

Die Zukunft des Kundenservice ist grün! So gelingt der Spagat zwischen Kundenanspruch und Nachhaltigkeit

Weidling, Peter

Veröffentlichungsversion / Published Version

Monographie / monograph

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

(2022). *Die Zukunft des Kundenservice ist grün! So gelingt der Spagat zwischen Kundenanspruch und Nachhaltigkeit*. Frankfurt am Main: Campus Verlag. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-87560-0>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

PETER WEIDLING



DIE ZUKUNFT DES KUNDENSERVICE IST GRÜN!

So gelingt der Spagat zwischen
Kundenanspruch und Nachhaltigkeit

campus

DIE ZUKUNFT DES KUNDENSERVICE IST GRÜN!

PETER WEIDLING

**DIE ZUKUNFT
DES KUNDENSERVICE
IST GRÜN!**

**So gelingt der Spagat zwischen
Kundenanspruch und Nachhaltigkeit**

**Campus Verlag
Frankfurt/New York**

ISBN 978-3-593-51665-3 Print
ISBN 978-3-593-45307-1 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-45306-4 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2023. Alle Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin

Umschlagmotiv: © Shutterstock/Deemerwha 2142421903, Shutterstock/Benvenuto Cellini 1463769500, Shutterstock/nexusby 1202784238

Satz: DeinSatz Marburg UG | tn

Gesetzt aus: Minion und Proxima Nova

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Beltz Grafische Betriebe ist ein klimaneutrales Unternehmen (ID 15985-2104-1001).

Printed in Germany

www.campus.de

INHALT

1	Einleitung	9
2	Kostentreiber Nachhaltigkeit	13
	Die Politik macht Druck	14
	Nachhaltigkeitsziele und ihre Auswirkungen	17
	Die natürlichen Ressourcen als Kostentreiber	31
	Der Nachhaltigkeitsverstärker: unsere Mitarbeiter	37
	Mitarbeiter hält man, indem man Haltung zeigt	44
3	Herausforderung Kunde	51
	Das Endverbraucherverhalten ändert sich	52
	Die B2B-Kunden: eine kleine Typologie	55
	Typologie schön und gut – aber was fangen Sie nun damit an?	75
	Fazit: Der Kundennutzen steht ganz oben	89
4	Die grüne Wende einleiten	93
	Ressourcenbedarf und -verbrauch nachhaltig steuern	95
	Etwas für die Gesellschaft tun	115
	Gute Unternehmensführung	125
5	Kundenservice und Nachhaltigkeit:	
	So geht Kundenbegeisterung heute	135
	Die Bedeutung des Kundenservice	136

Wo geht es hier zur Champions League, oder: Wovon träumt unser Kunde?	149
Wie man seine Kunden und sich glücklich macht	163
6 Die Öko-Rendite einstreichen: So geht's	179
Glaubwürdigkeit	181
Konsequenz	188
Unabhängigkeit	206
7 Ausklang und Ausblick: Trauen Sie sich!	215
Abbildungsverzeichnis	220
Literatur	221
Der Autor	222

Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird auf die gleichzeitige Verwendung der Sprachformen männlich, weiblich und divers verzichtet. Sämtliche Personen- und Funktionsbezeichnungen gelten gleichermaßen für alle Geschlechter.

1

EINLEITUNG

Während meines ganzen Berufslebens habe ich mich mit profitablen Dienstleistungsmanagement und mit Kundenbindung beschäftigt. Vor etwa zehn Jahren gesellte sich das Management von regenerativen Energien dazu, und dann kam dieser entscheidende Punkt: Ich fragte mich, warum sich niemand Gedanken macht, wie man auch ohne Subventionen mit Nachhaltigkeit Geld verdienen kann. Ja, klar, *mit* staatlicher Förderung sehen die Bilanzen beeindruckend aus. Auf jeder Hauptversammlung sind die Aktionäre und ihre Vertreter voll des Lobes. Aber was wäre, wenn es ein Geschäftsmodell gäbe, das die Jahresergebnisse auch *ohne* öffentlich geförderte Nachhaltigkeit glänzend dastehen ließe? Wetten, dass dann noch viel mehr Applaus käme – Klimaschutz inklusive?

Und jetzt komme ich und behaupte: »Das geht, und zwar bereits heute!«

Das Thema Nachhaltigkeit wird derzeit in vielen Vorstands- und Geschäftsführungsrunden diskutiert. Man ist sich vielfach einig, dass der Ruf der Kunden nach gesundem, nachhaltigem Wirtschaften absolut berechtigt ist. Es gibt nur eine Welt, und die sollten wir bestmöglich schützen. Wenn Sie sich wie ich im Geschäftskundenbereich, also im Business-to-Business (B2B) und nicht im Endkundengeschäft (Business-to-Customer, B2C) bewegen, hören nach dieser Feststellung die Diskussionen oftmals schnell auf. Denn uns trifft das Ganze ja gar nicht. Unsere Kunden demonstrieren weder freitags in den Innenstädten für eine bessere Welt, noch kleben sie sich auf der Einfahrt zu unserem Betriebsgelände fest. Unsere Kunden sind Manager und Unternehmer, da

steht immer noch die Wirtschaftlichkeit ihrer Unternehmen im Vordergrund. An dieser Stelle muss ich leider zum Spielverderber werden: So einfach ist das nicht.

ERSTE THESE

Die Nachhaltigkeit trifft uns auch im B2B-Geschäft

Der Druck der Kunden unserer Kunden wird sehr wohl auch uns erreichen. Denn die Endverbraucher lassen nicht locker und fordern immer nachdrücklicher nachhaltiges Wirtschaften. Hören die Firmen weg, dann sind ihre Kunden schneller beim aufmerksamen, nachhaltigen Wettbewerber, als sie schauen können. Das kann und will sich auf Dauer kein Unternehmen leisten. Es wird also nicht mehr lange dauern, bis unsere Kunden die Position ihrer Kunden beziehen und verlangen, dass wir uns bei den Nachhaltigen, also bei den Guten einreihen. Noch spüren das in erster Linie die B2B-Anbieter mit vielen Großkunden im Kundenbestand. Doch die Nachhaltigkeitsdebatte orientiert sich nicht an Unternehmensgrößen. Mit zunehmender Sensibilisierung der Gesellschaft nimmt zwangsläufig auch die Zahl unserer Kunden zu, die sich damit auseinandersetzen müssen. Ehe wir uns versehen, stehen alle Kunden vor uns und fordern ultimativ, etwas für die Umwelt und das soziale Miteinander zu tun. Sonst müssten sie leider woanders ihre Leistungen beziehen. Bewegen wir uns erst jetzt, kann das bereits zu spät sein.

Wenn wir es aber schaffen, nachhaltiges Wirtschaften ohne Subventionen hinzubekommen, dann können wir dem zunehmenden Druck und den steigenden administrativen Anforderungen entgegenwirken. Wir können daraus sogar einen Wettbewerbsvorteil machen. Wir müssen uns nur Antworten auf die Frage überlegen, die ich mir bereits vor mehr als zehn Jahren gestellt habe: Wie kann man auch ohne Subventionen nachhaltig wirtschaften, damit gutes Geld verdienen und die Kunden bei der Stange halten?

ZWEITE THESE

Nachhaltigkeit kann zum Alleinstellungsmerkmal werden

In Managerrunden dürfte auf diese Frage nach einer Schweigeminute eine wortreiche Debatte einsetzen. Ergebnis wie folgt: Selbstverständlich liegt die wirtschaftliche Bedeutung der Kundenbindung auf der Hand. Das kann aber nicht mit dem Modetrend »Nachhaltigkeit« in Einklang gebracht werden. Es widerspricht sich einfach. Denn Nachhaltigkeit kostet, und um diese Mehrleistung wirtschaftlich darstellen zu können, müssten die Preise angehoben werden. Das machen aber die Kunden nicht mit, die immer besser informiert und extrem preissensibel sind. Bitte sehr: *Das kann gar nicht funktionieren!* Und ich sage: Doch. Es funktioniert!

DRITTE THESE

Wirtschaftlichkeit, Kundenzufriedenheit und Nachhaltigkeit steigern die Rendite

In besagten Runden ginge jetzt die Diskussion erst richtig los: Ja, gut, in der Produktion ist das irgendwie noch nachvollziehbar. Hier kann ich eventuell Energie oder Abwasser einsparen. Da könnte es tatsächlich klappen mit dem positiven Effekt durch nachhaltiges Wirtschaften. Aber wo denn sonst? »Ich bitte um Wortmeldungen.« Ich hebe die Hand und setze noch einen drauf: Die positiven Wechselwirkungen nachhaltiger Unternehmensführung lassen sich am besten im Service nutzen. Hier stecken sogar die größten Potenziale, behaupte ich frech.

VIERTE THESE

Im Service lässt sich das Potenzial am besten realisieren

Wenn die Diskussion jetzt nicht abrupt endet, wird es richtig hitzig. Wieso im Service? Der hat mit Nachhaltigkeit doch nun überhaupt nichts am Hut. Außerdem spielt der Service keine Rolle. In der Produk-

tion wird das Ergebnis gesichert, und im Vertrieb wird das Geld verdient. Aber ich bleibe dabei. Wenn Sie es geschickt anstellen, können Sie gerade mit und im Kundenservice jede Menge Synergien heben und finanzielle Potenziale ausschöpfen. Hier steckt nämlich just die Öko-Rendite, von der Sie bisher glaubten, sie gäbe es gar nicht.

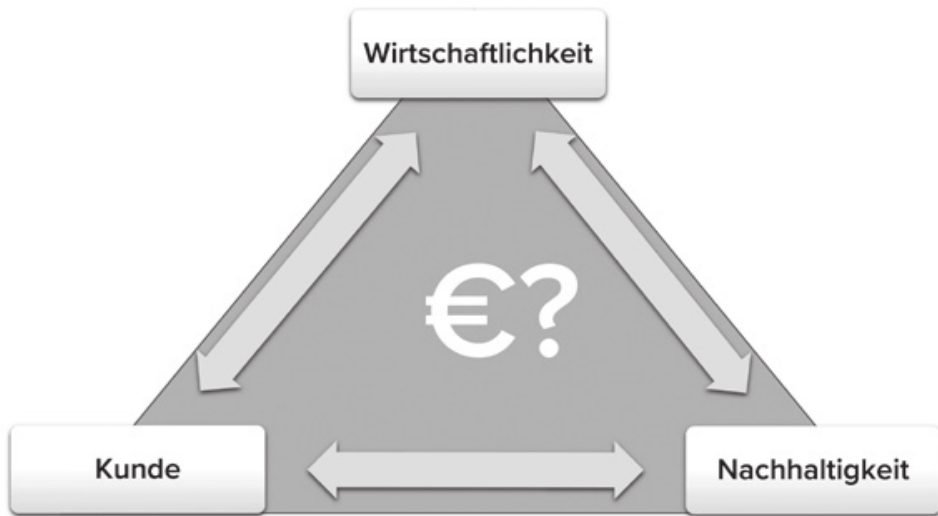


Abbildung 1: Öko-Rendite einfahren – aber wie?
(Quelle: eigene Darstellung)

Sie wollen wissen, wie das geht? Dann hat mein Buch bis hierher schon mal funktioniert. Und jetzt werde ich Ihnen diese Frage beantworten, wie man auch ohne Subventionen nachhaltig wirtschaften, damit gutes Geld verdienen und die Kunden begeistern kann.

Viel Spaß beim Lesen und beim Einfahren Ihrer Nachhaltigkeitsrendite!

2

KOSTENTREIBER NACHHALTIGKEIT



AUF EINEN BLICK Nachhaltigkeit ist in aller Munde. Die Politik hat das Thema ebenfalls für sich entdeckt. Nun machen die EU und die Bundesregierung Druck. Nachhaltige Unternehmensführung wird zur *conditio sine qua non*. Was folgt, sind Auflagen, Leitplanken und Kriterien, die es zu beachten gilt. Das Berichtswesen muss valide und nachvollziehbar sein. Nachhaltiges Engagement wird nun mess- und kontrollierbar.

Das ist umso brisanter, als dass sich der Kreis der betroffenen Unternehmen stetig erweitert. Neben dem administrativen steigt aber auch der Kostendruck für Unternehmen. Sei es in Verbindung mit Energie-, Wasserverbrauch oder Emissionen. Und dann sind da noch die Mitarbeitenden. Die gesellschaftliche Sensibilisierung für das Thema nimmt zu. Das wirkt sich auch auf unsere existierende sowie zukünftige Belegschaft aus.

Nachhaltigkeit wird so zum entscheidenden Kriterium zur Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung.

Die Politik macht Druck

Inflation gibt es nicht nur bei Preisen. Auch manche Begriffe werden gern inflationär verwendet. »Nachhaltigkeit« ist so einer. Wir lesen es aktuell überall. Sie finden es in Verbindung mit Politik, Wirtschaft oder gesellschaftlichen Diskussionen. Suchen Sie sich etwas aus. Nachhaltigkeit ist so gut wie immer dabei. Aber: Wer hat es eigentlich erfunden?

Sie werden lachen: vor mehr als dreihundert Jahren der sächsische Oberbergmann Hans Carl von Carlowitz. Er beschrieb damit 1715 ein forstwirtschaftliches Prinzip. Okay, berechtigte Frage Ihrerseits: Was hat ein Bergmann mit Bäumen zu tun? Hier die Auflösung: Für den Bergbau wurde im Erzgebirge – und nicht nur dort – sehr viel Holz zur Absicherung der Schächte benötigt. Rund um die Bergwerke waren in der Folge die Wälder großflächig kahlgeschlagen. Da Bäume sehr langsam nachwachsen, wurde Holz ziemlich schnell Mangelware. Was Herrn von Carlowitz auf den Gedanken brachte: Fülle in einer bestimmten Anzahl von Jahren nicht mehr Bäume, als im selben Zeitraum nachwachsen können. Damit war das Prinzip der Nachhaltigkeit geboren. Und wurde im Industriezeitalter gleich wieder vergessen.

Erst vor einem halben Jahrhundert grub es der Club of Rome wieder aus. Eindringlich mahnten die Wissenschaftler: Wenn wir unsere Natur weiter zerstören, ist das Überleben der Menschheit bedroht. Die drastische Warnung wirkte. Die Politik formulierte Ziele für die Umwelt und das Klima, und fast alle Länder der Welt gelobten: »Wir machen mit.«

So viel Einigkeit muss man ausnutzen. Die von den Vereinten Nationen 2015 in New York beschlossene »Agenda 2030« listet dann schon 17 (!) Nachhaltigkeitsziele mit ökologischer (Environmental), sozialer (Social) und unternehmerischer (Governance) Dimension auf. Dazu gehören unter anderem saubere Energie und sauberes Trinkwasser, gute Arbeitsbedingungen sowie die Beseitigung von Hunger und Armut. Und schon sind wir bei den ebenfalls vielzitierten ESG-Kriterien:

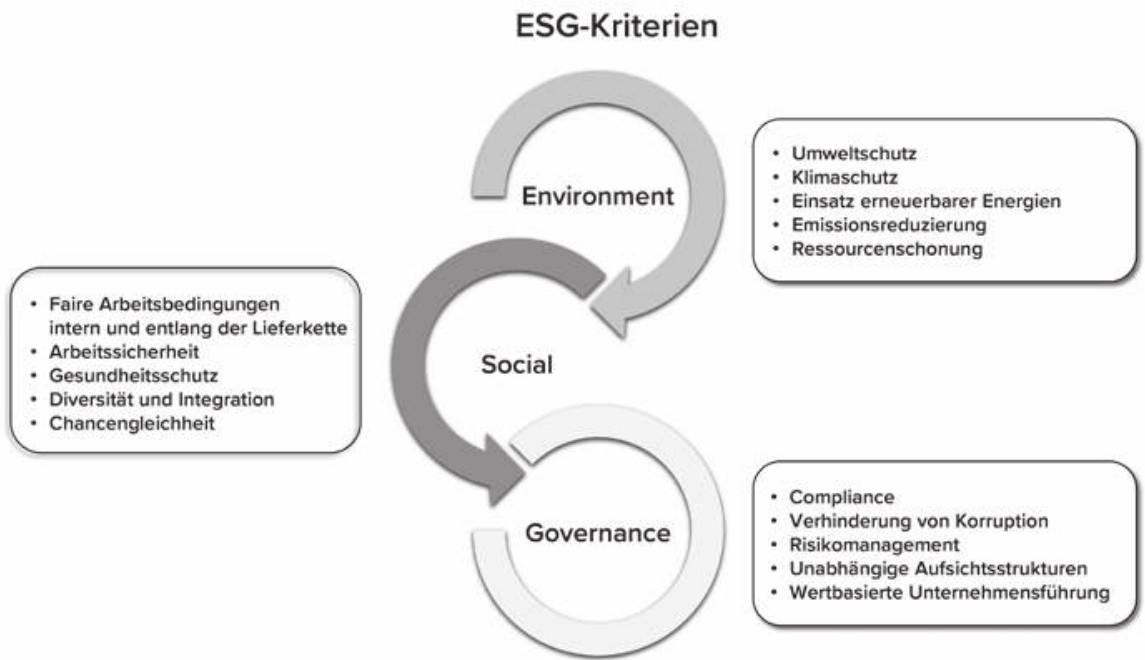


Abbildung 2: ESG-Kriterien (Quelle: eigene Darstellung)

Für die Umsetzung dieser Ziele werden wir und unsere Unternehmen in die Pflicht genommen. Das bedeutet: Definierte Mindeststandards sind einzuhalten. Bei Verstoß drohen nicht nur hohe Bußgelder. Negative Presse bis hin zu gesellschaftlicher Ächtung sind inklusive. Gut, werden Sie sagen, aber die Einhaltung von Regeln ist doch nichts Besonderes. Das gehört bei uns seit Jahr und Tag zu gutem Management dazu. Sie haben natürlich Recht. Die besondere Herausforderung bei der Sache: Das Ganze gilt nicht nur für den eigenen Betrieb. Sie müssen diese Standards entlang Ihrer kompletten Lieferkette sicherstellen. Können Sie eine wertebasierte Unternehmensführung nach EU-Maßstäben für jeden Ihrer Vorlieferanten garantieren? Arbeiten alle Ihre Partner nach ESG-Kriterien? Wie sieht es mit der Chancengleichheit aus? Können Sie überall faire Arbeitsbedingungen garantieren? Sie sehen, so einfach ist das dann doch nicht.

Diese Maßnahmen haben aus unserer Perspektive sinnstiftende Ziele. Da werden wir alle sofort zustimmen. Das ist die eine Seite der Medaille. Auf der anderen Seite steht allerdings eine Vielzahl neuer und umfassender administrativer Aufwendungen für uns als Unternehmen.

Formulare. Anträge. Meldungen. Reports. Die konzertierten Anstrengungen um die Nachhaltigkeit lässt das Berichtswesen explodieren. Was gerade noch freiwillig war, ist heute ein MUSS! Bei Nichteinhaltung sind Sanktionen garantiert.

So hatte sich Hans Carl von Carlowitz die Sache mit der Nachhaltigkeit gewiss nicht vorgestellt.

Geldgeber erzeugen zusätzlichen Dampf unterm Kessel

Gesetzliche Auflagen sind eine Sache. Doch auch für Banken und Investoren stehen mit einem Mal ESG-Kriterien im Fokus. Sollten Sie mit Ihrem Unternehmen also nicht komplett durchfinanziert und unabhängig sein, droht hier weiteres Ungemach. Finanzierungen werden an nachhaltiges Wirtschaften gekoppelt. Sie können dies Ihrem Finanzinstitut nicht nachweisen? Dann machen Sie sich schon mal auf schlechtere Konditionen als Ihr ESG-konformer Wettbewerber gefasst. Höhere Zinsen sind das eine, im schlimmsten Fall bekommen Sie aber gar keine Finanzierung mehr. Kurzfristige Gewinnmaximierung? Gute wirtschaftliche Bilanzen als Garantien für eine attraktive Finanzierung und damit Wachstum? Das war einmal. Heute sehen wir uns nicht nur einem höheren administrativem, sondern auch finanziellen Aufwand gegenüber. ESG sei Dank.

Das Ganze mag ja gut für Gesellschaft und Umwelt sein. Aber wer kann da noch Geld verdienen? Wie soll hier noch Wachstum möglich sein? Ja, Sie haben schon wieder Recht. Nachhaltigkeit kostet. Hier geht es aber nicht nur um ein gutes Gewissen. Nachhaltiges Management ist für unser aller Zukunft alternativlos. Aber bevor Sie jetzt verzweifelt nach einem Ausweg suchen oder sich bereits nach einer einsamen Insel als Rückzugsort umschauen, werfen wir einen Blick auf die Marktforschung.

Vor einigen Jahren haben die Vereinten Nationen internationale Fondsmanager nach dem kurz- und langfristigen Einfluss von Corporate Social Responsibility (CSR) auf den Marktwert eines Unternehmens gefragt. Kaum ein Viertel der Befragten ging von einer kurzfristigen Steigerung aus. Aber 78 Prozent sahen langfristig eine signifikante Erhöhung des Unternehmenswerts.

Darüber hinaus zeigen sich weitere Entwicklungen:

- ▶ Immer mehr *Arbeitnehmer* wollen für nachhaltige Unternehmen und Organisationen tätig sein. Oder vielleicht richtiger: Auf keinen Fall wollen sie für bekannte Umweltsünder oder sozial fragwürdige Unternehmen arbeiten.
- ▶ *Hochschulen* kooperieren lieber mit ESG-konformen Unternehmen. Stöbern Sie mal nach dem Partnernetzwerk »Hochschule und Nachhaltigkeit«.
- ▶ Die *Kunden* kaufen bevorzugt solche Produkte, auf denen Umwelt- und Sozial-Label von den guten Taten oder zumindest Vorsätzen des Herstellers künden.
- ▶ *Kommunen* planen sogenannte »grüne Gewerbegebiete«, in denen sich ausschließlich der Nachhaltigkeit verpflichtete Unternehmen ansiedeln dürfen.

Wie man die Streu vom Weizen trennt, ermitteln Agenturen über ESG-Ratings. Auf deren Grundlage treffen unter anderen Nachhaltigkeitsfonds ihre Investitionsentscheidungen. Die ESG-Analyse hat sich zu einem höchst einträglichen Geschäftsfeld entwickelt.

Heißt für uns: Nicht den Kopf in den Sand stecken! Nachhaltigkeit erzeugt auch Chancen. Sie steigert den Unternehmenswert, und es eröffnen sich auch neue Geschäftsmodelle. Sie sollten also noch etwas warten mit Ihrem Rückzug auf die einsame Insel.

Nachhaltigkeitsziele und ihre Auswirkungen

Damit Sie sich nicht zu entspannt zurücklehnen, sei hier nochmals erwähnt: Für uns ist Nachhaltigkeit in jedem Fall zunächst ein erheblicher Kostentreiber. Allein die Erstellung der vom Gesetzgeber geforderten Nachhaltigkeitsberichte frisst Unmengen an Ressourcen. Hierbei ist es mit dem reinen Reporting nicht getan. Nachhaltigkeitsziele wollen valide formuliert sein. Maßnahmen zu Ihrer Erreichung müssen nachweisbar sowie messbar definiert werden. Umsetzung inklusive!

Kennen Sie alles? Machen Sie eh genauso? Prima. Aber wie schaut es denn mit Ihrem CO₂-Ausstoß aus? Okay, den rechnen Sie einfach aus dem Verbrauch Ihrer Flotte hoch. Guter Ansatz, aber wie ist es denn mit dem Rest Ihrer Lieferkette? Wie viel Kohlendioxid entsteht auf dem Transport durch Flugzeug (viel), Schiff (viel mehr), Lastwagen (auch viel) oder Bahn (schon weniger)? Wie viel je Vorprodukt oder Dienstleistung, die Sie beziehen? Was ist mit den Klimaanlage, Heizungen, was ist mit Ihrer Produktion und vor allem mit der Ihrer Zulieferer?

Das klingt nicht nur komplex, das ist es auch. Also doch nicht so easy! Aber leider in vielen Fällen alternativlos. Im schlimmsten Fall wird für Sie auch hier aus einem Kann ein Muss. Je nach Unternehmensgröße und gesetzlich relevanter Regelung. Doch erst wenn Sie die Ausstoßmengen kennen, wissen Sie auch, wo Sie ansetzen können oder müssen.

Und da sind Sie wieder unsere Chancen. Eine Reduzierung des CO₂-Ausstoßes bedeutet im Umkehrschluss in der Regel auch eine Verbrauchsreduzierung. Nehmen wir unser Beispiel vom Fuhrpark. Stellen wir hier auf moderne Motoren oder alternative Antriebe um, sparen wir Brennstoffe. Wir können gegebenenfalls Förderungen einstreichen. Und am Ende ergibt sich noch positiver Content für die Unternehmenskommunikation. »40 Prozent weniger Umweltbelastung durch Umstellung des Fuhrparks!« oder »Wir liefern ausschließlich grün«, das sind Botschaften, die sehr gut in die Zeit passen. Das wirkt positiv auf Kunden, Mitarbeiter und Gesellschaft und hilft, den Unternehmenswert zu steigern.

Aber Achtung: Den Botschaften müssen Taten vorausgegangen sein. Wir sprechen hier von einem Muss, nicht von einem Kann oder einem »Schauen wir mal«. Das kann sonst teuer werden.

ESG, CSRD, SFDR: Vokabeln, die Sie sich merken sollten

Und wir sprechen hier erst vom Anfang einer Entwicklung. Es ist bereits absehbar, wohin die Reise innerhalb der Europäischen Union gehen wird. 2019 hat die EU-Kommission den European Green Deal auf den Weg gebracht. Das ist ein umfangreiches Programm. Ziel: Die Union ist bis spätestens 2050 klimaneutral. Sollte es schneller gehen, umso besser.

Das gelingt nur durch nachhaltiges Wirtschaften möglichst aller Unternehmen. Erst wurden nur die großen, börsennotierten dazu verpflichtet. Voraussichtlich schon ab 2023 müssen auch mittlere und kleine Betriebe nachziehen. Nachhaltigkeitsberichte für (fast) alle! Ihre Freude hält sich in Grenzen? Kann ich verstehen. Aber wer muss denn nun was erarbeiten beziehungsweise vorlegen?

Wer muss heute schon einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen oder vorlegen?

- **Alle großen Unternehmen.** Als »groß« gelten Unternehmen, die am Bilanzstichtag mindestens zwei von drei Merkmalen erfüllen:
 - Bilanzsumme: mindestens 20 Millionen Euro
 - Nettoumsatzerlöse: mindestens 40 Millionen Euro
 - Durchschnittliche Zahl der während des Geschäftsjahres Beschäftigten: mindestens 500
- **Alle an der Börse gelisteten Unternehmen,** ausgenommen Kleinunternehmen.
 - Als Kleinunternehmen definiert werden Unternehmen, die am Bilanzstichtag mindestens zwei der drei Merkmale erfüllen:
 - Bilanzsumme: maximal 350 000 Euro
 - Nettoumsatzerlöse: höchstens 700 000 Euro
 - Durchschnittliche Zahl der während des Geschäftsjahres Beschäftigten: maximal 10

Abbildung 3: Nachhaltigkeitsbericht (Quelle: eigene Darstellung)

Im Rahmen des European Green Deals wurden zwei neue Regelwerke beschlossen. Ein drittes ist in Vorbereitung.

Bereits 2019 verabschiedet und seit 2021 teilweise anzuwenden ist die Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR). Ihr Ziel? Transparenz, das heißt herauszufinden und der Öffentlichkeit mitzuteilen, wie Finanzmarktteilnehmer Nachhaltigkeitsrisiken und -chancen in ihre Investmententscheidungen und -empfehlungen integrieren. Sie leiten weder eine Bank, Fondsgesellschaft, Vermögensverwaltung, Investment-Gesell-

schaft, Finanzberatung, Versicherung, berufsständisches Versorgungswerk oder Ähnliches? Dann sind Sie fein raus. Sie haben mit der SFDR nichts zu tun. Glück gehabt. Aber es gibt noch mehr. Also wieder kein Grund zum entspannten Durchschnaufen.

Seit dem 1. Januar 2022 in Kraft ist die EU-Taxonomie-Verordnung für nachhaltige Aktivitäten. Das ist ein Dickschiff in der Vorschriftenflotte zur Nachhaltigkeit. Wir inspizieren es später genauer.

Das dritte Regelwerk, die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD), erweitert die oben beschriebene Nachhaltigkeitsberichterstattung. Die Details werden in Brüssel noch ausgetüfelt. Sicher ist, dass zukünftig auch kleinere Unternehmen ab 250 Mitarbeitern zur Offenlegung ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten verpflichtet werden. Darüber hinaus müssen dann alle Unternehmen ihre Nachhaltigkeitsberichte von einer unabhängigen Stelle prüfen lassen. Ein universeller Berichtsstandard wird klare Vorgaben machen, was und in welcher Form zu berichten ist.

Sie sehen: Wir werden um das Thema Nachhaltigkeit nicht herumkommen. Das Muss ist bereits da und das Kann ganz weit weg. Lassen Sie uns positiv bleiben. Bisher waren ja auch Chancen dabei. Also packen wir es an. Wie sieht das Ganze denn nun genau aus?

E wie Environment (oder: Umwelt und Klima)

Als Unternehmer reden wir nicht lange um den heißen Brei herum. Wenn die EU Nachhaltigkeit anstrebt, möchte man doch gerne wissen, was sie genau darunter versteht.

Das hat sie für den Bereich Umwelt mit ihrer Taxonomie-Verordnung von 2020 konkretisiert. Diese stellt ein Klassifizierungssystem für wirtschaftliche Aktivitäten dar, die auf Basis wissenschaftlicher Kriterien als »nachhaltig« eingestuft werden.

Die Philosophie dahinter ist sehr einfach: Es gibt »gute«, also nachhaltige wirtschaftliche Aktivitäten. Und es gibt »schlechte«, nämlich nicht nachhaltige Aktivitäten. Gute Taten werden belohnt, in dem sie nicht bestraft werden. Umweltsünden werden direkt bestraft.

In der Umwelt-Taxonomie-Verordnung legt die EU fest, welche Bedingungen eine Wirtschaftsaktivität erfüllen muss, um formal als nachhaltig zu gelten. Dazu gibt sie sechs Umweltziele vor:

1. Klimaschutz,
2. Anpassung an den Klimawandel,
3. Nachhaltige Nutzung und Schutz von Wasser- und Meeresressourcen,
4. Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft,
5. Vermeidung und Verminderung der Umweltverschmutzung,
6. Schutz und Wiederherstellung der Biodiversität und der Ökosysteme.

Schon jetzt erkennt die EU eine wirtschaftliche Aktivität als nachhaltig an, wenn sie eines der oben genannten Ziele wesentlich fördert. Das nennt sich *Substantial Contribution*, kurz SC. Dabei darf diese Aktivität allerdings keines der anderen fünf Ziele verletzen. Im EU-Jargon: *Do Not Significant Harm* (DNSH). Außerdem müssen bestimmte Mindeststandards zum Schutz von Menschen- und Arbeitnehmerrechten eingehalten werden. Klingt nach S wie social, oder? Sie haben Recht. Das Thema mit der Umwelt ist voraussichtlich erst der Anfang. Sieht so aus, dass da sehr bald noch mehr auf uns zukommt.

Für Sie sonst so weit alles klar? Sie wissen genau, wann eine Aktivität einen wesentlichen Beitrag zu einem der sechs Ziele leistet? Oder keinen Schaden im Sinne von DNSH anrichtet? Schwierig, oder?

Um darüber Klarheit zu schaffen, gibt die EU-Kommission die sogenannten *Delegated Acts* heraus. Diese enthalten eine Liste mit konkreten Maßnahmen, die taxonomiefähig sind. Auf gut Deutsch: Sie unterstützen eines der sechs Ziele und schaden dabei nicht dem Erreichen eines der anderen fünf. Außerdem müssen für einige Maßnahmen bestimmte technische Bewertungskriterien erfüllt werden.

Wird nicht wirklich klarer, oder? Also machen wir es konkret.

Zwei typische Beispiele für taxonomiefähige Maßnahmen sind die Stromerzeugung aus erneuerbaren Energien und die Errichtung von Ladesäulen für Elektroautos. Beide erfüllen das SC-Kriterium für den Klimaschutz. Beide schaden gleichzeitig keinem anderen Ziel. Bei der Stromerzeugung aus Geothermie sieht das schon wieder anders aus: Diese kann sehr wohl die Umwelt belasten. Hier wird eine erfolgreiche

Umweltverträglichkeitsprüfung für die Nutzung fällig. Nur so kann das DNSH-Kriterium erfüllt werden.

Insbesondere die technischen Bewertungskriterien haben es in sich. Je höher der Detaillierungsgrad, desto höher der Aufwand für die Unternehmen. Die erforderlichen Umweltinformationen über Geschäftsaktivitäten zu sammeln, aufzubereiten und zu berichten, ist kein Kinderspiel. Vor allem die lebenszyklusbasierten Betrachtungen von Aktivitäten werden künftig immer wichtiger. Die Taxonomie setzt auf Methoden wie das »Life Cycle Assessment«. Das ist die systematische Analyse der Umweltwirkungen von Produkten, Verfahren und Dienstleistungen entlang ihres gesamten Lebenswegs. Von der Wiege bis zur Bahre. Damit wird die Vernetzung entlang der Wertschöpfungskette im Unternehmen entscheidend. Das betrifft Abteilungen, Mitarbeiter, aber auch Prozesse. Letztere sollten durchgängig erfasst, transparent und idealerweise optimiert sein. Alles vor dem Hintergrund einer nachhaltigen Unternehmensführung. Die Einführung eines Energie- und Umweltmanagementsystems kann hier durchaus angebracht sein.

Für wen die Taxonomie jetzt schon gilt

Sie ahnen es bereits: Die Taxonomie-Verordnung wird uns vor enorme Aufwände stellen. Zum Glück wird sie nicht sofort für alle bindend. Sie gilt zunächst für zwei Gruppen von Unternehmen.

Zur ersten Gruppe gehören alle Unternehmen, die aktuell die Non-Financial Reporting Directive (NFRD) erfüllen müssen. In Deutschland ist sie bekannt als CSR-Richtlinie, dem Vorläufer der ESG-Kriterien. Darauf achten mussten nur die großen, kapitalmarktorientierten Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern. Mit der bereits oben erwähnten geplanten Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) dürfte sich diese Pflicht auf alle großen, womöglich auch mittelgroßen Unternehmen ausweiten. Auf die Kapitalmarktorientierung, sprich: die Börsennotierung, wird es dann nicht mehr ankommen.

Zur zweiten Gruppe zählen die Anbieter von Finanzprodukten oder Finanzberatung. Also Unternehmen, die bereits die Sustainable Finance

Disclosure Regulation (SFDR) erfüllen müssen. Die 2019 verabschiedete Neuregelung tritt seit 2021 schrittweise in Kraft und wird ab 2023 für alle gelten. Die betroffenen Unternehmen müssen belegen, inwiefern sie Nachhaltigkeitsfaktoren berücksichtigen. Das gilt für Finanzprodukte, die mit ESG-Kriterien beworben oder als nachhaltiges Investment bezeichnet werden.

Check: Gehören Sie zu einer der Gruppen? Dann unterliegen Sie schon jetzt der EU-Taxonomie. Somit sind Sie verpflichtet, den Anteil ihrer taxonomiekonformen Aktivitäten an Ihren Umsatzerlösen, Investitionen und Betriebsausgaben anzugeben. Was das genau heißt? Hier hilft ein Blick auf die oben bereits erwähnten *Disclosures Delegated Acts*. Viel Spaß beim Lesen und Berichterstellen.

Ich höre Sie erleichtert aufatmen: Ihr Unternehmen ist noch nicht von der EU-Taxonomie betroffen. Sie sind weder an der Börse notiert noch ein wirklich großes Unternehmen. Noch einmal Glück gehabt. Sollen die anderen schön dokumentieren und offenlegen. Sie lehnen sich beruhigt zurück und träumen von der einsamen Insel mit Schirmchen-Getränk. Sie haben es sich aber auch verdient.

Doch Achtung! Das kann sich sehr schnell ändern. An der aktuellen Entwicklung sehen wir, wie rasch das gehen kann. Gestern noch außen vor, heute schon mittendrin. Also lieber nicht zu entspannt zurücklehnen. Unternehmen unter 500 Mitarbeitern waren gestern auch noch nicht betroffen. Jetzt dürfen sie sich mit Nachhaltigkeitsberichten herumschlagen. Besser, Sie machen sich schon mal mit der Taxonomie vertraut und bereiten einen Plan B vor. B wie Brüssel!

S wie Social (oder: Wie gehen wir mit den Menschen um?)

Das Ganze wird noch herausfordernder. Klima- und Umweltschutz sind nicht die einzigen Baustellen. Wir als Verantwortliche müssen auch auf anderen Gebieten tätig werden. Zumindest sollten wir diese sehr genau im Auge behalten. Denn Nachhaltigkeit geht viel weiter. Bisher haben wir uns mit dem E von ESG beschäftigt. Aber da waren doch noch zwei Buchstaben! Kommen wir also zum S wie Social. Men-

schen- und Arbeitnehmerrechte stehen zu Recht ganz weit oben auf der Nachhaltigkeitsagenda. Hier schauen alle Stakeholder ganz genau hin. Im Übrigen: Wir sind zu deren Einhaltung verpflichtet. Gab es vorher in manchen Fällen bei E wie Environment noch ein Kann, gibt es hier definitiv keine Alternative.

Betriebswirtschaftlich kann das allerdings durchaus eine Herausforderung darstellen. Gut, im eigenen Unternehmen haben wir alles im Griff. Hier läuft natürlich alles ethisch und wertebasiert korrekt. Wenn da nur nicht diese vermaledeite Lieferkette wäre. Oder kennen Sie alle internationalen Sozialstandards? Haben Sie den vollen Durchgriff auf Ihre Lieferanten und Geschäftspartner? Können Sie diesen jederzeit vorgeben, wie diese mit Ihren Prozessen, Mitarbeitern und Arbeitsabläufen umzugehen haben? Eher schwierig, oder? Genau das wird aber gefordert.

Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG)

Sie fallen unter das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG)? Dann wissen Sie ja, wovon ich rede. Es gilt ab 2023 für Unternehmen mit Hauptverwaltung, Hauptniederlassung, Verwaltungssitz, satzungsmäßigem Sitz oder Zweigniederlassung in Deutschland, sofern Sie mindestens 3 000 Arbeitnehmer beschäftigen. Ab 2024 wird es auf Unternehmen ab 1 000 Mitarbeiter ausgeweitet. Da ist sie wieder, die Veränderung von Rahmenparametern.

Richtig interessant wird das Ganze bei einem zweiten Blick. Das Gesetz gilt nämlich auch für nicht direkt betroffene Unternehmen. Es wirkt auch mittelbar. Sie sind Lieferant eines direkt betroffenen Unternehmens? Bingo, schon sind Sie mit dabei. Lieferkette sei Dank. Sie sollten also sehr genau über Ihre Verflechtungen und Partner im Bilde sein. Ihre Sorgfaltspflichten in sozialer Hinsicht enden nicht bei Ihrer eigenen Belegschaft. Sie erstrecken sich auf:

- ▶ das Handeln Ihres Unternehmens in Ihrem eigenen Geschäftsbereich,
- ▶ das Handeln Ihrer unmittelbaren Zulieferer und
- ▶ das Handeln deren mittelbarer Zulieferer.

Dazu gehört auch die Inanspruchnahme von notwendigen Dienstleistungen, wie zum Beispiel der Transport oder die Zwischenlagerung von Waren. Auch hier müssen Sie ein Auge darauf haben. Sind die Rechte der dort beschäftigten Arbeitnehmer gewahrt?

Was heißt das jetzt konkret? Müssen Sie künftig jedes Bergwerk, jede Rinderfarm und jede Fabrik kontrollieren, die Ihnen Nickel, Steaks für die Kantine oder Stahldraht liefern?

DIE GUTE NACHRICHT Nein. Das Gesetz stuft die Anforderungen an die Unternehmen ab. Zum Beispiel nach dem Einflussvermögen auf den Verursacher der Menschenrechtsverletzung und nach den unterschiedlichen Stufen in der Lieferkette. Hier hat der Gesetzgeber ein Einsehen: Selbst beim besten Willen können Sie nur solche betrieblichen Funktionen überwachen, auf die Sie permanent Zugriff haben. Ob die von Ihnen eingekauften Rohstoffe in Südamerika oder Asien menschenrechtskonform erzeugt werden, kann nicht immer jederzeit zweifelsfrei nachgehalten werden. Aber: Sie haben eine Sorgfaltspflicht. Erhalten Sie einen klaren Hinweis auf Verstöße, dann müssen Sie spätestens jetzt tätig werden. Alternative: Die Wirtschaftsbeziehung beenden. Auch hier ist Vorsicht geboten. Das Thema Sorgfaltspflicht kann durchaus zur Auslegungssache werden.

DIE SCHLECHTE NACHRICHT Das Ganze wird kontrolliert. Und zwar in doppelter Hinsicht. Zum einen überprüft das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) die Einhaltung des Gesetzes. Dafür nimmt es Ihre Unternehmensberichte unter die Lupe. Dazu gehören Unternehmensporträt, Geschäftsbericht, Lagebericht, Finanzbericht, Nachhaltigkeitsbericht, Corporate Governance, kurzum all das, was zum »Integrated Reporting« zählt.

Zum Zweiten sind da noch die Beschwerden. Wer Facebook, Twitter, Kununu, Google oder vergleichbare Portale betrachtet, erkennt hier sehr schnell die Macht von Social Media. Das BAFA geht solchen Beschwerden gezielt nach. Stellt sich dann heraus, dass Sie als Unternehmer etwas versäumt haben, wird es eng. Vielleicht haben Sie bei Ihren Lieferanten nicht genauer hingesehen. Oder, schlimmer noch, Sie ha-

ben es getan, aber nichts unternommen. Kein schriftlicher Protest. Keine Fristsetzung zur Beendigung des Missstandes und Androhung von Konsequenzen. Dann stehen nicht nur Bußgelder ins Haus, sondern Sie garantiert am Pranger. Mit allen negativen Auswirkungen auf Ihre Lieferkette sowie Ihre Reputation.

Und was macht die EU? Die setzt noch einen drauf.

Auch andere EU-Länder haben ein nationales Lieferkettengesetz. Doch die EU wäre nicht die EU, wenn sie nicht selbst an einer entsprechenden Richtlinie arbeiten würde.

Am 23. Februar 2022 hat die EU-Kommission einen Vorschlag für die Richtlinie *Corporate Sustainability Due Diligence* vorgelegt. Sie soll für die rund 17 000 in der EU ansässigen Unternehmen gelten mit mehr als 500 Beschäftigten oder weltweit mehr als 150 Millionen Euro Umsatz. Damit nicht genug. Auch Firmen mit mehr als 250 Mitarbeitern oder 40 Millionen Euro Umsatz sind mit dabei. Sofern sie die Hälfte ihres Umsatzes in sensiblen Bereichen wie der Textilproduktion, der Landwirtschaft oder dem Abbau von Bodenschätzen erzielen.

Davon wären in Deutschland wesentlich mehr Unternehmen betroffen als von unserem eigenen Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz. Und noch etwas unterscheidet die geplante EU-Richtlinie vom deutschen Gesetz: Während das LkSG Umweltaspekte weitgehend ausklammert, sind sie integraler Bestandteil des EU-Entwurfs. Das heißt für uns: Künftig sind Risikoanalysen zu erstellen sowie Präventions- und Abhilfemaßnahmen zu ergreifen zur Erfassung, Vermeidung und Beendigung negativer Folgen der Unternehmenstätigkeit auf Menschenrechte *und* Umwelt. Dazu kommt dann noch ein jährlicher Bericht. Dieser ist auf Ihrer Internetseite zu veröffentlichen.

Ob und mit welchem Inhalt die Richtlinie am Ende verabschiedet wird, ist noch offen. Sollte sich die EU-Kommission mit ihrem Vorschlag durchsetzen, müsste der Bundestag das gerade erst in Kraft getretene Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz erheblich nachbessern.

Und was sagt der Kunde?

Mit der Nachhaltigkeit ist es vielerorts wie mit der Verantwortung. Sie haben in Ihrem Unternehmen mit Sicherheit auch viele Kandidaten, die nach Verantwortung lechzen. Sie fordern aktiv Eigenständigkeit ein. Sie wollen Entscheidungen treffen. Führungsverantwortung steht ganz oben auf der Wunschliste der meisten vermeintlichen High Potentials. Doch was passiert, wenn sie auch für ihre Entscheidungen verantwortlich gemacht werden? Vor allem, wenn diese nicht ganz so optimal im Sinne des Unternehmens ausgefallen sind? Dann gelten häufig die ersten drei Worte, die jedes Kind beherrschen sollte: Ich war's nicht!

Ähnlich ist das mit der Nachhaltigkeit. Jeder will sie. Sie ist ein hohes Gut. Ihre Dimensionen bestimmen Politik, Gesellschaft und Wirtschaft. Aber wehe, sie kostet etwas. Dann möge doch bitte ein anderer die Zeche zahlen. Das macht es für uns zusätzlich herausfordernd. Wir haben auf der einen Seite die zweifelsohne höheren Belastungen und Kosten. Auf der anderen Seite stehen unsere Kunden. Diese sehen natürlich den ethischen Wert. Sie schätzen auch unsere neue, wertebasierte Ausrichtung in der Unternehmensführung. Ob diese nun politisch erzwungen ist oder nicht. Der persönliche Mehrwert aus einem nachhaltigen Angebot lässt sich für sie aber nur schwer greifen. Und dafür sollen sie mehr bezahlen? Hier wird es knifflig. Höhere Kosten und wenig Chance, diese abzuwälzen. Wir müssen uns hierüber in jedem Fall Gedanken machen.

Denn die weltweite Entwicklung lässt uns gar keine Wahl. Laut Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (BMZ) arbeiten allein 79 Millionen Kinder weltweit in Fabriken, Steinbrüchen oder Kaffeeplantagen. Das LkSG soll nicht überall in der Welt deutsche Sozialstandards umsetzen. Es soll aber durchaus dazu beitragen, die Einhaltung grundlegender Menschenrechtsstandards wie eben des Verbots von Kinderarbeit und Zwangsarbeit sicherzustellen.

Wir haben also die moralische wie wirtschaftliche Verpflichtung, uns mit diesem Thema genauer auseinanderzusetzen.

G wie Governance **(oder: Was Sie alles dem Staat melden müssen)**

Kommen wir nochmals zurück zu unserer Nachhaltigkeitsberichterstattung. Wir haben jetzt also die Taxonomie-Verordnung, die Sustainable Finance Disclosure Regulation (SFDR) und künftig die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD). Lassen Sie mich wiederholen, dass alle diese Regelwerke für Unternehmen gelten, die zwei der drei folgenden Kriterien erfüllen:

- ▶ mehr als 250 Beschäftigte,
- ▶ mehr als 20 Millionen Euro Bilanzsumme oder
- ▶ mehr als 40 Millionen Euro Umsatz.

Künftig sollen die betroffenen Unternehmen dabei von externen Prüfern kontrolliert werden. Es reicht also nicht mehr, »irgendetwas« aufzuschreiben, abzuheften und gut ist. Nun wird überprüft, ob die Nachhaltigkeitsberichte auch den Tatsachen entsprechen. Zugegeben, das klappt auch bei der finanziellen Berichterstattung nicht immer. Siehe Wirecard und Co. Aber es erhöht den Druck. Wir müssen in Zukunft hieb- und stichfest nachprüfbar Berichte zur Nachhaltigkeit erstellen. Diese können schnell mehrere Tausend Agendapunkte enthalten. Sie bekommen einen Eindruck? Ja, korrekt, das erhöht unseren administrativen Aufwand zusätzlich erheblich. Also wieder ein Kostenblock oben drauf.

Die Berichterstattung wird immer komplexer

Und was soll da nun so alles drinstehen in dieser Directive? Wir sprechen im Moment noch von einem Vorhaben, aber die Marschroute ist klar. Die Termine zur Umsetzung stehen ebenfalls. Das macht es nicht einfacher. Worauf müssen wir uns denn nun einstellen?

Das Kleingedruckte muss noch in *Sustainability Reporting Standards* konkretisiert werden. Wie die im Detail aussehen könnten, darüber lässt sich die EU-Kommission von der European Financial

Reporting Advisory Group (EFRAG) beraten. Das ist ein in Brüssel sitzender gemeinnütziger Verein. Geht es nach ihm, sollen Unternehmen zuerst allgemeine Angaben zu ihrer Nachhaltigkeitsstrategie machen. Anschließend sollen sie detailliert über Maßnahmen und die Leistungsmessung von ESG-Kriterien informieren. Merke: Nur wer nachhaltig agiert, gilt künftig noch als Unternehmer, der seinen Laden gut führt.

Im Bereich Klima wären das zum Beispiel die Treibhausgasemissionen. Das zugehörige Berechnungstool folgt dem Greenhouse Gas (GHG) Protocol. Das unterteilt Emissionen in drei Kategorien oder »Scopes«. Scope 1 umfasst alle direkten Emissionen aus eigenen oder kontrollierten Quellen. Scope 2 beinhaltet indirekte Emissionen aus der Erzeugung von gekauftem Strom, Dampf, Wärme und Kühlung, die das betreffende Unternehmen verbraucht. Scope 3 deckt alle anderen indirekten Emissionen ab, die in der Wertschöpfungskette eines Unternehmens entstehen.

Bis Ende 2022 sind grundlegende Standards geplant. Sie sollen eine Basisberichterstattung mit den wichtigsten Informationen ab dem Geschäftsjahr 2024 ermöglichen. Das ist auch das Jahr, ab dem die ersten Unternehmen zur Berichterstattung verpflichtet sein könnten. Weiterführende Standards möchte die EU bis Oktober 2023 und Oktober 2024 erarbeiten. Doch auch danach wäre nicht Schluss. Wie bei der finanziellen Rechnungslegung sollen auch die Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung laufend überarbeitet werden.

Wie sich Unternehmen wappnen können

Für Großunternehmen steht die Nachhaltigkeitsberichterstattung schon länger auf der Agenda. Seit der Einführung der CSR-Richtlinie haben sich verschiedene Standards mit zum Teil detaillierten Regeln für einzelne Themengebiete etabliert. Darunter die Global Reporting Initiative (GRI) und der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK).

Und dann sind da noch die vielen kleinen und mittleren Unternehmen. Diese müssen aktuell noch keine oder sehr reduzierte Berichte

abliefern. Doch Vorhaben wie CSRD werden auch diese Unternehmen zu einem Großteil treffen. Ja, okay, noch nicht sofort. Sie wollen sich schon wieder entspannt zurücklehnen? 2024 ist noch fern? Gefährlich. Wir haben die Anforderungen der neuen Nachhaltigkeitsberichte nur kurz gestreift. Wir sehen aber, was da auf uns zukommt. Ich garantiere Ihnen: Es wird mal mindestens teuer, wenn Sie sich erst auf den letzten Drücker mit den entsprechenden Kriterien auseinandersetzen.

Um die Berichtspflichten der Zukunft zu erfüllen, müssen umfangreiche Erhebungen valide durchgeführt werden. Das Beispiel CO₂-Ausstoß hat es gezeigt. Das wird komplex und kein Kinderspiel. Dazu kommt noch, dass die Angaben überprüft werden. Grobe Hochrechnungen werden nicht mehr reichen. Neben der ressourcenzehrenden Berichterstattung als solcher kommen hier vor allem bei der Vorbereitung und Messung der Kriterien immense Aufwände auf uns zu. Und wie immer im Leben, wer zu spät bekommt, den bestraft eben solches. Müssen wir diese Auswertungen und Berichte unter Zeitdruck erstellen, werden sich die Kosten noch zusätzlich erhöhen. Wie schnell sich zudem die Rahmenbedingungen ändern können, zeigen CSRD oder das europäische Vorhaben zum Lieferkettenthema. Gestern mögen Sie noch gemütlich in der Nische geschlummert haben. Heute sind Sie auf einem Mal mittendrin im Nachhaltigkeitsreporting.

Daher kann ich nur raten: Setzen Sie sich frühzeitig mit dem Thema auseinander. Bereiten Sie sich vor. Hier kann die Institutionalisierung eines Nachhaltigkeitsmanagements helfen. In jedem Fall sollten Sie den Markt, die Politik und die Administration konzentriert beobachten. Zeichnen sich Trends ab, lohnt es sich, vor der Welle zu sein. Vielleicht sollten Sie sich also schon einmal Gedanken zur validen Erhebung Ihrer CO₂-Bilanz machen. Auch eine Überprüfung Ihres CSR-Reports kann hier bereits hilfreich sein. Ist dieser valide und aussagekräftig oder eher eine Pflichtübung?

Also Augen auf und nicht in die Nachhaltigkeits(-kosten)-falle laufen.

Die natürlichen Ressourcen als Kostentreiber

Kostenfalle ist ein gutes Stichwort. Nun haben wir uns bisher in erster Linie mit der Bürokratie im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit beschäftigt. Gut, werden Sie sagen, mir reicht das schon. Berichte erstellen, Kriterien erheben, sich um die gesamte Lieferkette kümmern. Was denn noch alles? Wie sollen wir denn hier noch wirtschaftlich arbeiten? Wer soll das alles bezahlen? Wie sollen wir denn da noch Geld verdienen?

Das Berichtswesen ist das eine. Ja, es frisst Zeit und Kapazitäten. Es ist lästig, und eventuell drohen hier Bußgelder, wenn wir unsere Pflichten vernachlässigen. Einmaleffekte, werden Sie abwinken. Das Thema Nachhaltigkeit wirkt sich aber auch noch in anderer Form aus. Wir haben bei den ESG-Kriterien gesehen, in welche Bereiche diese ausstrahlt.

Nehmen wir das Thema Ressourcenschonung. Wir sehen bereits ohne die Kriseneffekte der jüngeren Vergangenheit einen signifikanten Preisanstieg bei den Rohstoffen. Egal, ob Holz, Gas, Öl, Nickel, Aluminium oder Kupfer. Der HWWI-Rohstoffpreisindex (<https://www.hwwi-rohindex.de>) zeigt uns, wie sich die Preise in den vergangenen Jahren entwickelt haben. Zum Basisjahr 2015 kennen die Werte nur eine Richtung: nach oben.

Das mag an der zum Teil begrenzten Verfügbarkeit dieser Rohstoffe liegen. In jedem Fall spielen auch die Effekte nachhaltigen, ressourcenschonenden Wirtschaftens eine Rolle. Nehmen wir das Beispiel der Energieversorgung. Schauen wir auf Strom, Gas und Öl. Der Ausstieg aus Atomstrom und der Beschluss, auf regenerative Energien zu setzen, trägt wesentlich zu den Preiseffekten am deutschen Energiemarkt bei. Dazu kommt ein immenser Bedarf an Öl und Gas in Märkten wie China und Indien. Das treibt die Preise für die fossilen Energieträger Öl, Gas und Kohle weiter. Diese haben sich von 2015 bis Anfang 2022 verdreifacht. Neben den Rohöl- und Erdgaspreisen stiegen auch die Kohlepreise deutlich an.

Die hohen Energiekosten wirken sich in Deutschland unmittelbar auf den Strompreis aus. Das hat viel mit der deutschen Energiepolitik der letzten zehn Jahre zu tun. Der Ausbau der erneuerbaren Energien

kommt nur schleppend voran. Die Genehmigungsverfahren dauern ewig. Die letzten Atomkraftwerke werden geplant Ende 2022 abgeschaltet. Und eine durchgehende Stromtrasse, um die Windenergie von Nord- und Ostsee in Richtung Alb und Alpen zu transportieren, ist auch noch nicht in Sicht.

Fakt ist: In Deutschland wird sehr viel Kohle und Gas verstromt. Anders ließe sich der Bedarf zurzeit nicht decken, denn Windräder, Solarzellen und Wasserkraft sind weder in ausreichender Menge noch zuverlässig verfügbar.

Positiv an der Sache: Durch diese Entwicklungen werden die Nachhaltigkeitsbestrebungen in diesem Bereich weiter Rückenwind bekommen. Auf der anderen Seite wird die Grundlast in Deutschland immer noch durch Öl und Gas gedeckt. Und schon haben wir den nächsten Effekt nachhaltigen Wirtschaftens. Unternehmen, die zum Beispiel Heizöl, Erdgas oder fossile Treibstoffe vertreiben, sehen sich mit einem Mal dem Thema Emissionshandel gegenüber. Diese Firmen müssen als Ausgleich für Ihren CO₂-Ausstoß entsprechende Zertifikate erwerben. So sollen sie ihren Beitrag zu Reduzierung der Treibhausgase leisten. Die Preisentwicklung für diese Zertifikate ist festgeschrieben. Sie kennt dabei für die kommenden Jahre nur eine Richtung: nach oben.

Sehen Sie selbst, was 2020 im Bundestag beschlossen wurde. In der Einführungsphase, die bereits 2021 begonnen hat, sollen die sogenannten Emissionszertifikate (gerechnet auf 1 Tonne verbrennungsbezogene CO₂-Emissionen) zu folgenden Festpreisen verkauft werden:

- ▶ vom 01.01. bis 31.12.2021 für 25 Euro,
- ▶ vom 01.01. bis 31.12.2022 für 30 Euro,
- ▶ vom 01.01. bis 31.12.2023 für 35 Euro,
- ▶ vom 01.01. bis 31.12.2024 für 45 Euro,
- ▶ vom 01.01. bis 31.12.2025 für 55 Euro,
- ▶ für das Jahr 2026 soll der Preis zwischen 55 Euro und bis zu 65 Euro betragen.

Hier schlägt das Thema Klimaneutralität gnadenlos zu Buche. Dabei verringert sich die Anzahl der handelbaren Zertifikate zusätzlich von

Jahr zu Jahr. Ein Blick auf die Strompreisentwicklung der letzten Jahre lässt die weitere Entwicklung erahnen (<https://www.bdew.de/service/daten-und-grafiken/bdew-strompreisanalyse/>). Ob für Industrie oder private Haushalte, in den vergangenen 10 Jahren haben sich die Strompreise weit mehr als verdoppelt.

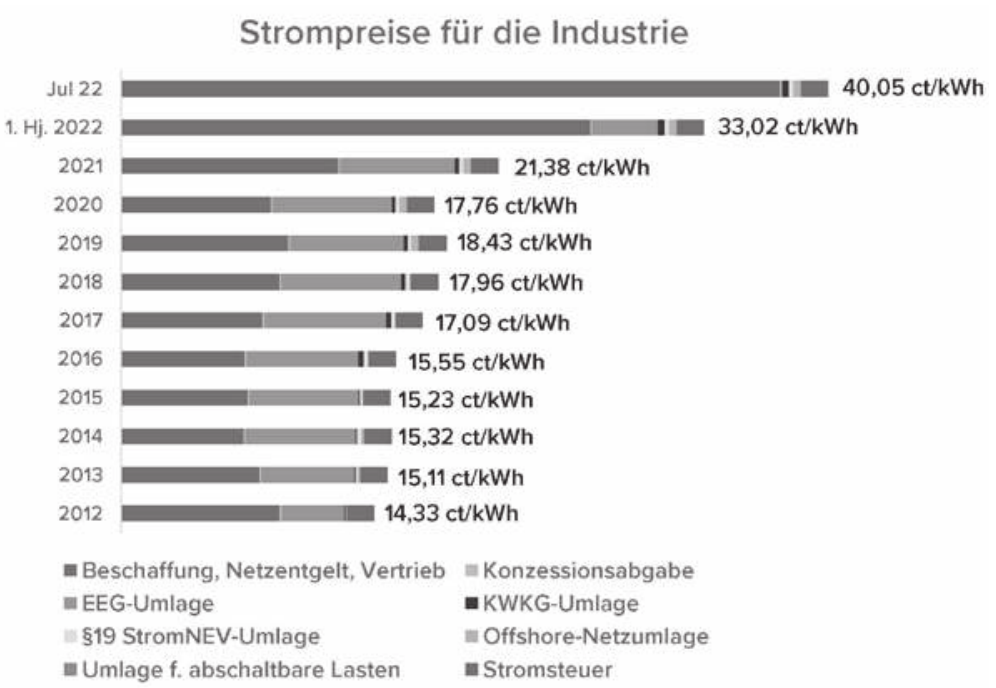


Abbildung 4: Strompreise der Industrie, Stand Juli 2022
(Quelle: eigene Darstellung auf Basis bdew-Strompreisanalyse)

Sie sehen: Neben den administrativen, eher indirekten Effekten schlägt das Thema direkt auf unsere Kostenstruktur durch. Haben Sie ein Unternehmen mit einem hohen Bedarf an Energie, dann sollten Sie sich schleunigst Gedanken machen. Wie kann ich meinen Verbrauch optimieren? Kann ich auf kostengünstigere Energieträger umstellen? Kann ich meinen Energieverbrauch anders kompensieren? Sind Zertifikate oder sonstige Ausgleichsmaßnahmen eine Lösung?

Die Nachhaltigkeit ist somit auch direkt in unseren Geldbörsen angekommen. Jetzt wird er langsam spürbar, der Druck zur Nachhaltigkeit. Der Kostentreiber!

Das Wasser-Paradoxon

Neben dem Thema Energie und Emissionen ist im Zuge des Umweltschutzes auch der Wasserverbrauch im Fokus. Nach Angaben des Umweltbundesamts nutzte das verarbeitende Gewerbe in Deutschland 2016 (neuere Zahlen gibt es leider nicht) etwa 4,5 Milliarden Kubikmeter Wasser. Fast vier Fünftel davon stammen direkt aus der Natur, also aus Grund-, Quell- und Oberflächenwasser. 1995 lag der Verbrauch noch bei 5,9 Milliarden Kubikmetern Wasser. Gratulation zur nachhaltigen Wasserwirtschaft: Von 1995 bis 2016 konnte das produzierende Gewerbe seinen Wasserverbrauch um fast ein Viertel senken. Na endlich mal kein Problemfall. Uff, jetzt können wir mal durchschnaufen. Denkste!

Wir rekapitulieren kurz. Geht die Nachfrage nach einem Gut zurück, dann wird es billiger. So hatten wir das doch damals gelernt. So weit die Theorie. Beim Wasser sieht es in Deutschland genau umgekehrt aus: Je sparsamer der Verbrauch von Haushalten und Industrie, desto mehr steigt der Preis pro verbrauchtem Kubikmeter. Wie das? Laut dem Verband kommunaler Unternehmen (VKU) hängt nur rund ein Viertel der Versorgungskosten vom tatsächlichen Verbrauch an Trinkwasser ab. Drei Viertel macht die Erschließung und Aufbereitung aus. Und nur weil weniger Wasser verbraucht wird, sinken ja nicht die Gesamtkosten.

Das verhält sich wie mit einer teuren Maschine in der Produktion. Sinken die Stückzahlen, dann müssen die Investitionskosten der Anlage halt auf weniger produzierte Einheiten umgelegt werden. Was deren Preis steigen lässt. Die Kosten für die Anlagen und Netze für die Aufbereitung und Verteilung von Wasser sind ebenso mengenunabhängig wie der Anschaffungspreis einer Maschine. Geht der Wasserverbrauch zurück, müssen die Kosten eben auf die geringere Wassermenge verteilt werden.

Und so kommt es, dass Deutschland nicht nur bei den Strom-, sondern auch bei den Wasserpreisen einen Spitzenplatz belegt. Na toll, eigentlich alles richtig gemacht. Und dennoch schlägt hier ebenfalls die Kostenkeule zu. Es ist ein Teufelskreis: Da lassen die Betriebe kaum etwas unversucht, um Wasser zu sparen, und trotzdem wollen die Kosten nicht sinken.

Der virtuelle Wasserverbrauch bleibt enorm

Interessant ist dabei ein Blick auf die Wasserintensität. Die setzt die verbrauchte Wassermenge ins Verhältnis zur Bruttowertschöpfung eines Produktionsbereichs oder Wirtschaftszweigs. Laut Umweltbundesamt gelang es dem verarbeitenden Gewerbe von 2000 bis 2016, die Wasserintensität fast zu halbieren (minus 46 Prozent).

Sind wir Deutsche also Musterschüler bei der Wassernutzung? Mitnichten! Denn der tatsächliche Wasserverbrauch liegt viel höher. Wir können ihn nur nicht sehen oder messen, allenfalls schätzen. Das meiste Wasser verbrauchen Privathaushalte und die Industrie als sogenanntes virtuelles Wasser. Das ist jene Wassermenge, die in importierten Rohstoffen, Vorprodukten und sonstigen Gütern steckt. Ohne sie funktioniert in Deutschland nichts. Keine Warenproduktion und keine Dienstleistung. Das Problem dabei ist, dass diese Güter oft aus Ländern stammen, in denen Wasser sehr kostbar ist. Ein Beispiel von vielen: Die Produktion von Baumwolle für Dienst- und Arbeitskleidung verschlingt in den Anbauländern Unmengen an Wasser. Und wir tragen dieses Wasser dann eingebunden in Textilien an unseren Körpern.

Virtuelles Wasser wird in Anspielung an den CO₂-Fußabdruck auch als »Wasser-Fußabdruck« bezeichnet. Nun taucht dies bisher noch nicht als messbares Kriterium in der EU-Taxonomie auf. Es dürfte aber eine Frage der Zeit sein, bis das der Fall sein wird. Spätestens dann wird unser versteckter Wasserimport sicht- und sanktionierbar. Beziehen Sie also viel virtuelles Wasser aus Regionen mit Wassermangel, dann sollten Sie sich damit auseinandersetzen. Bevor dies durch die Politik geschieht.

Okay, das ist nun wirklich Zukunftsmusik. Sie haben Recht! Aber wie schnell sich hier die Welt dreht, haben wir zuvor gesehen. Daher gilt auch hier: Seien Sie vorbereitet. Machen Sie sich heute schon Gedanken zur Optimierung Ihres Wasser-Fußabdrucks. In jedem Fall sehen wir auch am Thema Wasser, wie nachhaltiges Wirtschaften unsere Kosten weiter treibt.

Luft

Kommen wir zum Thema Luft. Neutral, unsichtbar, vielleicht ist dieser Stoff ja ebenso unauffällig für unsere Bücher. Aus Sicht der Wissenschaft gibt es kaum Zweifel: Die steigende Konzentration von Kohlendioxid in der Atmosphäre ist schuld am Klimawandel. Mittäter sind Lachgas (N_2O) und Methan (CH_4). Im Rahmen des Pariser Klimaabkommens hat sich die EU daher verpflichtet, bis 2030 mindestens 40 Prozent weniger Treibhausgase in die Atmosphäre zu blasen als im Basisjahr 1990.

Hierzu ist unter anderem der bereits erwähnte Zertifikatehandel ins Leben gerufen worden. Bereits 2005 hat Brüssel dieses marktwirtschaftlich orientierte Einsparmodell entwickelt. Es erlaubt Industrieunternehmen, Kraftwerkbetreibern und Fluglinien, eine bestimmte Menge CO_2 auszustoßen. Von diesem Handel sind etwa 40 Prozent der gesamten Treibhausgasemissionen in der EU erfasst.

Für die Zertifikate gilt das Prinzip »Cap and Trade«. Im ersten Schritt wird von jedem Staat eine Obergrenze (Cap) festgelegt, wie viele CO_2 -Äquivalente insgesamt pro Jahr höchstens ausgestoßen werden dürfen. Für diese Menge werden dann entsprechende Zertifikate herausgegeben, die am Markt gehandelt werden (Trade). So entsteht ein Marktpreis für CO_2 . Je mehr dieser Preis aufgrund der jährlichen Reduzierung der Zertifikate steigt, desto größer wird der finanzielle Anreiz für Unternehmen, in Klimaschutzmaßnahmen zu investieren.

Ein Teil der Unternehmen erhält bislang sogar noch kostenlose Zertifikate. Alle anderen, die entweder keine oder zu wenig Zertifikate erhalten, müssen sie bei den regelmäßig stattfindenden Auktionen ersteigern oder von anderen Unternehmen erwerben. Der auf Nachhaltigkeit abzielende Hintersinn: Wenn die Konjunktur anzieht und alle Unternehmen produzieren wollen, steigt der Preis für CO_2 -Zertifikate im Europäischen Emissionshandelssystem (EU-ETS). Im ersten Quartal 2022 kletterte er auf 90 Euro pro Tonne CO_2 -Äquivalente. Im Vorjahreszeitraum lag der Preis noch bei 20 Euro je Tonne.

Nationaler Emissionshandel für Wärmeerzeugung und Verkehr

Und was ist mit den restlichen 60 Prozent der Treibhausgasemissionen? Für die gibt es in Deutschland seit 2021 ein nationales Emissionshandelssystem (nEHS). Es funktioniert wie sein europäisches Vorbild und umfasst die Bereiche Wärmeerzeugung und Verkehr. Aufgrund der immer noch großen Abhängigkeit von fossilen Energieträgern entstehen hier besonders viele Emissionen.

Einen Unterschied gibt es aber doch. Beim EU-ETS müssen die Anlagenbetreiber oder Fluglinien, also die Verursacher, die Zertifikate für ihren Schadstoffausstoß erwerben. Das deutsche Emissionshandelssystem dreht den Spieß um. Bei uns müssen die Verkäufer von Brennstoffen die Zertifikate auftreiben. Wie oben gesehen, sind die Preise für die kommenden Jahre bereits festgeschrieben. Grüne Alternativen wie Wasserstoff oder Elektroautos benötigen diese Zertifikate nicht. Auch hilft es natürlich, mit entsprechenden Filteranlagen in der Produktion den Schadstoffausstoß zu minimieren. Das bedeutet allerdings auf die eine wie die andere Weise wieder Zusatzkosten.

Es fühlt sich ein bisschen an wie ... und täglich grüßt das Murmeltier. Egal welche Facette der Nachhaltigkeit wir beleuchten: Was immer bleibt, ist das Thema Kosten!

Der Nachhaltigkeitsverstärker: unsere Mitarbeiter

So, also Kosten haben wir ja nun im Überfluss in Bezug auf die Nachhaltigkeit. Zumindest haben wir diese hinlänglich strapaziert, werden Sie denken. Aber was sagen Sie, wenn ich Ihnen mitteile: Wir leben in Zeiten des Mangels. Ja, Sie haben richtig gelesen. Dann nämlich, wenn wir auf unser Personal zu sprechen kommen. Seit Jahren beklagen Krankenhäuser, Altersheime, Solaranlagenbauer, Elektriker, Spediteure, IT-Unternehmen, Ingenieurbüros, die Gastronomie und viele andere Branchen die nur noch für das Nötigste reichende Personal-

decke. An allen Ecken und Kanten fehlt es an wissenden, könnenden und wollenden Mitarbeitern. Geht Ihnen auch so? Willkommen im Club. In bestimmten Berufen ist der Arbeitsmarkt komplett leergefegt. Wer hat seinen Klempner, Software-Entwickler, Gärtner, Zahntechniker oder Landarzt noch nicht stoßseufzen gehört: »Wenn das so weitergeht, kann ich zumachen.«

Während die halbe Welt dem Fachkräftemangel zu Leibe rücken will, amüsiert sich die andere Hälfte über ein Kurzvideo mit dem Titel »A Millennial Job Interview«. Darin führt eine junge Dame namens Amy ein Vorstellungsgespräch *ad absurdum*. Sie erklärt dem HR-Direktor wortgewandt, wie ihr künftiger Job beschaffen zu sein hat. Damit sie sich – eventuell, möglicherweise, denkbar wär’s durchaus – darauf einlassen könnte. Nach zweieinhalb Minuten ist Amy raus. Und der vermutlich breit grinsende Zuschauer bestens im Bild über die wahre Ursache des Fachkräftemangels. Dass zwischen den Wünschen, Einstellungen und Werten der Aufbaugeneration (»Boomer«) und der ihrer Kinder Lichtjahre liegen. Was die einen anzubieten haben, interessiert die anderen nicht die Bohne. Ein klassischer Fall von intergenerativem Mismatch.

Prinzipiell ist das nichts Neues. »Früher hätte es das nicht gegeben«. »Die Jugend von heute.« »So lange du deine Füße unter meinen Tisch stellst ...«. Sie kennen das. Aber ich denke, wir sind uns einig: In dieser Ausgangslage ist es mühsam, miteinander ins Geschäft zu kommen.

Und nun? Was machen wir jetzt? Licht aus und Schlüssel wegwerfen? Ich habe einen anderen Vorschlag: Lassen Sie uns doch mal in Erfahrung bringen, was sich unsere jetzigen beziehungsweise zukünftigen Arbeitnehmer von uns wünschen. Was ist unser Mitarbeiter-USP? Womit bekommen wir die motivierten und engagierten Kandidaten?

Der Klimafaktor gegen Gehalt: 1 zu 0

Und da versichert uns jede, aber auch wirklich jede »Was Bewerber wirklich wollen«-Studie aus den letzten zehn Jahren, dass es längst

nicht nur aufs Geld ankommt. Nein: Neben Selbstbestimmung, Aufstiegsperspektiven, Förderung und Anerkennung hat sich die Lust auf (Um-)Weltverbesserung inzwischen weit nach oben geschoben.

Allen Umfragen zufolge ist die nachhaltige Unternehmensführung im Goethe'schen Sinne von »Edel sei der Mensch, hilfreich und gut« für Bewerber und Mitarbeiter ein zunehmend wichtiges Entscheidungskriterium. Und zwar sowohl bei der Auswahl als auch für den Verbleib beim Arbeitgeber.

Unternehmen, die sich in dieser Hinsicht für Betriebsangehörige erkennbar danebenbenehmen oder, schlimmer noch, öffentlich dafür angeprangert werden, haben beim Recruiting schlechte Karten. Sie glauben das nicht? Sagen Ihnen in diesem Zusammenhang die Unternehmen Shell und Esso oder die Ölplattform Brent Spar noch etwas? Bereits vor 30 Jahren ist bei diesen Unternehmen nach der öffentlich ausgeschlachteten Katastrophe so gut wie keine Bewerbung mehr eingegangen. Oder wussten Sie, wie schwer es PriceWaterhouseCoopers (PwC) 2009ff. hatte, seine Nachwuchspipeline wieder aufzufüllen, nachdem die Unternehmensberater im Zuge der Finanzkrise 2008 Knall auf Fall Hunderte von frisch ausgestellten Arbeitsverträgen mit Hochschulabsolventen gekündigt hatten? Diese Unternehmen mussten noch lange für ihre Sünden bewerbertechnisch büßen.

Und heute? Da haben Greta Thunberg und »Fridays for Future« dem Umwelt- und Klimaschutz höchste gesellschaftliche Aufmerksamkeit verschafft.

Sie möchten dafür einen Beleg? Gerne. Nach einer Studie des Bundesumweltamtes schätzten 2021 rund 65 Prozent, also fast zwei Drittel der Deutschen, den Umwelt- und Klimaschutz als »sehr bedeutend« ein. Noch einen? Ende 2020 hatte die Arbeitgeber-Bewertungsplattform Kununu ihre Nutzer zu einem Ranking der umweltfreundlichsten Unternehmen aufgerufen – und konnte kaum fassen, wie viele Vorschläge daraufhin eintrafen. Sie können immer noch nicht glauben, dass Nachhaltigkeit in solch hoher Bewerbergunst steht? Ebenfalls 2020 veröffentlichte die Königsteiner Gruppe die Ergebnisse einer Umfrage unter Kandidaten. Die Frage lautete: »In welchem Maße hängt Ihre Entscheidung für einen Arbeitgeber von dessen umwelt-

bewusster Haltung ab?« Fast 80 Prozent der Jobsuchenden antworteten: »stark« oder sogar »sehr stark«. Die HR-Fachzeitschrift *Personalwirtschaft* nannte das den »Klima-Faktor für Arbeitgeber«. Es ist tatsächlich so. Bewerber schauen längst nicht nur aufs Pekuniäre oder die Perspektiven, sondern auch auf die Nachhaltigkeit. Wenn die Haltung eines Unternehmens nicht mit ihrer eigenen zusammenpasst, dann machen sie darum einen großen Bogen. Wenn aber beides zusammenpasst: perfekt!

Mitarbeiter wollen zu den »Guten« gehören

Bewerber machen keinen Hehl aus ihrer Vorliebe für umweltfreundlich aufgestellte Unternehmen. Noch vor der Gehaltsstellen sie die Nachhaltigkeitsfrage. Auch langjährige Mitarbeiter schätzen Arbeitgeber, die sich zum nachhaltigen Wirtschaften verpflichtet haben. Sie wollen stolz darauf sein, zu den Guten zu gehören. Wichtiger noch: Sie wollen nicht dumm dastehen, wenn »ihr« Unternehmen mit einer ökologischen oder sozialen Sauerei aufgefallen ist. Denn dann müssen sie womöglich befürchten, auch im Privatleben schräg angeschaut zu werden. Und spätestens dann werden sie im Betrieb kritische Fragen stellen. Darauf müssen Personaler und Fachvorgesetzte ohne langes Umschweifen plausible, schlüssige Antworten geben können.

Besser noch: Sie verhalten sich von Anfang an anständig. Denn nur so nehmen Ihnen die Mitarbeiter ab, dass Nachhaltigkeit ein ernst gemeintes Unternehmensziel ist. Es geht immer um die Glaubwürdigkeit.

Die meisten Menschen haben inzwischen verstanden, wie es um unsere Umwelt und unsere Gesellschaften bestellt ist. Sie möchten zu deren Besserung beitragen. Und sie geben viel dafür. Sie wollen ihren eigenen Kindern einmal ein sicheres und besseres Leben auf der Erde ermöglichen.

All das zeigt: In der heutigen Zeit können es sich Arbeitgeber schlicht und einfach nicht mehr leisten, ausschließlich an das Betriebsergebnis zu denken und dabei das Umwelt- und Sozialbewusstsein außen vor zu lassen.

Warum Bewerber heute Nachhaltigkeitspunkte an Arbeitgeber vergeben

Jung, welterfahren und anspruchsvoll. Die zwischen 1981 und 1996 geborene Generation Y und die nachfolgende Kohorte der Generation Z weiß um ihren Sonderstatus auf dem Arbeitsmarkt. Schon heute stellen sie fast die Hälfte der Erwerbstätigen in Deutschland. Und bald werden sie unser demografisch älter werdendes Land dominieren (<https://www.destatis.de/bevoelkerungspyramide/>).

Vielfach gut ausgebildet, oft mehrsprachig und in der Welt herumgekommen, verfügen die Jungen – und als solche verstehen sich auch noch Anfang Vierzigjährige –, über ein Selbstbewusstsein, das das der Älteren weit in den Schatten stellt. Sie sind Teamplayer, ausgesprochen online-affin, lieben Herausforderungen und abwechslungsreiche Tätigkeiten. Arbeitgeber schätzen diese Eigenschaften und würden vermutlich jeden Kandidaten mit so einem Profil vom Fleck weg einstellen.

Talente kennen ihren Wert

Doch mit so einer Trumpfkarte auf der Hand zögern die Bewerber nicht, diese überlegen lächelnd auszuspielen. Schließlich bieten die meisten von ihnen im Gegenzug für versprochene Aufstiegsperspektiven Engagement, Flexibilität, Motivation und ein Höchstmaß an Leistungsbereitschaft. Nach Abschluss ihrer Berufsausbildung oder ihres Hochschulstudiums, nach Praktika und Auslandsstudium suchen sie ihren Platz in der Arbeitswelt. Sie wollen Dinge bewegen und Karriere machen. Allerdings erwarten sie Angebote mit Spitzenrand auf dem Silbertablett. Weil sie genau wissen, dass sie als Teil einer zunehmend raren Spezies begehrt sind.

Talente kennen ihren Wert. Und deshalb sind sie ausgesprochen wählerisch. Auf Floskeln, Ansagen und vage Versprechungen reagieren sie allergisch. Sie verlangen Kommunikation auf Augenhöhe, einfühlsames Coaching, konkrete Anreize und großzügig dosierte Belohnungen. Viele sind aber auch verletzlich und können schlecht mit Wider-

stand umgehen. Bei als ungerecht empfundener Kritik schmelzen sie wie Schneeflocken dahin.

Damit könnten aufgeschlossene Organisationen und wertschätzende Führungskräfte umgehen. Nur hat die von den Mangel- und »Ja-woll!«-Jahren sehr weit entfernte Generation Snowflake auch noch einen extrem hohen moralischen Anspruch. Den richtet sie nicht nur an sich selbst, sondern auch an Eltern, Freunde, Nachbarn, ihren Barista, den Katzensitter, die Fitnesstrainerin – und ihren Arbeitgeber.

Deshalb achten junge Menschen argwöhnisch darauf, wie grün, wie sozial und wie gesetzestreu ihr (potenzieller) Arbeitgeber ist. Wer zu Hause ressourcenschonend lebt, das Auto gegen das Fahrrad tauscht, am Wochenende gegen den Klimawandel demonstriert, fleißig spendet und artig seine Steuern bezahlt, erwartet von seinem Arbeitgeber eine vergleichbare Haltung. Vor allem in Bezug auf das Thema Nummer 1, den Umwelt- und Klimaschutz. Für die meisten Nachwuchskräfte ist das heute mindestens ebenso wichtig wie ein hohes Gehalt, ein sicherer Arbeitsplatz oder ein internationales Tätigkeitsumfeld.

Faktencheck gefällig? Gern.

- ▶ Die meisten Sorgen machen sich 14- bis 25-Jährige in Deutschland um den Klimawandel. Das hat die dritte Trendstudie »Jugend in Deutschland« vom November 2021 zutage gefördert.
- ▶ Nach dem Greenpeace-Nachhaltigkeitsbarometer 2021 fühlen sich 68 Prozent der 15- bis 24-Jährigen beim Thema Umwelt alleine gelassen. Sie fürchten sich vor Umweltzerstörung, Artensterben und der Klimakrise und haben das Gefühl, nun die Fehler der älteren Generation im Umgang mit der Umwelt ausbaden zu müssen.
- ▶ Das Bundesumweltamt hat in seiner Studie »Zukunft? Jugend fragen!« vom Januar 2021 herausgefunden, dass Umwelt- und Klimaschutz für 45 Prozent der 14- bis 22-jährigen Befragten ein »sehr wichtiges« und für 33 Prozent ein »eher wichtiges« Thema ist.

Und noch ein Ergebnis des »Universe Student Survey 2021«: Für mehr als 80 Prozent der aktuell Studierenden spielt Nachhaltigkeit eine Rolle, wenn es darum geht, welche Unternehmen für ihren zukünftigen Berufseinstieg infrage kommen.

Die Wahl des Arbeitgebers bestimmen nicht wir, sondern die Gesuchten

In Zeiten, in denen der Jobmotor brummt und alle Welt einstellen will, ist die Personalbeschaffung alles andere als ein Kinderspiel. Aber wenn die Wirtschaft unter politischen und ökonomischen Herausforderungen ächzt, wenn die Digitalisierung ihren Tribut verlangt, wenn sich die geburtenstarken Jahrgänge in den Ruhestand verabschieden und wenn sich gleichzeitig die Anforderungen an die Mitarbeitenden rasend schnell verändern – die dazugehörigen Stichworte heißen Globalisierungsrückbau, Industrie 4.0 und Arbeitsverdichtung –, dann wird das Recruiting selbst für Profis zu einer Aufgabe für Meister ihres Fachs. Was nur eine politisch korrekte Umschreibung ist für: Den richtigen Mitarbeitenden zu finden und zur Unterschrift auf einem Arbeitsvertrag zu bewegen, ist heute verdammt schwer.

Denn es ist ja nicht so, als ob Ihr Unternehmen das Einzige wäre, das spannende, verantwortungsvolle und gut bezahlte Arbeit in einem netten Team und mit attraktiven Zukunftsperspektiven zu vergeben hat. Neben, vor und hinter Ihnen drängeln sich Hunderte andere Arbeitgeber und locken mit den gleichen Mohrrüben. Das Ungleichgewicht am Arbeitsmarkt bringt leistungsfähige und leistungsbereite Bewerber bei Vertragsverhandlungen in die bessere Ausgangsposition. Sie sind es, die auswählen können. Das erhöht den Preis.

Mehr Geld zu bieten, ist kinderleicht. Darum macht die Konkurrenz das auch. »Me too« schraubt aber nur die künftig erwarteten und gezahlten Einstiegsgehälter nach oben. Die Zahl der Talente im Pool wird dadurch nicht größer.

Weitaus klüger ist es, auf Vorzüge des Unternehmens aufmerksam zu machen. Heben Sie sich nachweislich positiv vom Wettbewerb ab. Und das am besten mit einer Unternehmenskultur, die perfekt mit der Haltung der Bewerber übereinstimmt. Schließlich muss der Wurm dem Fisch schmecken und nicht dem Angler. Wir verbringen alle viel Zeit am Arbeitsplatz. Das macht doch deutlich mehr Freude, wenn das Umfeld passt, Leitlinien und Werte den eigenen gleichen oder zumin-

dest nahekomen. Wenn die Firma für das steht, was Sie selbst wertschätzen. Wenn Sie stolz auf Ihr Unternehmen sein können. Oder sehen Sie das anders?

Fassen wir zusammen. Nachhaltigkeit wird in Bezug auf die Mitarbeitergewinnung – in der Fachsprache: im Employer Branding – immer mehr zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Denn damit holt man die Umweltbewussten direkt bei ihren Neigungen ab. Unternehmen, die in diesem Bereich vorbildlich agieren, sind der Konkurrenz in der Gunst junger wie erfahrener Fachkräfte deutlich überlegen. Im War for Talent haben sie die Lufthoheit.

Mitarbeiter hält man, indem man Haltung zeigt

Das Anlocken von beruflich und akademisch ausgebildeten Fach- und Führungskräften ist das eine. Im Folgenden geht es um die Frage, was unsere Anstrengungen in Bezug auf Nachhaltigkeit bei der Mitarbeiterbindung ausrichten können. Wir haben uns so ins Zeug geworfen, um die Besten aus dem Talentpool herauszufischen. Nun wollen wir sie natürlich auch möglichst lange bei uns halten. Die Neubesetzung von Stellen ist kostspielig und stets mit Unruhe verbunden. Und, *entre nous*: Wen man hat, den kennt man. Wen man bekommt, das weiß man erst hinterher.

Was also ist zu tun?

Keine Panik: Mehr als für die Mitarbeitergewinnung tun müssen Sie nicht. Diese Aufgabe haben Sie ja sauber gelöst. Sie haben sich als rundum nachhaltigen Arbeitgeber präsentiert. Nun gilt es genau das durchzuhalten. Auch bei den Mitarbeitern, die seit vielen Jahren für Sie tätig sind. Die übersieht man vor lauter Personalneugewinnung nämlich gerne mal. Für Sportler: Am Ball bleiben.

Denken Sie an ESG!

Denn Ihre frisch eingestellten Mitarbeiter lassen nach der Probezeit nicht von ihrem nachhaltigen Engagement ab. Im Gegenteil: Je länger Arbeitnehmer an Bord sind, desto genauer schauen sie hin. Und dann erkennen sie hinter der prächtigen Fassade die morschen Wände, die brüchigen Böden und den feuchten Keller. Sobald sie ihre Unterschrift unter dem Arbeitsvertrag bereuen, sind sie erst innerlich und dann äußerlich weg.

Sie wollen, dass alle eine Bindung zum Unternehmen aufbauen? Sie sich mit der Firma und ihrem Tun identifizieren? Also müssen Sie nachlegen. Beweisen Sie, dass Sie es ernst meinen mit der Nachhaltigkeit. Zeigen Sie Haltung und Ihrem Personal, dass sie für die Guten arbeiten.

Wie das gehen kann? Nachstehend ein paar Schürfgebiete, auf denen Sie fündig werden könnten:

Von Mitarbeitenden aktiv eingefordert werden die Nutzung erneuerbarer Energien in der Produktion, der ökologisch vorbildliche Fuhrpark, der sparsame Umgang mit Wasser, vegane Angebote sowie die Verwendung regionaler Produkte in der Kantine. Ebenso der nachhaltige Verbrauch von Arbeitsmaterialien und die Ansiedlung von Grünpflanzen in der Lobby, in Pausen- und Ruhezeiten, wenn möglich in jedem einzelnen Büro.

Bei jedem projektierten Neu- oder Erweiterungsbau erkundigen sich längst nicht nur bautechnisch Interessierte nach dem Einsatz umweltfreundlicher Materialien, der Vermeidung von Abfällen und der geplanten Begrünung von Dach- und Außenanlagen. Wer Fremdkräfte beim Bau beschäftigt, steht von Anfang an unter verschärfter Beobachtung: Werden hier womöglich Billigarbeiter beschäftigt? Von *unserer* Firma?!

In sozialer Hinsicht kommen flexible Arbeitszeiten, Entgegenkommen bei Mitarbeiterwünschen und Führungskräfte, mit denen sich über alles reden lässt, gut an. Dass Sie nichts von Lieferanten beziehen, in deren Fabriken Kinder für Hungerlöhne schufteten, steht sowieso außer Frage.

Kein mitdenkender und mitfühlender Mitarbeitender schaut auf die Dauer ungerührt zu, wie die Leiter der Produktion unbedacht oder gar vorsätzlich CO₂ in die Luft pumpen, Zeitarbeiter und Aushilfskräfte unanständig behandeln oder das Wasser rund um das Werksgelände interessante, aber mit Sicherheit nicht gesunde Verfärbungen annimmt. Auf dem Rücken schwimmende Fische eingeschlossen. Was mit erbosten Briefen an die Geschäftsleitung beginnt und nicht in Windeseile zur Zufriedenheit der Belegschaft korrigiert wird, führt zwangsläufig zu weiterem Ärger. Ihre wertvollsten Mitarbeiter sind da übrigens schon über alle Berge.

Unsere Botschaft: Bleib bei uns – wir stehen auf derselben Seite

Sich die Jungen heranzuziehen, ist eine schöne Idee. Sie brauchen aber auch die berufserfahrenen Kräfte. Am besten solche, die mit unseren Themen und Aufgabenstellungen vertraut sind. Wo die stecken? Na, bei uns natürlich. Unsere Wettbewerber sind ganz scharf darauf. Anbinden können wir sie nicht. Also müssen wir etwas anderes tun.

Regelmäßige Aus- und Weiterbildung ist mittlerweile zum Hygienefaktor geworden. Wir sichern so die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft. Stärkung des Wir-Gefühls? Ein schönes Ding und auch notwendig. Wir wertschätzen unsere Mitarbeitenden und verstehen sie als unser wichtigstes Kapital. Natürlich sind wir ein fairer Arbeitgeber. Das sind unsere Mitbewerber aber auch.

Eine Differenzierung bekommen wir gegebenenfalls *in puncto* Nachhaltigkeit hin. Das ist noch neu und für viele Unternehmen ungewohnt. Eine klare und vor allem glaubwürdige Positionierung ist eher selten. Viele Unternehmen fremdeln noch ein wenig mit dem Thema. Hier müssen wir eine klare Haltung zeigen. Jeder muss verstehen, dass wir ethisch und moralisch auf derselben Seite stehen. Unsere Mitarbeitenden können sich mit gutem, nachhaltigem Gewissen auf uns einlassen. Sie können sich mit uns komplett identifizieren. Nachhaltigkeit – das sind wir!

In unseren Unternehmenszielen haben wir die Nachhaltigkeit aufgenommen. Alle betrieblichen Entscheidungen werden sowohl unter Wirtschaftlichkeitsaspekten als auch unter dem Gesichtspunkt der Verträglichkeit mit den übergreifenden ökologischen, sozialen und ethischen Zielen getroffen. Wir achten darauf, keine Ressourcen zu verschwenden. Wir sensibilisieren unsere Mitarbeiter dafür und loben sie, wenn sie uns hierbei unterstützen.

Unsere Bücher sind tipptopp in Ordnung. Wir bezahlen – wenn auch unserer Meinung nach viel zu großzügig – unsere Steuern und Abgaben. Wir denken nicht im Traum an irgendwelche krummen Dinger, nur um ein paar Euro einzusparen. Denn wir wissen: Dank unseres Managements und der guten Arbeit der Belegschaft haben wir das gar nicht nötig.

Eine ausgewogene Work-Life-Balance ist für uns der Schlüssel zum Erfolg im Unternehmen. Wo immer es geht, berücksichtigen wir die Wünsche der Mitarbeiter nach flexiblen Arbeitszeiten und Homeoffice, um Beruf und Familie besser unter einen Hut zu bekommen. Wir beteiligen uns an den Kosten für das Jobticket für Busse und Bahnen und haben den Fuhrpark auf elektrisch angetriebene Autos umgestellt.

Wo es irgend möglich ist, unterstützen wir soziale Projekte bei uns am Ort. Wir freuen uns sogar, wenn unsere Mitarbeiter uns auf Hilfsmöglichkeiten aufmerksam machen. Auf dem Firmengelände haben wir Bäume gepflanzt, Büsche gesetzt und Bänke aufgestellt, damit sich unsere Mitschaffenden in der Pause in gesunder Luft die Beine vertreten können. In der Kantine bieten wir nicht nur einmal in der Woche eine gesunde Bio-Mahlzeit an, sondern haben immer ein entsprechendes Angebot parat. Wir haben komplett auf saisonale und regionale Produkte aus Bio-Anbau umgestellt. Soeben läuft eine Mitarbeiterbefragung, ob wir auch vegetarische oder gar vegane Kost anbieten sollen.

Kurz: Wir machen unseren Mitarbeitenden ein Angebot, das sie nicht ablehnen können. Zwischen Ihnen und dem Unternehmen passt kein Blatt. Das stellen wir in unserem Employer Branding unübersehbar heraus.

Es gibt unendlich viele Möglichkeiten, ein Unternehmen sozial und umweltbewusst zu gestalten. Ja, auch hier kommt wieder das Murmeltier um die Ecke. Es kostet Geld. Aber eine Investition in unsere Mitarbeiter ist die beste Investition, die wir machen können. Arbeitnehmer, die sich verstanden fühlen und niemals von ihrem Aufgabenfeld gelangweilt sind, werden den Betrieb nicht wechseln. Sie sind engagiert, und innere Kündigung ist für sie ein Fremdwort. Sie sind bereit, auch die Extrameile zu gehen. Es ist ja für die gute, die richtige Sache. Allein durch diese Motivation rechnet sich jede Investition sofort wieder. Und das Schöne ist, diese Mitarbeiter sind auch noch positive Botschafter für unser Unternehmen. Sie helfen uns, Gleichgesinnte zu finden. Das kann durchaus den einen oder anderen Euro im Recruiting wieder reinholen.

So motiviert man heute Mitarbeiter

Um Mitarbeitenden einen nachhaltigen Grund zu geben, ihrem Arbeitgeber treu zu bleiben, sollten Sie die gesetzlichen Anforderungen zur Nachhaltigkeit und dem Klimaschutz lieber übererfüllen, als nur das Nötigste zu tun. Davon noch nichts gehört zu haben, schützt nicht vor Strafen und disqualifiziert als Arbeitgeber. Auch das Regieren nur auf öffentlichen Handlungsdruck ist nicht genug.

Nachhaltige Unternehmen zeigen Eigeninitiative, übernehmen Verantwortung und setzen ihre Mitarbeiter empathisch davon ins Bild. Das macht in der Belegschaft blitzschnell die Runde. Alle haben dann das gute Gefühl, die richtige Wahl getroffen zu haben. Ihre Mitarbeiter gehen für Sie die Extrameile? Dann sollten Sie das auch tun. Nachhaltigkeit kann sich also doch durchaus auszahlen.

Und eines ist klar: happy Mitarbeiter – happy Kunde. Ihre Mitarbeiter sind und bleiben die besten Multiplikatoren und Garanten für einen exzellenten Service. Und den wollen Sie doch Ihren Kunden bieten, oder?

LEARNINGS & DOINGS



Nachhaltige Unternehmensführung kostet erst einmal Geld. Ob ESG oder CSRD – die Vorgaben der Politik strahlen in alle Unternehmensfunktionen ab. Damit nicht genug. Es reicht nicht mehr, sich nur noch auf seine eigene Wertschöpfung zu konzentrieren. Das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz macht es deutlich. Unternehmen müssen die Nachhaltigkeit ihrer gesamten Lieferkette im Auge behalten. Besser noch aktiv managen. Dabei wird der Kreis der betroffenen Unternehmen immer größer. Dazu kommen massiv steigende Ressourcenintensität und Rohstoffpreise. Auch hier spielt die Nachhaltigkeit eine tragende Rolle. Ob indirekt durch Emissionszertifikate oder direkt im Zuge der notwendigen Umstellungen von Fuhrpark oder Produktion auf alternative Energieträger: Es wird teuer. Auf der anderen Seite zeichnen sich Chancen ab. Unternehmenswerte können gesteigert werden. Gleiches gilt für die Attraktivität als Arbeitgeber. Damit wird Nachhaltigkeit zu einem entscheidenden Wettbewerbsvorteil. Zumindest im sogenannten War for Talent. Und was ist wertvoller als unsere Mitarbeitenden und ihre Zufriedenheit? Spätestens hier lohnt sich die nachhaltige Extrameile.

3

HERAUSFORDERUNG KUNDE



AUF EINEN BLICK Kundenwünsche verändern sich. Kundenansprüche steigen. Ihre Herleitung wird komplexer. Reine Leistungsparameter reichen nicht mehr, um die Kunden bei der Stange zu halten. Produkt- und Servicequalität sind nur noch Hygienefaktoren. Selbst Schnelligkeit, Zuverlässigkeit und die umfassende Dienstleistung locken niemanden mehr hinter dem Ofen hervor. Leistungsangebote sind transparent und vergleichbar wie nie zuvor. König Kunde! Da ist er. Bestens informiert. Anspruchsvoll wie nie.

Und nun? Wie gehen wir damit um? Wie schaffen wir in Zukunft Kundenerlebnisse? Was ist unser USP? Wo finden wir ihn? Und wie können wir uns und unser Portfolio darauf einstellen? Diesen Fragen werden wir im Folgenden auf den Grund gehen!

Das Endverbraucherverhalten ändert sich

Kennen Sie das? Sie kommen von einem schönen Wochenende bei den Eltern oder Großeltern nach Hause. Die letzten Tage haben Sie in Erinnerungen geschwelgt. Die gute alte Zeit. Sie haben sich an ihre Jugendzeit erinnert. Wie war das doch früher schön. Und so analog. Früher haben wir uns angerufen. Wir haben zu Hause zum Telefon gegriffen. Davon gab es in jedem Haushalt in der Regel nur eines. Mit Kabel an einer Netzsteckdose angebunden. Es war in modischen Farben erhältlich: grau, orange, rot oder grün mit Wählscheibe oder ganz futuristisch mit Tastenblock. Damit haben wir unsere Freunde angerufen oder Termine vereinbart. Sei es beim Arzt, mit dem Handwerker oder beim Autohaus. Apropos Termine: Vorlaufzeiten waren normal. Gut, das ist heute im Service in vielen Fällen auch noch so. Sie haben recht.

Aber: Früher hatten wir eine andere Erwartungshaltung als heute. Wir wollten ein bestimmtes Auto fahren. Vielleicht eines mit einem Stern auf der Haube. Der Kauf glich einem Bewerbungsgespräch, Ausgang offen: Es war in der gewünschten Ausstattung jetzt oder später verfügbar. Oder gar nicht. Ich spreche gar nicht von dem superteuren, limitierten Sondermodell. Nein, es handelt sich um einen ganz normalen Kombi in der »Brot und Butter«-Ausstattung. Für uns als Kunden war das normal. Extreme Lieferzeiten inklusive.

Ja, das Einkaufen. Natürlich haben wir uns auch damals vorher schlau gemacht. Wir haben Kataloge gewälzt. Wir sind in Ausstellungen und auf Messen gegangen. Die Fernsehwerbung gab uns weitere Hinweise. Und wir haben uns beraten lassen. Nein, nicht per Chatbot. Live! Wir sind zum Hersteller, zum Händler oder zum Dienstleister gegangen. Tja, die gute, alte Zeit.

Als Kunde sind wir heute König

Und dann der Wochenstart im Hier und Jetzt! Gefühlte tausend E-Mails warten auf Antwort. Homepage und Social-Media-Kanäle quellen über

mit Kundenrückmeldungen vom Wochenende. Das Smartphone vibriert ununterbrochen. Die nächste Kundenanfrage zum Liefertermin kommt via Chat rein. Dieser Montag könnte so schön sein, wenn nur der Kunde nicht wäre.

Mit der Unternehmerbrille betrachtet wirkt die noch gar nicht so lang zurückliegende Zeit wie ein Schlaraffenland. Zum Teil Servicewüste, ja, stimmt. Das hat allerdings kaum jemanden interessiert. Die Kunden haben das schlicht nicht mitbekommen. Der perfekt informierte Homo Oeconomicus war maximal ein interessantes theoretisches Konstrukt. Und heute? Da klopft er bereits an die Tür.

Unsere Kunden können sich an sieben Tagen in der Woche rund um die Uhr über Produkte, Dienstleistungen und uns selbst informieren. Internet sei Dank. Waren und Dienstleistungen in Echtzeit oder spätestens einen Tag nach Bestellung sind heute selbstverständlich. Ich kann per Tracking & Tracing meine Aufträge verfolgen. Schon steht der Bote vor der Tür und übergibt mir mein Paket.

Die Leistungen jedes Unternehmens werden damit transparent und vergleichbar. Wartezeiten werden nicht mehr akzeptiert. Sie bekommen einen Service oder ein Produkt nicht in der von Ihnen gewünschten Form und Zeitspanne? Dann holen Sie sich das halt beim Wettbewerb. Verkäufermarkt war einmal. Heute ist der Kunde mehr denn je König!

Als Kunden sind wir bestens informiert. Wir wissen, was wir wollen und was wir zu zahlen bereit sind. Bei Produkten befragen wir in der Regel im Vorfeld oder spätestens im Geschäft das Internet via Smartphone. Gibt es das Ganze irgendwo mit mehr Leistungen für denselben Preis? Finden wir das Produkt, den Service irgendwo noch günstiger? Wenn der Verkäufer dies mitbekommt, umso besser. Das senkt nicht selten den Preis oder bringt noch einige Zusatzleistungen. Als Kunde sind wir der König.

Als Unternehmensvertreter sehen wir das ein Stück weit anders. Eben noch selbst König, wird für uns der tägliche Umgang mit der Vielzahl dieser Könige zur wahren Herausforderung.

Keine Ausnahme für Dienstleister

Gut, werden Sie jetzt sagen, aber das betrifft Produkte. Die sind eindeutig, da kann man dem Kunden kein X für ein U vormachen. Zum Glück lassen sich Dienstleistungen nicht so gut vergleichen. Also entspannen wir uns wieder. Bei uns ist der König noch weit weg. Kein Grund zur Panik.

Falls Sie als Unternehmer oder Manager so denken, könnte sich das sehr schnell ändern. Denn so einfach ist das nicht mit dem Service. Auch beim Bezug von Dienstleistungen wollen die Kunden die beste Entscheidung treffen. Das bedeutet: Sicherheit bei der Entscheidungsfindung wird zum Wettbewerbsfaktor.

Wenn sie unsicher sind, suchen sich unsere Kunden andere Vergleichsmöglichkeiten. Sie erfahren ja tagtäglich, wie guter Service funktioniert. Also ziehen sie sich auf die anderswo gemachten Erfahrungen zurück. Die werden dann zum Maßstab. Egal, ob das passt oder nicht. Amazon, Otto und Zalando können Service rund um die Uhr. 24/7 ist normal. Bestellungen am selben oder darauffolgenden Tag ausliefern? Kein Problem. Das soll dann bitte auch jeder andere Dienstleister hinbekommen. Kostenlose Rücksendung bei Nichtgefallen inklusive.

Kunden wollen und bekommen Transparenz auch im Service. Es wird also nix mit der Entspannung für uns als Dienstleistungsunternehmen. Tut mir leid. (Aber geahnt haben Sie's schon, oder?)

Deshalb zurück zum Ausgangspunkt. Wir wollen jede geschäftliche Chance nutzen. Dazu müssen wir unsere Kunden kennen, wie auch die *ihre* Kunden, die Endverbraucher nämlich, kennen sollten. Wir müssen genau wissen, wer sie sind. Wie weit sich der Wertewandel und der Sinn für die Bewahrung von Umwelt und Sozialem bereits auf ihre Leistungserbringung auswirken. Sollten wir da nichts erkennen, müssen wir die daraus für unsere Kunden erwachsenden Anforderungen vorhersehen.

Es reicht nicht mehr, sich nur noch auf den *direkten* Kunden zu konzentrieren. Wir müssen einen ganzheitlichen Blick auf unsere Kunden *und deren Kunden* werfen, auf ihr Umfeld und auf ihre ökonomischen, sozialen sowie ökologischen Rahmenbedingungen. Unsere Kunden

werden anspruchsvoller und vielschichtiger in ihrer Entscheidungsfindung. Kundenzufriedenheit im Service wird komplexer und herausfordernder. In diesem Kontext ist Passivität und abwartendes Verhalten fatal – für die Kunden und für uns als ihre Dienstleister. Wir müssen uns mit nachhaltiger Unternehmensführung auseinandersetzen. Wir wollen optimalen Service. Wir wollen unsere Kunden begeistern. Also lassen Sie uns aktiv werden. Los geht es. Ran an die Kunden. Wer sind sie?

Die B2B-Kunden: eine kleine Typologie

Erinnern Sie sich noch an ihre Schulzeit? An die klassischen Typen, die es in jeder Klasse gab? Denen sind Sie mit Sicherheit auch begegnet. Da gab es die nicht ganz so brillanten Mitschüler mit limitiertem Wissensvorrat. Die durch Fragen wie »Was für ein Tier ist denn die Stieleiche?« zur Erheiterung des Biologieunterrichts beigetragen haben.

Dann waren da die Minimalisten. Die haben nur das Nötigste gemacht. Ihr einziges Ziel hieß: durchkommen. Wir erkannten sie im Schulbus am Schweiß auf der Stirn und wildem Kritzeln in den Hausaufgabenheften. Okay, Old School, aber so etwas gab es damals noch. Irgendwie mussten die Hausaufgaben ja erledigt werden. Zu einer weiteren Spezies gehörte der Klassenclown oder Showman. Immer getrieben von dem Gedanken, im Mittelpunkt zu stehen. Bei publikumswirksamen Projekten war dieser Typus gern mit von der Partie. Wichtig dabei: Es durfte nicht in Arbeit ausarten. Leider war hier zumeist mehr Schein als Sein. Zu guter Letzt gab es dann noch den Streber. Immer in der ersten Reihe. Bei den Hausaufgaben gern noch ein, zwei Kapitel mehr erledigt. Und bevor der Lehrer die Frage komplett stellen konnte, bereits wild mit den Fingern schnippend den Arm in die Höhe gerissen.

Sie haben ein Bild vor Augen? Prima. Dann lassen Sie uns wieder unseren Kunden zuwenden.

Erste Frage: Wo stehen unsere Kunden in Bezug auf Nachhaltigkeit? Wie ist ihre Ausgangssituation? Wir beschäftigen uns mit Unternehmen. Sie wollen Wertschöpfung erzeugen. Nun sind Unternehmen

nicht im luftleeren Raum unterwegs. Sie sehen sich externen Einflüssen gegenüber. Direkt rahmengebend sind hier in erster Linie die Politik und damit verbunden die Administration und die Gesetzgebung. Die Kunden unserer Geschäftskunden sollten wir in diesem Kontext ebenfalls nicht vergessen. Damit ergibt sich nachstehendes Bild (Abbildung 5):

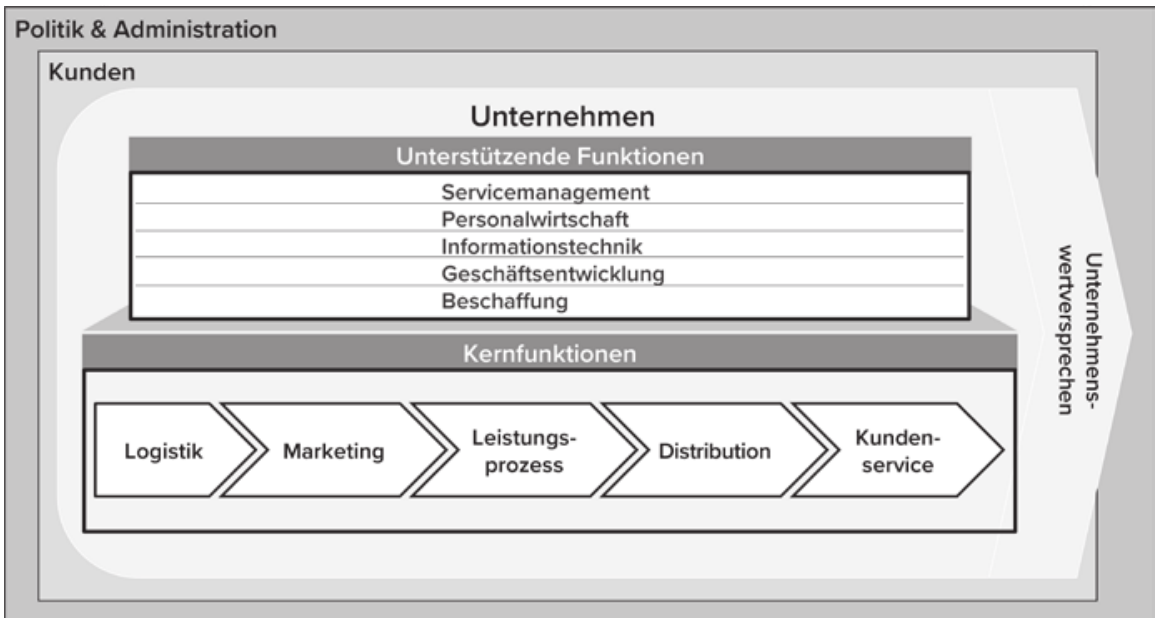


Abbildung 5: Unternehmensfunktionen und ihr Rahmen
(Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Porter, M. (1985))

Zur Positionsbestimmung müssen wir uns mit der Wertschöpfung unserer Kunden auseinandersetzen.

Die Kernfrage lautet: Wie stark sind deren Unternehmensfunktionen bereits auf nachhaltige Leistungserbringung ausgerichtet – und zwar jede einzelne, wie in Abbildung 5 dargestellt? Dazu müssen wir uns mit der Durchdringung der Wertschöpfungskette unserer Kunden beschäftigen. Wie stark hat sich hier wertebasiertes Management bereits Raum verschafft? Wie durchdrungen sind die Prozesse unserer Kunden von dem Gedanken an Nachhaltigkeit? Wie steht es beispielsweise um das Servicemanagement, die Personalwirtschaft oder

die Distribution? Die anderen Funktionen sind natürlich ebenso zu beleuchten. Und vergessen Sie bitte die rahmengebenden Faktoren nicht. Politik, Administration, Gesetzgebung und Kunden haben in diesem Kontext vielfach eine verstärkende Wirkung.

Unsere zweite Frage bezieht sich auf die Motivation unserer Kunden. Dazu schauen wir auf ihre Entscheidungsfindung. Wie stark bestimmen Werte und die Dimensionen der Nachhaltigkeit die Unternehmensentscheidungen? Wie hoch ist ihre Relevanz? Neben der Durchdringung der Wertschöpfung zur Statusbestimmung wird die Entscheidungsrelevanz zum zweiten wichtigen Faktor. Sie bestimmt die zukünftige strategische Ausrichtung unserer Kunden.

Mit den Fragen nach dem Status und nach der Motivation können wir unsere Kunden nach deren Positionierung einordnen, um im nächsten Schritt Kundenkategorien zu entwerfen. Zwei Fragen, zwei Achsen. Fertig ist die nachstehende Grafik:

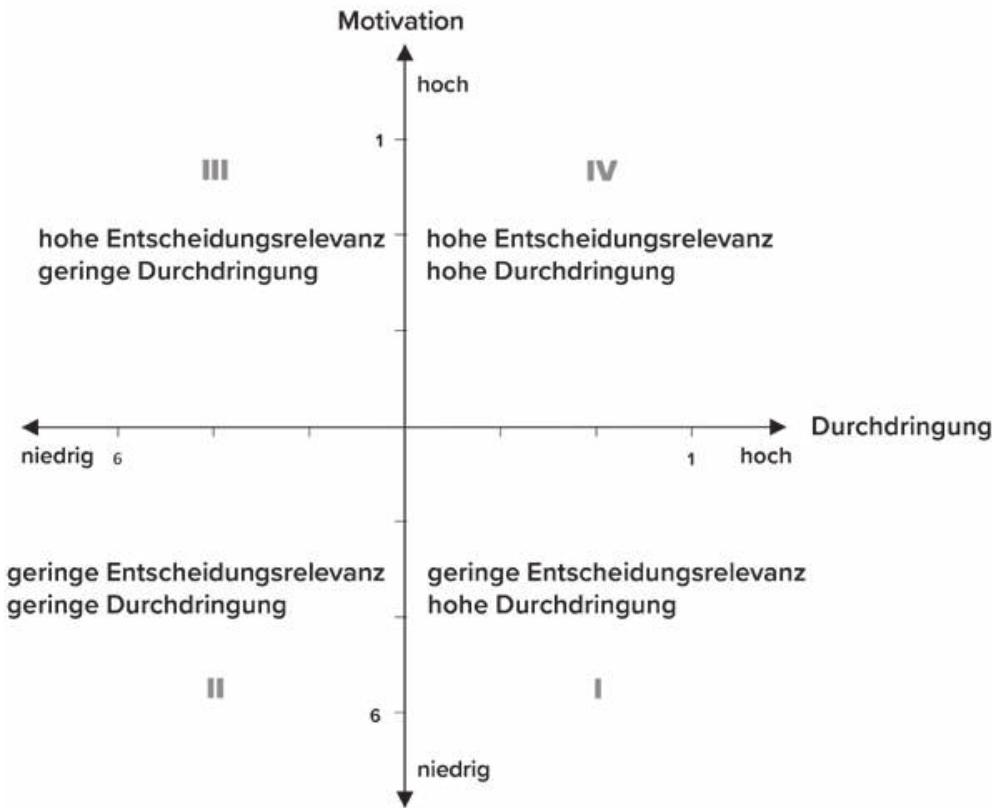


Abbildung 6: Kundenpositionierung (Quelle: eigene Darstellung)

Nun ordnen wir in diese Matrix unsere Kunden ein. Hierzu bewerten wir, so weit wie wir das überblicken können, die relevanten Wertschöpfungsfunktionen (siehe oben). Das kann mit komplexen Kennzahlen und Indizes geschehen. Für den Anfang genügen auch Schulnoten. Wir wollen zunächst nur ein Gefühl dafür bekommen, wie nachhaltig die derzeitige Position unserer Kunden ist.

Wenn Sie wollen, können Sie diese Matrix natürlich auch auf Ihr eigenes Unternehmen anwenden. Was Ihnen das bringt? Erstens erfahren Sie mehr über sich. Und zweitens erkennen Sie, inwieweit Sie bei den fraglichen Punkten mit Ihren Kunden übereinstimmen. Das klingt doch nach einer guten Basis für ein tieferes Kundenverständnis, oder? Denn: Wer seine Kunden binden möchte, sollte diese kennen.

Die Entscheidungsrelevanz gibt uns einen Hinweis auf die zukünftigen Bedarfe unserer Kunden. Achten sie bei ökonomischen Entscheidungen auf soziale und/oder ökologische Aspekte? Haben diese für die Kunden eine hohe oder eine geringe Bedeutung? Wenn Werte und Nachhaltigkeitsaspekte bei ihren Entscheidungen eine große Rolle spielen, dann können wir unser Angebot entsprechend ausrichten und feinjustieren. Wir wollen ja Bedarfe und Kundenwünsche vorhersehen.

Vergeben wir also auch hier für jede der oben aufgeworfenen Fragen eine Schulnote. Die Summe daraus bestimmt die jeweilige Position in der Matrix.

Darum wissend, können wir in der Folge Handlungsempfehlungen ableiten und uns sowie unser Leistungsportfolio ausrichten.

Unwissende

Beginnen wir mit dem Quadranten II, den Unwissenden. Hier finden wir Kunden, die mit dem Thema Nachhaltigkeit bis dato noch nichts anfangen können. In der Schule wäre das der Platz für die Mitschüler mit einem gewissen, wissensbezogenen Nachholbedarf.

Unternehmen in diesem Quadranten wissen weder, dass sie etwas tun sollten, noch, dass sie etwas tun können. Im schlimmsten Fall wissen sie nicht einmal, dass sie etwas tun müssen. Das mag an den poli-

tischen oder administrativen Rahmenbedingungen liegen. Ja, stimmt, neben den Unternehmensfunktionen spielen auch diese hier eine Rolle. Denn es könnte ja sein, dass die Politik eine bestimmte Branche einfach noch nicht im Fokus hat. Leitplanken sind in diesem Fall noch gar nicht definiert. Vergessen Sie also nicht, immer auch den Rahmen in die Bewertung mit einzubeziehen.

Vielleicht sind diese Firmen auch einfach noch zu klein. Unter Umständen sind sie durch das Raster gefallen und mussten sich daher bisher gar nicht mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen. Auch ist es möglich, dass das bei der Kaufentscheidung ihrer Kunden keine Rolle spielt. Laut Studien sind immer noch etwa ein Drittel aller Endverbraucher ausschließlich an ihrem persönlichen Nutzen interessiert. Machen diese den Hauptanteil bei unseren Geschäftskunden aus, wird hier kein Druck zu mehr Nachhaltigkeit entstehen.

Das kann sich allerdings schnell ändern. Dies zeigt ein Blick auf die Nachhaltigkeitsberichtserstattung. Im Zuge der Veröffentlichung der Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD) durch die Europäische Kommission im April 2021 hat sich die Zahl der betroffenen Unternehmen allein in Deutschland verzehnfacht. Auch nimmt das Bewusstsein unter den Kunden für das Thema zu. Die Bedeutung der Nachhaltigkeit als signifikantes Kaufargument hat sich in der Zeit von 2011 bis 2017 fast verdoppelt. Waren die Unwissenden gestern noch komplett außen vor, sind sie nun mit einem Mal mittendrin.

Unwissende leben im Hier und Jetzt

Weil die Unwissenden solche Entwicklungen nicht sehen, sind sie auch nicht bereit, etwas zu verändern. Der externe Druck fehlt: Weder Politik noch Kunden erzeugen Veränderungsbereitschaft. In der Konsequenz haben diese Unternehmen ihr Geschäftsmodell in keiner Weise auf das Thema Nachhaltigkeit ausgerichtet. Ihr alleiniger Maßstab ist die Wirtschaftlichkeit. Sie richten sich zielorientiert auf ihre zumeist sehr preissensible Kundschaft aus. Was heißt das für die Wertschöpfungsfunktionen? Die Beschaffung erfolgt nach Kostengesichtspunkten. Je billiger,

desto besser. Entscheidend bei der Wahl der Lieferanten und bei der Optimierung der Produktions- beziehungsweise Leistungserzeugungsprozesse sind Skaleneffekte.

In der Logistik treiben Kostenoptimierungsbemühungen die strategische Ausrichtung. Im Rahmen der Wirtschaftlichkeitsanalyse werden keine »Total Cost of Ownership«-Betrachtungen unter Berücksichtigung von Umwelt- oder Gesellschaftskosten angestrebt. Es zählen die Kosten pro Einheit. Steigende Energiekosten führen zum Beispiel zu längeren Nutzungsdauern der Fahrzeuge oder Einsparungen auf der Personalseite. Deshalb die komplette Lieferkette überdenken? Fehlanzeige. Das Marketing konzentriert sich auf die effektive Leistungsfähigkeit der Produkte und Dienstleistungen. Nachhaltigkeitsaspekte spielen auch in der Kundenkommunikation keine Rolle. Der Preis bestimmt den Absatz. Der Fokus liegt ausschließlich auf der Marge. Das Berichtswesen ist klassisch: Deckungsbeitrag und Betriebsergebnis bestimmen das Zahlenwerk. Umweltkostenanalysen oder Ökobilanzen? I wo.

In der Unternehmensinfrastruktur, der Organisation und dem Personalwesen finden sich keine Nachhaltigkeitsansätze. Vokabeln wie Umweltschutz oder Klimaneutralität suchen wir in den Unternehmenswerten oder -leitlinien vergebens. Das Personal wird auf effektive und effiziente Prozesse geschult. Das Thema gesellschaftliche und soziale Verantwortung hat keinen Platz in den Schulungskatalogen der Unwissenden.

Klingt doch erst einmal nach einem hochgradig auf Wirtschaftlichkeit ausgerichteten Unternehmen. Sie wundern sich vielleicht: »Was hat er denn? Ist doch alles gut.« Dazu keine Kunden, die Nachhaltigkeit einfordern. Die Politik oder Gesetzgebung greift ebenfalls nicht. Warum die Aufregung? Warum sollte sich das Unternehmen bewegen?

Dies mag aktuell vielleicht sogar stimmen. Doch potenziell ist eine solche Haltung hochgefährlich. Denn das politische Umfeld verändert sich in einem atemberaubenden Tempo. Kontinuierlich werden die Nachhaltigkeitsziele angezogen. Neue entdeckt und gesetzt. Übergangszeiten werden verkürzt. Machen wir uns nichts vor: Bei all diesen Anstrengungen muss und wird die Sensibilität der Kunden für Nachhaltigkeit steigen. So achten Kunden längst schon auf die Art der Verpackung.

Recycling ist in aller Munde. Plastiktüten sind verachtete Ausläufer des Konsumzeitalters. Umweltfreundliche Lieferungen sind hipp.

**Wer nichts weiß, zieht Gewitter auf sich –
und sieht sie nicht heranrücken**

Daraus folgt: Über den Unwissenden zieht ein Gewitter auf. Und das kann sehr ungemütlich werden. Diese Unternehmen müssen schleunigst anfangen, Nachhaltigkeitsdimensionen in ihre Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Sonst sehen sie das Gewitter nicht einmal heranrücken. Und dann werden sie wie von einem Blitz aus heiterem Himmel getroffen.

Auf einmal nämlich müssen sie Richtlinien beachten. In kürzester Zeit erhöhen sich die Prozesskosten. Ihre Wertschöpfungskette muss schnellstens auf Nachhaltigkeit getrimmt werden. Ein Thema wie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz ist da nur die Spitze des Eisbergs. Die Beschaffung muss ökologischen und sozialen Aspekten genügen. Vorleistungen aus Schurken- und Kindersklavenhalterstaaten dürfen nicht mehr bezogen werden. Die Distribution muss auf klimaneutrale Belieferung umgestellt werden. Das heißt alternative Antriebe, Überarbeitung des Fuhrparks und Lösungen für die letzte Meile zum Kunden. Das Ganze dann noch am besten über Nacht. Denn mit einem Mal drängt es.

Darüber hinaus droht die Wertschöpfung auch in anderer Art und Weise unter Druck zu geraten. Lieferanten verlangen auf einmal einen transparenten Verhaltenskodex, einen »Code of Conduct«. Sie verpflichten die Unwissenden auf nachhaltiges und Compliance-konformes Handeln. Damit müssen weitere Prozesse sowie die Organisation umgebaut werden. Das Personal ist zu sensibilisieren. Schulungsprogramme müssen aufgelegt werden. In Summe kommt es zu einem weitreichenden Transformationsprozess. Solch ein Change bedeutet weitere Investitionen und jede Menge Unruhe im Unternehmen. Effekte, die sich unter Handlungs- und Zeitdruck potenzieren.

Und dann kommen auch noch die Kunden hinzu. Sie werden sensibel und anspruchsvoller. Sie verlangen Fair Trade und eine nachhal-

tige Leistungserbringung. Das bedeutet mit einem Mal Druck von allen Seiten für unsere Unwissenden. Eben waren sie noch wirtschaftlich erfolgreich. Jetzt stehen sie vor einem Investitionsstau, unter Transformationsdruck und müssen einen massiven Kundenverlust befürchten.

In der Schule würden wir in einem solchen Fall ein »Ungenügend« verteilen. Setzen – 6! Dazu noch akute Versetzungsgefahr. Zukunftssicherheit sieht definitiv anders aus.

Diese Kunden mögen sich heute noch entspannt und sicher fühlen. Sie sind auf Sicht aber in ihrer Existenz bedroht. Und anders als Sie, sind sie sich dessen nicht mal bewusst. Ein erklecklicher Teil Ihrer Kunden döst im Quadranten II vor sich hin? Dann sollten Sie schnellstens handeln.

Pragmatiker

Schauen wir uns jetzt den Quadranten I an. Früher wären das die Schüler gewesen, die nach dem Minimalprinzip durch das Schulleben gehen: Ein gegebenes Ergebnis – die Versetzung – mit dem geringstmöglichen Aufwand erreichen. Sie erinnern sich? Hausaufgaben im Schulbus und auf den letzten Drücker. Bei den Endkunden finden wir hier die Opportunisten, die Durchwurschtler und die Noch-nicht-so-recht-Entschlossenen. Sie sehen sehr wohl den Bedarf. Sie haben auch einen Blick für die Auswirkungen: Keine Hausaufgaben gemacht = schlechte Noten. Nachhaltige Leistungen beziehen? Ja, klar, aber nur dann, wenn das einen Mehrwert erzeugt. In Summe ist für diese Gruppe ein vollumfängliches Einlassen auf Nachhaltigkeit die Sache noch nicht wert. Geht ja auch so.

Aus der Unternehmensperspektive taufen wir diese Gruppe »die Pragmatiker«. Sie unterscheidet sich deutlich von den Unwissenden. Unternehmen in diesem Quadranten wissen sehr genau, welche Auflagen ihnen drohen und was sie zu tun haben. Die Pragmatiker laufen nicht blind gegen die Nachhaltigkeitswand. Wie auch unsere Schüler wissen, dass sie Hausaufgaben zu machen haben. Wie sie beschränken sich unsere Pragmatiker allerdings auf das absolut Nötigste.

Unternehmensfunktionen werden nur dort auf Nachhaltigkeit getrimmt, wo es unbedingt erforderlich ist und wo die Anpassungen tatsächlich einen Mehrwert bringen. Pragmatiker warten erst einmal ab und beobachten – anders als die Unwissenden – die ökonomischen, ökologischen und sozialen Entwicklungen. Ändern sich Gesetze und Richtlinien, prüfen sie diese zunächst auf ihre betriebliche Relevanz. Dann werden die notwendigen Veränderungen wirtschaftlich analysiert. Anschließend passen sie die absolut notwendigen Funktionen in der Wertschöpfungskette an. Das passiert gern auf den letzten Drücker. So wie unsere Minimalisten im Schulbus. Schweißperlen auf der Stirn inbegriffen.

Ein Beispiel: Im innerstädtischen Bereich einer Großstadt wird eine Einfahrtsverbotszone eingerichtet. Die Lieferanten sind gezwungen, auf alternative Lösungen umzustellen. Pragmatiker machen das genau in diesem einen Fall. Auf keinen Fall stellen sie proaktiv ihre gesamte Distributionsstrategie infrage. Unternehmen dieser Spezies bewegen sich erst bei größerem Druck. Wenn zum Beispiel mehrere Städte ein City-Einfahrverbot aussprechen. Oder auch die Ringzonen miteinbezogen werden. Gehandelt wird erst dann, wenn der Mehrwert einer skalierbaren Lösung groß genug oder der Aufwand im Zuge der Einzelumstellungen zu hoch werden.

Pragmatiker beschränken sich auf das Nötigste

Pragmatiker setzen sich nicht aktiv mit nachhaltiger Unternehmensführung auseinander. Sie agieren nicht – sie reagieren. Lieferanten fordern einen Verhaltenskodex? Der Pragmatiker liefert. Eine wirtschaftlich relevante Kundengruppe fordert nachhaltigen Service? Der Pragmatiker baut seine Dienstleistungen für diese Klientel um. Für die anderen Kunden bleibt alles beim Alten.

Unternehmen dieser Gruppe nähern sich dem Thema Nachhaltigkeit sehr effizient. Sie machen nur das Nötigste. Sie haben somit wirtschaftliche Vorteile. Ihnen gehen aktuell auch keine Kunden verloren, denn deren Anforderungen bedienen sie exakt so, dass die Kundenzu-

friedenheitswerte die Vorjahreswerte nicht unterschreiten. Wenn sich die politischen oder gesetzlichen Rahmenbedingungen ändern, stehen sie Gewehr bei Fuß. Sie sind nicht so unvorbereitet wie die erste Gruppe. Nachhaltigkeit hat für sie nur keine besonders hohe Entscheidungsrelevanz. Auf den ersten Blick scheint dies ein absolut nachvollziehbarer, ja charmanter Ansatz.

Allerdings ergeben sich auch hier gewisse Risiken. Zunächst müssen der Markt, die politischen Rahmenbedingungen sowie die gesellschaftlichen Entwicklungen sehr genau und laufend beobachtet werden. Das frisst Ressourcen und birgt die Gefahr einer Fehleinschätzung. Es wird nur das Nötigste gemacht. Das gibt wenig Spielraum zum Ausprobieren und zum Lernen aus Fehlern. Das Umfeld rund um das Thema Nachhaltigkeit ist schwer zu durchschauen. Regelungen werden laufend angepasst. Rechtssichere Einschätzungen sind extrem schwierig. Es herrscht eine latente Unsicherheit, ob die ergriffenen Maßnahmen noch gesetzeskonform sind.

Hinzu kommt, dass Fehlhandlungen sehr schnell sichtbar und sanktioniert werden. Bei Verstößen rechtlicher Natur sind Strafzahlungen fällig, nicht selten in astronomischer Höhe. Sehen Sie nur die für Verstöße gegen die Datenschutz-Grundverordnung (DSGVO) ausgerufenen Pönale. Sie können ein Unternehmen die Existenz kosten.

Digitalisierung und Globalisierung machen Mängel zudem www-schnell einer breiten Öffentlichkeit zugänglich. Massive, negative Presse oder, neudeutsch, ein Shitstorm und der Ruf ist hin. Ob auf Kunden- oder Lieferantenseite, ist völlig egal. Von selbst verschuldeten Negativkampagnen erholen sich Unternehmen nur sehr schwer.

Pragmatiker bewegen sich mit diesem Ansatz auf Messers Schneide. Die Kosten, die sie sparen, kommen sie am Ende teuer zu stehen. Darüber hinaus kann eine negative Reputation den Zugang zu neuen Kundengruppen massiv erschweren, wenn nicht sogar komplett versperren.

Neben der Kostenseite ist ein weiterer Aspekt zu berücksichtigen. Pragmatiker schöpfen Geschäftspotenziale suboptimal aus. Ihnen gehen Einnahmen verloren.

Noch ein Beispiel: Meine Hauptkundengruppe begeistert sich für nachhaltige Leistungen. Sie fragt gezielt nach klimaneutralen Services

und ist bereit, mehr dafür zu zahlen. Als Pragmatiker bediene ich nur solche Wünsche, die ich partout nicht ablehnen kann. Ich weiß: Bei diesen Kunden ist die Preiselastizität sehr hoch. Also erhöhe ich für diese Dienstleistungen die Preise. Aber ich stelle mein Serviceangebot nicht generell um. Das ist mir zu aufwendig. Ich bringe auch keine grundlegende Kampagne zum Thema Nachhaltigkeit auf den Weg. Das ist mir zu teuer. Stattdessen arbeite ich für diese Kundengruppe mit aus meiner Sicht ineffizienten Prozessen. Die höheren Preise gleichen den Zusatzaufwand aus. Außerdem subventioniert mein Hauptgeschäft diese Kundensicherungsmaßnahme. Läuft. Meine Kunden haben ihre gewünschten Leistungen im Sortiment und bleiben mir erhalten.

Einer meiner Wettbewerber bekommt das mit. Für ihn erhält das Thema Nachhaltigkeit damit ein höheres Gewicht. Seine Motivation zu nachhaltigem Wirtschaften steigt, weil er das Potenzial dieser Entwicklung erkennt. Also stellt er seine Wertschöpfungskette konsequent um. Dann setzt er eine Werbekampagne auf: Tue Gutes und sprich darüber. Eigentlich macht er nur wenig mehr als ich. Er ist auch kostenbewusst. Aufgrund der konsequenten Umstellung seiner Prozesse kann er aber nun schneller und effizienter als ich agieren. Er kann deshalb mehr nachhaltige Leistungen anbieten und das Ganze deshalb auch noch wirtschaftlicher.

Und jetzt spricht er meine Zielkundengruppe mit einem konkurrenzfähigen Preis knapp unterhalb meines eigenen an!

Was meinen Sie, was passieren wird?

Ich sag's Ihnen: Ich werde gar nicht so schnell schauen können, wie meine Kunden beim Wettbewerber sind. Und der kann jetzt Skaleneffekte nutzen. Damit baut er seinen Effizienzvorsprung weiter aus. Und ich schaue dumm aus der Wäsche.

Vom Wettbewerb vom Platz gekickt

Will der Pragmatiker in dieser Situation aufholen, dann wird das extrem aufwendig. Die Kundschaft ist erst einmal weg. Im Servicebereich gilt das zumeist für die komplette Nachfrage, denn Kunden haben im

Service gern alles aus einer Hand. Wir bewegen uns noch dazu in einem hoch emotionalen Umfeld. Nachhaltigkeit wird stark von Werten getrieben. Ich sage nur: Haltung zeigen! Das macht es extrem herausfordernd, die Kundschaft kurzfristig wieder zurückzuholen.

Das Beispiel zeigt die Wirkung und die Dynamik, die durch eine höhere Entscheidungsrelevanz erwächst. Der wachsende Bedeutungsanstieg nachhaltiger Aspekte hat den Markt signifikant verändert. Dem ersten Anbieter, der das erkennt und in seinem Geschäft umsetzt, ist der Pioniergewinn sicher. Die anderen ... nun ja.

Pragmatiker laufen Gefahr, dem Wettbewerb die Chance zu einer Positionierung auf ihre Kosten zu geben. Ist der Markt erst einmal von anderen besetzt, wird es sehr mühsam und teuer, ihn wieder zurückzuerobern. Darüber hinaus sind »First Mover«-Vorteile aufgrund der schnellen Entwicklung im Bereich der Nachhaltigkeit kaum noch aufzuholen.

Diese Kundengruppe verfolgt einen durchaus riskanten Ansatz. Sie muss ihr Geschäftsmodell konsequent und vor allem rechtzeitig auf die neuen Entwicklungen ausrichten. Wer das vernachlässigt, geht nach kurzem Paddeln unter. Pragmatiker fahren zwar nicht blind, aber – wenn ihre Risikoneigung allzu ausgeprägt ist – sehenden Auges gegen die Nachhaltigkeitswand. Wie der Schüler, der seine Hausaufgaben blöderweise nicht mehr auf der Busfahrt zur Schule fertigbekommen hat.

Blender

Springen wir zum Quadranten III. Hier würden wir in der Schule den Showman verorten. Bei den Endverbrauchern finden wir hier die »Feel Good«- und »Look Good«-Kandidaten. Dabei kommen uns wieder die Eltern in den Sinn, die mit ihrem PS-starken Bi-Turbo-SUV vor dem Bioladen vorfahren. Nachhaltigkeit ja, aber bitte nicht überall. Und wenn, dann dort, wo man sie sehen kann. Also von den Nachbarn, wenn mit den Jutetaschen des Biolabels aus dem besagten SUV gestiegen wird.

Diese Selbstdarsteller erkennen durchaus die Relevanz nachhaltigen Wirtschaftens. Sie beurteilen sie in erster Linie aus der Absatz- und

Marketingperspektive. Diese Wertschöpfungsstufe steht bei ihnen im Vordergrund. Wir finden die Blender vermehrt unter vertriebs- und marketinglastigen Unternehmen.

Alle mal herschauen!

Für diese Gruppe gibt es zwei wesentliche Treiber. Da ist zunächst die Kundenstruktur. Diese Unternehmen haben oft einen bedeutenden Anteil an ökologischen Überzeugungstätern in ihrer Kundschaft. Das erzeugt Druck auf die Unternehmensführung: Die Kunden sollen weiter loyal zum Unternehmen stehen. Bestimmt bei denen also die Ökologie die Agenda, dann wird dies auch das Hauptthema für die Blender. Was folgt, ist eine Ausrichtung der Kundenkommunikation auf Nachhaltigkeit. Das Publikum steht bereit. Die Show beginnt.

Der zweite Treiber ist das Firmenimage. Das Unternehmensmarketing rückt in den Fokus. Blender haben in der Regel sehr gute und kreative Marketingabteilungen. Marktforschung wird großgeschrieben. Dadurch bleibt der Trend zu Nachhaltigkeit dem Management nicht verborgen. Das Unternehmen erhofft sich von der Besetzung des Themengebietes einen Wettbewerbsvorteil, zumindest aber ein positives Image bei seinen Stakeholdern.

Passt doch, werden Sie sagen. Ist doch prima. Stimmt. Die Entscheidungsrelevanz ist in diesen Unternehmen stark ausgeprägt. Die Motivation ist aber leider sehr einseitig. Sie fokussiert sich auf die absatz- und marketinggetriebenen Funktionen. Diese Selbstdarsteller legen viel Wert auf die Außenwirkung. Hier wird entsprechend investiert. Unternehmen dieses Typus verfolgen bei allen anderen Wertschöpfungsaspekten einen sehr bodenständigen Ansatz. Da sind sie wie die Pragmatiker: Nur das Nötigste wird gemacht. Nachhaltigkeit muss zu sehen sein – sie darf aber bitte nichts kosten. Unternehmen dieses Quadranten geben viel lieber Geld für Marketing aus als für Nachhaltigkeit. Mehr Schein als Sein.

Und wieder ein Beispiel: Unternehmen werben damit, dass von jedem verkauften Produkt ein Teil des Erlöses in nachhaltige Projekte

gesteckt wird. Das klingt gut. Es wirkt sozial und altruistisch. Das Unternehmen positioniert sich als selbstloser Gutmensch. In Wahrheit werden zunächst einmal deutliche Mehreinnahmen erzielt. Diese wandern zumeist nur zu einem Bruchteil in entsprechende Projekte. In der Regel gehen weniger als 0,5 Prozent des Umsatzes bei solchen Aktionen an nachhaltige Investments. Und die zweckgerichtete Verwendung der Gelder ist häufig nicht einmal garantiert. Wir sprechen in solchen Fällen von Greenwashing. Diese Unternehmen geben sich einen grünen, nachhaltigen Anstrich. Mehr aber auch nicht.

Nur nicht hinter die Kulissen blicken

Blender sind also Pragmatiker mit einem hervorragenden Marketing. Sie haben die Chance im Nachhaltigkeitsthema erkannt. Sie richten alle Vertriebs- und Kommunikationskanäle darauf aus. Nachhaltigkeit ist das Entscheidungskriterium. Leider halten die anderen Teile der Wertschöpfungskette nicht mit. Die Schere zwischen nachhaltiger Unternehmensführung und nachhaltiger Kommunikation geht weit auseinander. Das Motto »außen hui, innen pfui« trifft es ziemlich gut. Und das birgt eine signifikante Gefahr für diese Selbstdarsteller.

Denn anders als die Pragmatiker platzieren sie sich am Markt als nachhaltige Unternehmen. Sei es getrieben von ihren Kunden und von der gesellschaftlichen Mehrheitsmeinung oder aktiv, um Marktchancen zu nutzen. Damit lenken diese Unternehmen bewusst die Aufmerksamkeit auf sich. Bei emotional aufgeladenen Themen wie der Nachhaltigkeit kann dies zu extrem positiven wirtschaftlichen Effekten führen. Kundenbegeisterung, ein Hochglanzruf als Vorzeigeunternehmen und insgesamt ein gutes Gefühl, bei diesem Unternehmen Leistungen zu beziehen: Da will man doch zu gern einkaufen!

Aber wehe, jemand schiebt den Vorhang zur Seite. Dann offenbart sich, dass längst nicht das drinsteckt, was außen draufsteht. Wir haben die Wirkung negativer Presse in diesem Kontext bereits bei den Pragmatikern ahnen können. In der zunehmend transparenten und informierten Welt ist das brandgefährlich. Bei den Selbstdarstellern wirkt

das aktive Positionieren am Markt als nachhaltiges Unternehmen sogar noch als Brandbeschleuniger. Und rasch fällt das Stichwort, das jeden Beobachter verächtlich die Mundwinkel nach unten ziehen lässt. Guck mal an: Greenwashing.

Greenwashing ist kein Kavaliersdelikt

Kunden lassen sich durchaus hinters Licht führen. Aber wehe dem Schattenspieler, wenn sie dahinterkommen. Umso größer der Zorn, wenn die Absicht ruchbar wird. Solch ein Verhalten kann die Kundenbasis nachhaltig zerstören.

Dies gilt nicht nur für die direkt betroffene Kundengruppe. Auch auf weiter Flur bleibt solch eine Einstellung selten lange unentdeckt. Einmal aufgespürt, verbreiten sich diese Informationen rasend schnell. Damit erfahren alle Kunden von dem »Betrug«. Und wer möchte schon bei einem Betrüger kaufen? Eben war der Kunde noch stolz, beim Selbstdarsteller Leistungen zu beziehen. Nun sieht er sich tief enttäuscht. Kunden berichten signifikant häufiger von schlechten Erfahrungen als von guten. Unzufriedene Kunden erzählen bis zu 20 Bekannten von ihren Erlebnissen. Das Lob zufriedener Kunden erreicht gerade mal drei Zeitgenossen. Und die Verbreitung über Social Media ist hier noch nicht mitgerechnet.

Aufgrund der hohen Sichtbarkeit erhöht sich auch das Interesse von Institutionen an diesen Unternehmen. Das vergrößert die Gefahr, entlarvt zu werden. Selbstdarsteller treten bewusst ins Rampenlicht. Pragmatiker und Unwissende können vielleicht noch unter dem Radar fliegen. Nachhaltigkeit ist in vielen Bereichen erst auf dem Vormarsch. Hier gibt es Raum zum Ausprobieren. Die Freiwilligkeit zu nachhaltigem Wirtschaften bietet (noch) einen gewissen Welpenschutz. Passieren Fehler, können diese Unternehmen mit etwas Glück noch auf Milde hoffen.

Anders ist dies beim bewussten Greenwashing. Hier wird Absicht unterstellt. Das wird nicht nur in gesellschaftlicher, sondern auch in administrativer Hinsicht streng geahndet. Über Reputationsverlust und

Ächtung haben wir bereits gesprochen. Nun kommen noch Strafzahlungen dazu.

Greenwashing mag früher eine Art Kavaliersdelikt gewesen sein. Das hat sich geändert. Überführte Unternehmen erholen sich nur sehr schwer. Die Kunden sind in der Regel weg. Der Investitionsbedarf ist immens. Greenwashing ist noch gefährlicher für Unternehmen als die vorstehend beschriebenen Handlungsweisen.

Das wird sich fraglos in den kommenden Jahren noch verschärfen. Unternehmen sollten sich daher mögliche Konsequenzen sehr gut überlegen. Sollten Sie oder Ihre Kunden sich in diesem Quadranten eingerichtet haben, ist größte Vorsicht geboten. Im Zweifelsfall sind nicht nur die Kunden abgewandert, sondern auch die eben noch vorhandene Rücklage. Die ist dann nämlich bei der Staatskasse gelandet, in Form geleisteter Strafzahlungen. Ein Platz an der Sonne ist schön warm. Allerdings verbrennt man sich hier auch sehr schnell.

Vorreiter

Zu guter Letzt nehmen wir die Kundengruppe im Feld IV in den Blick. Sie ahnen es bereits: Wir kommen nun zu den Strebern. In der Schule nicht unbedingt beliebt, aber im Stoff sattelfest und in den Noten immer an der Spitze. Bei den Endkunden sind das die Hundertprozentigen. Sie kaufen nicht nur sporadisch nachhaltig. Sie haben im Extremfall ihr komplettes Leben auf Nachhaltigkeit ausgerichtet. Sie engagieren sich unentgeltlich in sozialen Projekten. Sie schützen die Umwelt. Benutzen lieber das Velo als Fahrzeuge mit Verbrennungsmotoren. Sie achten auf gesunde, umweltfreundlich produzierte und ausgewogene Ernährung mit Produkten aus der Region. Auch bei der Kindererziehung und der Auswahl von Kita, Schule und Studium spielen soziale und ökologische Aspekte eine entscheidende Rolle.

Wie sehen Unternehmen aus, die so sind wie Herr und Frau Öko-Mustermann? Wir geben ihnen an dieser Stelle den bezeichnenden Namen »Vorreiter«. Sie haben es natürlich schon gemerkt: Die bisherigen Unternehmenstypen kamen im Kontext nachhaltiger Unternehmens-

führung nicht wirklich gut weg. Anders sieht das bei den Vorreitern aus. Unternehmen in dieser Gruppe richten ihre komplette Wertschöpfungskette auf nachhaltige Unternehmensführung aus. Und das ist gut so.

»Vorreiter« gehen immer die Extrameile

Die Vorreiter wollen die sich abzeichnenden Entwicklungen zur Nachhaltigkeit vorwegnehmen. Für sie ist die Entscheidungsrelevanz des Themas extrem hoch ausgeprägt. Ihre Motivation kommt dabei nicht selten aus dem Unternehmensinneren. Dies ist umso mehr der Fall, wenn es sich bei Inhabern und/oder beim Management um Überzeugungstäter handelt. Unternehmenslenker dieser Gruppe haben die wirtschaftlichen Chancen der Nachhaltigkeit entdeckt. Sie streben an die Spitze der Entwicklung. Sie investieren gezielt in das Thema und machen mehr als notwendig. Nachhaltigkeit wird gelebt. Sie ist eigenmotiviert.

Ihre beachtlich hohe Position auf der Lernkurve bringt ihnen entscheidende Wettbewerbsvorteile. Der Plan ist es, durch spätere Skaleneffekte die Konkurrenz weiter abzuhängen. Dieses Vorgehen ist kostenintensiv. Vorreiter können daher sehr schnell sehr viel Geld versenken. Bonustipp für Sie, sollten Sie selbst zu den Vorreitern gehören: Ihre konsequente Ausrichtung auf das Thema darf nie zum Selbstzweck werden. Es sei denn, Sie wissen nicht, wohin mit Ihrem Geld. Nachhaltigkeit macht um die Dimension Ökonomie keinen Bogen.

Werte und Nachhaltigkeit sind wesentliche Treiber bei Entscheidungen. Nichtsdestotrotz sind alle Vorhaben sehr genau nach ökonomischen Kriterien zu bewerten. Das ist aufgrund der geringen Erfahrungen am Markt schwierig. Nehmen wir die Mobilitätstrends. Setzen wir auf Elektroantriebe, auf alternative Brennstoffe, auf Gas oder doch lieber auf Wasserstoff? In allen Bereichen wird umfassend geforscht und entwickelt. Welcher Antrieb wird sich am Ende durchsetzen? Das ist noch komplett offen. Vorreiter beschäftigen sich dennoch mit diesen Techniken. Die Kunst ist es, das möglichst wirtschaftlich zu tun. So kommen diese Unternehmen an die Spitze oder vor nachhaltige Ent-

wicklungswellen. Das ist kosten- und investitionsintensiv, vielfach aber alternativlos. Denn Nichtstun kann schnell zu einer wirtschaftlich brisanten Lage führen. Ein Beispiel sind die zunehmend entstehenden Einfahrtsverbotszonen für Innenstädte. Haben Sie einen großen Fuhrpark? Sitzen Ihre Kunden vermehrt in Innenstadtlagen? Haben Sie sich schon Gedanken über Lösungen gemacht? Wenn nicht, dann wird es Zeit. Sie wollen ja auch morgen noch Ihre Kunden beliefern und nicht kampflös einem Vorreiter überlassen, der fröhlich pfeifend mit dem Lastenfahrrad vorfährt.

Unternehmen rücken nicht nur deshalb in diese Gruppe auf, weil sie hochgradig eigenmotiviert sind. Vorreiter können auch durch externen Druck hervorgebracht werden. Gerade in alternativlosen Situationen kann das passieren.

Vorreiter haben oft und mehr als die vorhergenannten Gruppen gar keine Wahl. Sie *müssen* Vorreiter sein. Andernfalls gehen sie unter. Das kann an einem ressourcenintensiven Geschäftsmodell liegen. Ein hoher Ressourcenverbrauch oder die Abhängigkeit von ganz bestimmten Roh- und Betriebsstoffen sind zwei mögliche Varianten. Diese Unternehmen stehen damit unter besonderer Beobachtung der Gesellschaft und Politik. Sie sehen sich zahlreichen Anforderungen in Bezug auf nachhaltiges Wirtschaften gegenüber. Denen müssen sie eine hohe Relevanz bei Entscheidungen einräumen. Weil ihr Überleben davon abhängt, werden sie zwangsläufig zu Vorreitern. Extrem ausgeprägt ist das bei den Energieerzeugern. Mit Kernkraftwerken wurden über Jahre immense Gewinne eingefahren. Über Nacht und per politischen Handstreich mussten sie ihre komplette Wertschöpfung umstellen. Nachhaltigkeit wird zum Überlebenselixier.

**Manchmal bleibt ihnen gar nichts anderes übrig,
als auf ESG zu setzen**

Externer Druck kann auch von der Kundenbasis kommen. Glaubwürdiges nachhaltiges Wirtschaften ist heute entscheidend für die Kundenbindung. Die Verbraucher sind sehr gut informiert und zunehmend

für ESG-Themen sensibilisiert. Grüne Werte gewinnen an Gewicht bei der Entscheidungsfindung. Nachhaltigkeit wird zum Kaufargument schlechthin. Ob dies nun aus Idealismus geschieht oder um einen persönlichen Mehrwert zu generieren: Dem Bioladen ist es egal, ob seine Kunden mit dem Fahrrad oder dem SUV kommen. Hauptsache: Sie kommen. Nicht egal ist das konsequent nachhaltige Angebot. Das muss zudem natürlich individuell, flexibel und innovativ sein. Kunden möchten auch hier begeistert werden. Unternehmen mit einer solchen Kundenbasis *müssen* zu Vorreitern werden. Sie können nicht anders am Markt bestehen.

Ob nun intrinsisch oder extrinsisch motiviert, ob aus Selbstzweck oder wettbewerblichen Gesichtspunkten: Vorreiter richten ihr komplettes Unternehmen auf Nachhaltigkeit und wertebasierte Unternehmensführung aus. Alle Wertschöpfungsfunktionen sind betroffen. Das hat Konsequenzen für die Lieferkette. Vorreiter haben Regularien wie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz verinnerlicht. Diese Unternehmen leben danach.

Zulieferer und Dienstleistungsunternehmen mit Vorreitern in ihrer Kundschaft geraten damit ebenfalls unter Zugzwang. Sie sehen sich einem doppelten »Greta-Effekt« gegenüber. Die Endkunden unserer Kunden wollen konsequente Nachhaltigkeit. Die Vorreiter setzen sich an die Spitze dieser Entwicklung. Also müssen sie liefern. Ihre Wertschöpfung muss *in puncto* Nachhaltigkeit dem hohen Anspruch gerecht werden.

Sind Sie Dienstleister für einen Vorreiter? Dann werden Sie zwangsläufig auch zu einem Vorreiter werden. Eine Teilanpassung der Wertschöpfung ist keine Option. Nachhaltige Unternehmensführung ist ein ganzheitlicher Ansatz. Vorreiter fordern dies ebenso ein wie deren Endkunden.

Neben der Beschaffung müssen Vorreiter auch die anderen Funktionen im Unternehmen nachhaltig ausrichten: die Administration, die Logistik, die Produktion, den Vertrieb, das Marketing und nicht zuletzt den Service.

Nehmen wir die ökologische Dimension. Klimaneutralität steht weit oben auf der Agenda. Die Distribution, die Logistik ebenso wie der

Vertrieb mit seinem Fuhrpark sind direkt betroffen. Gut, werden Sie sagen, das Thema Fuhrparkumstellung ist nachvollziehbar. Das papierlose Büro? Logisch, wollen doch alle, haben wir bereits eingeführt. Prima.

Aber haben Sie auch an Ihre IT gedacht? Wer versorgt Ihre Filialen oder Betriebsstätten mit Strom? Wird der klimaneutral produziert? Wenn Sie Vorreiter sind, dann stellen Sie nicht nur Ihren Fuhrpark, sondern auch Ihre Stromversorgung auf Klimaneutralität um. Kostensteigerung inklusive. Und die sozialen Aspekte der Nachhaltigkeit? Wie sieht es mit Chancengleichheit aus? Haben Sie Ihre Geschlechterquote, ach was, denken wir groß, die Diversity im Griff? Managen Sie diese aktiv? Sie haben ein Callcenter für Ihre Serviceanfragen? Ich hoffe, dass Ihre Leute genug verdienen, um Sie nicht eines Tages an den Pranger zu stellen. Ihre Produkte werden mit Lkw in ganz Europa zu den Kunden gebracht? Wie sieht es mit den Arbeitsbedingungen aus, insbesondere mit den Arbeitszeiten? Im Sinne der Nachhaltigkeit müssen Sie die ständig im Auge behalten und Ihrer Nachweispflicht nachkommen können.

Kein Thema, sagen Sie, ich biete Homeoffice und mobiles Arbeiten. Das ist schön. Und was tun Sie, damit sich Ihre Mitarbeiter nicht die Nächte um die Ohren schlagen und sich selbst ausbeuten? Haben Sie noch einen hohen manuellen Anteil in der Produktion? Wie schaut es dort mit den Arbeitsplätzen aus? Sind alle alters- und handicapgerecht ausgestattet? In Summe addieren sich die betrieblichen Aufwendungen für Vorreiter zu hohen Ausgaben. Sei es für die Zeiterfassung, die Tourenoptimierung, die Automatisierung der Produktion oder das Arbeitsplatzdesign. Und ich schwöre Ihnen: Es kommt immer noch eines drauf.

Auch Nachhaltigkeit muss kalkuliert werden

Sie winken ab: Um all das kümmern sich gut geführte Unternehmen ohnehin. Ich stimme Ihnen zu. Die Rolle als Vorreiter schränkt aber den Gestaltungsspielraum entscheidend ein. Aus einem Kann wird schnell ein Muss. Im schlimmsten Fall ohne die dazugehörige wirt-

schaftliche Basis. Oder haben Sie in Ihrem Unternehmen einen Business-Case aufgesetzt für die geschlechtsneutrale Toilette?

Betrachten wir also die Vorreiter als Fluch oder Segen? In beiden Fällen zeigen sich hier die Potenziale der Nachhaltigkeit. Im Idealfall können sich Vorreiter langfristig von ihren Mitbewerbern absetzen. Sie schaffen sich eine sehr loyale Kundenbasis. Diese ist nur schwer aktiv abzuwerben. Darüber hinaus geben sie Kunden, Mitarbeitern und dem Umfeld das Gefühl, das Richtige zu tun. Das ist eine Bestätigung und starke Motivation für die Stakeholder.

Doch wir bewegen uns in einem Umfeld voller Unsicherheit. In vielen Fällen liegt die richtige Lösung in dichtem Nebel. Wie das Mobilitätsbeispiel zeigt: Stand heute weiß niemand, was sich durchsetzen wird. Doch jede Umstellung, egal wohin, kostet extrem viel Zeit, Kraft und Geld. Unternehmen sollten daher sehr genau abwägen. Am Ende des Tages müssen wir Geld verdienen. Ohne wirtschaftliche Basis keine Mittel für eine langfristig erfolgreiche Umstellung. Es bleibt dabei. Auch wertebasierte Unternehmensführung muss sich rechnen.

Typologie schön und gut – aber was fangen Sie nun damit an?

Haben Sie Ihre Kunden in der einen oder anderen Beschreibung wiedergefunden? Bedienen Sie eher Minimalisten, Pragmatiker, Selbstdarsteller oder doch Vorreiter? Und Sie selbst? Machen Sie Ihre Hausaufgaben im Schulbus, oder sind Sie beim Einsteigen schon fertig und freuen sich auf die nächste Klassenarbeit?

Eindeutige Typisierungen sind selten möglich. Unternehmen sind komplexe Gebilde. Die Wertschöpfungsbetrachtung unterstreicht dies. Wir werden kaum in jeder Funktion eine komplette nachhaltige Ausrichtung finden können. Um bei unserem Schulbeispiel zu bleiben: Selbst Streber haben schon einmal ihre Hausaufgaben vergessen. Sie machen die dann auch auf den letzten Drücker. Auch die Unwissenden werden kaum das Thema Werte und Nachhaltigkeit komplett aus ih-

rem Bewusstsein verdrängt haben. Wir werden in jedem Unternehmen Charakteristika aus jeder dieser Gruppen finden.

Nichtsdestotrotz hilft uns diese Kategorisierung. Wir bekommen eine Orientierung. Wie gut sind wir, sind unsere Kunden aufgestellt? Wie werden Sie sich vermutlich in der Zukunft entwickeln? Welche Wünsche werden sich aus ihren Entscheidungsmustern ergeben? Damit können wir Rückschlüsse auf mögliche Handlungsweisen ziehen.

Lassen Sie uns an dieser Stelle nochmals einen Blick auf unsere Matrix werfen (Abbildung 7).

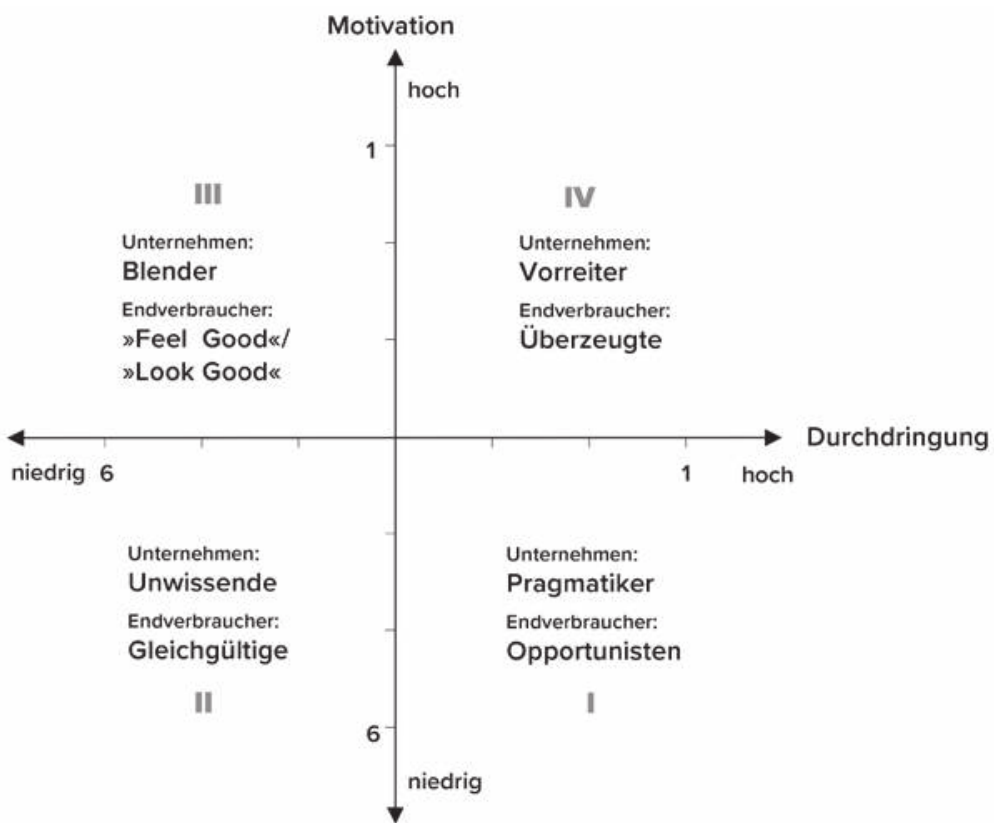


Abbildung 7: Kundengruppen (Quelle: eigene Darstellung)

Nach der allgemeinen Beschreibung der einzelnen Gruppen schauen wir uns nun die Unternehmenstypen genauer an. Lassen Sie uns die Bedeutung dieser Unternehmen für unseren Kundenbestand analysieren. Was können wir aus den bisherigen Erkenntnissen für die Gestal-

tung unseres Leistungsportfolios ableiten? Noch mal die Aufgabenstellung: Wir wollen unseren Service im B2B-Geschäft optimal auf unsere Kunden ausrichten. Wir wollen die Bedürfnisse und Wünsche unserer Kunden vorhersehen. Idealerweise schaffen wir aktiv ihren Bedarf. Hierzu müssen wir verstehen, wen wir im Bestand haben. Sind es die Greenwasher oder die Gretas?

Und da kommen wieder unsere Dimensionen der Nachhaltigkeit und deren Bedeutung bei der Positionierung und zukünftigen Ausrichtung unserer Unternehmenskunden ins Spiel.

Umgang mit Unwissenden

Wie war das noch? Die Unwissenden laufen blind gegen die Nachhaltigkeitswand. Wertebasierte Unternehmensführung ist bei ihnen schwach bis gar nicht ausgeprägt. Das bedeutet für uns als ihre Dienstleister zunächst einmal wenig Anpassungsdruck. Die Kundenwünsche der Unwissenden werden nicht durch nachhaltige Aspekte beeinflusst. Wir können Kundenbindung auf die althergebrachte und bewährte Weise erzeugen, indem wir uns auf die klassischen Leistungsparameter konzentrieren:

Wir liefern guten Service. Schnell, zuverlässig und vollständig. Kundenbegeisterung erreichen wir durch individuelle und flexible Angebote. Innovationen spielen sich in erster Linie im ökonomischen Bereich ab. Kundenbefragungen helfen uns, kontinuierlich besser zu werden. Lieferperformance, Weiterempfehlungsquote oder Kundenzufriedenheit sind frei von Nachhaltigkeitsüberlegungen. In Summe gibt es also kaum Veränderungsbedarf in unserem Serviceportfolio. Das klingt nach einer interessanten Kundengruppe.

Doch lassen Sie uns tiefer bohren. Der Wertewandel ist in vollem Gange. Die Bedeutung einer nachhaltigen Unternehmensführung nimmt stetig zu. Wir haben festgestellt, dass die Unwissenden bereits mit einem Bein über dem Abgrund stehen. Sie merken es nur nicht. Unternehmen dieses Typus im Kundenbestand signalisieren uns dringenden Handlungsbedarf. Denn sie bergen ein latentes Risiko. Verschläft diese Gruppe weiterhin die Entwicklungen, wird sie vom Markt ver-

schwinden. Die betroffenen Unternehmen sehen das nicht kommen. Damit tritt der Effekt überraschend ein. Sowohl für unsere Kunden als auch für uns. Denn mit ihnen verschwindet auch ein Teil unserer wirtschaftlichen Basis. Je größer die Zahl an Unwissenden in unserem Bestand, desto größer ist unser Handlungsbedarf.

Versuchen wir's doch mal mit Nudging

Vorschlag: Lassen Sie uns die Unwissenden wissend machen. Das liegt in unserem Interesse. Wir müssen diese Kunden sichern. Das geht nur, wenn wir sie für die Entwicklungen sensibilisieren. Die Entscheidungsrelevanz für Nachhaltigkeit muss steigen. Dann eröffnen sich weitere Chancen. Diese Gruppe hat bezogen auf die Durchdringungstiefe ihrer Wertschöpfung in der Regel einen Nachholbedarf. Hieraus können für uns neue oder erweiterte Geschäftsmodelle entstehen.

Damit wir sie davon überzeugen können, was ihnen nutzt, benötigen wir ein tieferes Verständnis dieser Unternehmen, ihrer Funktionen und Prozesse.

Lieferantenbewertungen sind heutzutage gang und gäbe. Kundenbewertungen durch Lieferanten sind eher selten. Genau das kann aber eine Lösung sein. Wir müssen einen tieferen Einblick in die Wertschöpfung dieser Gruppe bekommen. Dies könnten wir über eine vertraglich vereinbarte Kundenbewertung versuchen. In der Realität verspricht das aber kaum Erfolg. Oder haben Sie als Kunde Lust, Ihrem Lieferanten die Bücher zu öffnen?

Besser ist es, wenn wir einen Bedarf bei unseren Kunden erzeugen. Wir müssen sie im regelmäßigen Kundengespräch für das Thema Nachhaltigkeit sensibilisieren (»Nudging«). Damit treiben wir die Entscheidungsrelevanz der nachhaltigen und wertebasierten Argumente bei ihnen nach oben. Ihre Veränderungsbereitschaft steigt. Bei Unwissenden kann das schon über eine neutrale Information zu den Folgen nichtnachhaltigen Wirtschaftens erreicht werden. Sie sollten allerdings konkrete Beispiele mit Relevanz für die Wertschöpfung dieser Kunden liefern. Machen Sie das Risiko hautnah erlebbar.

Was tun Sie, wenn sich der Kunde partout nicht helfen lassen will?

Wenn Sie dem Kunden die Augen geöffnet haben, können Sie ihm Ihre Hilfe anbieten. Die Durchdringungstiefe erhöhen. Idealerweise haben Sie dafür bereits ein Beratungsangebot im Gepäck. Auf diese Weise sichern Sie den Fortbestand Ihrer Kunden. Sie erweitern Ihr eigenes Leistungsportfolio um eine neue Dienstleistung. Dank der Ergebnisse Ihrer Beratung erzeugen Sie weiteren Bedarf. Im Idealfall können Sie so die Kundenwünsche in Ihrem Sinne lenken. Ihre Kundenbasis für nachhaltigen Service wird breiter. Sie können Skaleneffekte leichter nutzen. Die Unwissenden bewegen sich in der Matrix in Richtung Vorreiter. Win-Win.

Was passiert aber, wenn die unwissenden Kunden unser Beratungsangebot ablehnen? Vielen Dank für nichts? Nicht aufgeben! Denn daraus ergeben sich für uns zwei neue Möglichkeiten:

- ▶ Wir können unsere Hilfe im Zuge einer Pro-bono-Beratung anbieten, also unentgeltlich. Nach dem Motto: »Wie bereit sind Sie für die Zukunft? Unser Zukunftsscheck hilft Ihnen, sich auf die anstehenden Herausforderungen in Ihrem Geschäftsfeld vorzubereiten.« Damit ist das Kostenrisiko zwar auf unserer Seite. Aber wir bekommen die Möglichkeit, in unseren Kunden hineinzuhören. Wir können seine Wünsche lenken. Damit sind wir unserem Ziel des vorausschauenden Kundenservices und der Sicherung unseres Kundenbestandes einen Schritt nähergekommen. Dieses Vorgehen sollten wir in jedem Fall bei einem umfangreichen Bestand in diesem Kundensegment in Erwägung ziehen. Oder wollen Sie mit Ihren Kunden untergehen?
- ▶ Die zweite Möglichkeit besteht in einer Neubewertung der Kundenstruktur. Die Unwissenden wollen sich nicht helfen lassen. Selbst wenn es sie nichts kostet, lehnen sie unser Angebot ab. In diesem Fall sollten wir die Trennung vorbereiten. Wir müssen uns schnellstmöglich um andere Kundengruppen kümmern. Das kann eine Neuausrichtung unseres Unternehmens mit sich bringen. Zumindest aber müssen wir unser Serviceangebot an die veränderte Kundenstruktur anpassen. Jetzt wird es umso wichtiger, die Kundenbasis ge-

nau zu kennen. Wie viele Kunden haben wir in den jeweiligen Gruppen? Wie hoch ist das Risiko?

Sag beim Abschied leise Servus

Unwissende im Kundenstamm sollten wir in jedem Fall aktiv angehen. Sie sind eine riesige Chance. Sie können unser Angebotsportfolio bereichern – wenn wir zu ihnen durchdringen. Damit kommt der Kundenkommunikation eine tragende Rolle zu. Wir müssen diese Kunden über ihre Situation informieren. Wir müssen die Entscheidungsrelevanz nachhaltiger Argumente für diese Gruppe steigern. So können wir ihre zukünftige Ausrichtung steuern. Idealerweise werden Bedarf und Wünsche bei dieser Gruppe geweckt. Doch Obacht: Wir als Dienstleister müssen glaubwürdig sein. Hilfe, und nicht Profit, muss an diesem Punkt im Vordergrund stehen.

Sie bekommen immer noch keinen Zugang? Man hört einfach nicht auf Sie? Dann handeln Sie konsequent. Trennen Sie sich von diesen Kunden. Das ist umso wichtiger, je mehr Sie davon im Bestand haben.

Es bleibt dabei: Nur wer seine Kunden genau kennt, wird in Zukunft erfolgreich sein.

Umgang mit Pragmatikern

Wie schaut es mit den Pragmatikern aus? Die bemerken den Trend ins nachhaltig Grüne sehr wohl. Dafür muss diese Gruppe allerdings viel Aufwand betreiben. Die laufende Beobachtung der geforderten Nachhaltigkeit sowie die reaktiven Anpassungen ihres Geschäftsmodells sind sehr ressourcenintensiv. Fehler werden gnadenlos bestraft, selbst wenn das nicht über Nacht passiert. Auch darin unterscheiden sie sich von den Unwissenden: Sie kennen den Durchdringungsgrad ihrer Wertschöpfung in Bezug auf nachhaltige Aspekte. Sie wissen um ihre Position. Für uns bedeutet das mehr Vorlauf. Es wird gegebenenfalls kalkulierbarer. Dennoch sind diese Kunden für uns ebenfalls ein Risiko.

Was also tun? Hier ist der Hebel wiederum die Entscheidungsrelevanz. Auch diese Gruppe müssen wir sensibilisieren. Ihr Bewusstsein für die Bedeutung der Nachhaltigkeit muss steigen. Unser Ziel lautet: Sie auf der Motivationsachse nach oben hieven.

Pragmatiker sind sehr auf ihre Wirtschaftlichkeit bedacht. Das macht es für uns herausfordernder. Kundenkommunikation und der Hinweis auf Lücken verfangen bei den Pragmatikern nicht ohne Weiteres. Die Unwissenden können in der Information an sich bereits einen Mehrwert erkennen. Bei ihnen mag ein gewisses Wachrütteln genügen. Die Pragmatiker haben ihre Einstellung sehr bewusst gewählt. Für sie ergibt ein Mehr an nachhaltigem Engagement *ceteris paribus* keinen Sinn. Bei den Pragmatikern müssen wir stärker auf die wirtschaftlichen Folgen ihres Handelns abheben.

Mit Beratungsangeboten werden wir nicht so leicht zum Erfolg kommen. Ein Weg führt über regelmäßige, kostenlose Kundenaudits, natürlich abgestimmt mit den Kunden. Erklärtes Ziel ist es, unsere Leistungen besser auf das Geschäftsmodell des Kunden auszurichten. Im Rahmen dieser Abstimmungen können wir das Geschäftsmodell der Pragmatiker tiefergehend analysieren. Die Ergebnisse werden vom nachhaltigen Management wirtschaftlich bewertet. Die so entwickelten Handlungsempfehlungen teilen Sie selbstverständlich mit dem Kunden. Pragmatiker sind sensibler für das Thema. Sie könnten ein solches Vorgehen eher nachvollziehen und akzeptieren als die vorhergehende Gruppe. Das gelingt allerdings nur bei einem eindeutigen Kundemehrwert in Euro und Cent. Ansonsten gilt wie bei den Unwissenden: Welcher Kunde öffnet freiwillig seine Bücher?

Auf Pragmatiker muss man klug einwirken

Pragmatiker müssen die wirtschaftliche Gefahr ihres Nichtstuns begreifen. Je größer diese Gefahr ist, umso eher könnte hier ein Türchen für weitere Leistungsangebote aufgehen. Für Beratungsleistungen muss der Druck beziehungsweise unser entlastendes Wertversprechen sehr überzeugend sein. Das kann funktionieren. Wahrscheinlicher als zu-

sätzliches Beratungsgeschäft ist aber eine bessere Wahrnehmung unserer nachhaltigen Servicebestandteile. Wir werden sie also für andere Angebotsbestandteile in unserem Portfolio begeistern können.

Für uns ergeben sich hier durchaus Chancen. Sie zu realisieren, ist allerdings ressourcenintensiver als bei den Unwissenden. Und vermutlich dauert es länger. Es führt aber kein Weg daran vorbei, wollen wir die Pragmatiker für uns sichern. Das gilt umso mehr, je größer unsere Kundengruppe mit dieser Ausprägung ist.

Seien Sie auf anfänglichen Widerstand gefasst. Pragmatiker werden das Ganze skeptischer beurteilen. Das heißt für uns: mehr Aufwand treiben. Gleichzeitig sind die Erfolgsaussichten geringer als bei den Unwissenden. Denn die Pragmatiker haben ihre Einstellung sehr bewusst gewählt. Als Kunde wäre ich gegenüber einer Geschäftsmodellanalyse durch meinen Dienstleister auch kritisch. Ich würde schon einen klaren Mehrwert sehen wollen.

Was also tun, wenn die Pragmatiker sich nicht auf unser Unterstützungsangebot einlassen? Wieder haben wir zwei Möglichkeiten:

1. Wir beobachten unsere Kunden und deren Umfeld weiterhin sehr genau. Wir verfolgen also einen ähnlichen Ansatz wie die Pragmatiker. Wir wollen handlungsfähig sein, wenn es darauf ankommt. Das bedeutet für uns einen laufenden Mehraufwand. Insbesondere dann, wenn unser Geschäftsmodell von dem unserer Kunden abweicht. Zudem ist nicht sicher, ob wir die Situation für unsere Kunden aus der Ferne wirklich besser als sie selbst einschätzen können. Klingt also nicht unbedingt nach einem Königsweg. Aber einen Versuch ist es wert.
2. Diesen Weg kennen Sie bereits. Wir bewerten unsere Kundenstruktur sehr genau. Können wir es uns leisten, auf die Pragmatiker zu verzichten? Wenn ja, dann sollten wir, siehe oben, mit der Neuausrichtung unserer Zielkunden beginnen. Der Zeitdruck mag hier nicht so hoch sein. Wir sollten dennoch damit beginnen. Eine Kundenstruktur umzubauen, nimmt definitiv Zeit in Anspruch.

In Summe halten auch die Pragmatiker Chancen für uns bereit. Hier ist der Trade-off für uns allerdings deutlich schlechter als zuvor. Da-

her ist es entscheidend, genau zu wissen, an welcher Stelle der Wertschöpfung wir ansetzen müssen. Wie können wir bei diesen Kunden einen Handlungsdruck erzeugen, der die Entscheidungsfindung entscheidend beeinflusst?

Und wieder heißt es: Kenne deine Kunden und handle entsprechend. Nur so ist auch unser Fortbestand nachhaltig gesichert.

Umgang mit Blendern

Ist das vielleicht unsere Zielgruppe der Wahl? Die Blender sehen zumindest die Chance zur Positionierung im Thema Nachhaltigkeit. Sie haben eine hohe Präferenz für nachhaltige Argumente. Welche Handlungsfelder und gegebenenfalls Zusatzleistungen können wir daraus ableiten?

Blender streben nach der großen Bühne. Sie sind am Markt extrem präsent. Ihr Image steht für Nachhaltigkeit. Damit rücken wir als Dienstleister zwangsläufig ebenfalls stärker in den Mittelpunkt. Was das für uns bedeutet, hängt von unserer eigenen Position in der Matrix ab. Wir bekommen in jedem Fall dank unserer Kunden kostenloses Marketing in Sachen Nachhaltigkeit. Deren Image strahlt auf uns ab. Wenn nur die tatsächliche Durchdringung der Wertschöpfung mit Nachhaltigkeit nicht so dünn wäre! Denn leider halten ihre Prozesse und ihr Management nicht das, was sie versprechen. Häufig hören wir in diesem Zusammenhang das böse Wort vom Greenwashing. Das trifft dann allerdings nicht nur unsere Kunden. In ihrem Fahrwasser könnten wir ebenfalls in den Verdacht der Schönfärberei kommen. Das wiegt umso schwerer, wenn wir nachhaltige Unternehmensführung ernsthaft propagieren.

Sie wollen doch nicht mit in den Abgrund gezogen werden, oder?

Wir müssen uns daher mit dieser Kundengruppe aktiv auseinandersetzen. Diese Selbstdarsteller fallen auf. In der Interaktion demaskieren sie

sich sehr schnell. Ihre Nachfrage passt nicht zu ihrem Image. Beispiele hierfür gibt es viele. Sei es der Möbelhersteller, der mit der Verwendung nachhaltigen Holzes wirbt und gleichzeitig einen Großteil seines Bedarfs aus günstigen, illegalen Rodungen bezieht. Der Getränkeanbieter, dessen Nachhaltigkeitsmarketingkampagne 15 Mal mehr gekostet hat, als am Ende in ökologische Projekte investiert wurde. Oder der Tourismusanbieter, der mit »grünen Seereisen« wirbt, dabei aber nur einen Bruchteil seiner Flotte mit teureren, alternativen Energieträgern betreibt, die dazu noch extrem umweltschädlich hergestellt werden. Blender unterscheiden sich im Innenverhältnis kaum von den Pragmatikern. Wirtschaftlichkeit steht an erster Stelle. Die Kosten für das Marketing und die Imagekampagnen müssen schließlich wieder reingeholt werden. Bezogen auf uns als Dienstleister heißt das, dass diese Unternehmen effizienten Service nachfragen. Nachhaltigkeit ist hier in der Regel kein Thema. Daraus entsteht für uns Handlungsbedarf. Fliegt das Greenwashing auf, möchten wir nicht unter Rechtfertigungsdruck kommen.

Aktive Kundenkommunikation ist daher auch hier angezeigt. Blender sind kommunikationsstark. Sie haben durchaus Verständnis für Nachhaltigkeit. Sie positionieren sich aktiv. Nur hält die Durchdringung ihres Unternehmens dabei nicht mit. Diese Lücke zwischen Wahrnehmung und Fakten müssen wir nutzen. Gehen Sie auf diese Kunden zu. Machen Sie Ihnen klar, wie gefährlich ihre Positionierung ist.

Blender sind Pragmatiker mit exzellentem Marketing. Sie sind absolut überzeugt von ihrer Einstellung. Sie sind noch resistenter gegenüber einer Transformation als die Pragmatiker. Es ist unwahrscheinlich, dass diese Kunden uns als Berater oder Helfer akzeptieren. Wir müssen Sie anders gewinnen. Dafür brauchen wir ihr Ohr. Das wird man uns fraglos leihen, wenn ihnen unser Leistungsangebot an irgendeiner Stelle eine Unique Sales Proposition (USP) bietet. Wenn dem so ist, können wir das nutzen. Sie sind nicht in einer solchen Position? Ihre Kunden hängen nicht von Ihrem Angebot ab? Dann wird das mit dem Zugang schwierig. Es folgen wieder zwei Möglichkeiten:

1. Wir überlegen, wie wir eine Win-Win-Situation für die Selbstdarsteller schaffen. Wenn wir die Kommunikationsschwerpunkte der

Blender kennen, hilft das. Wir können bei unserem Angebot ansetzen. Botschaft: Wir helfen, die beworbenen Leistungen unserer Kunden zu verbessern. Damit gehen wir in den Austausch. Wir schaffen eine Plattform, idealerweise unter Beteiligung anderer Kundengruppen. Es kommt zu einem Erfahrungsaustausch auf Kundenebene. Damit umgehen wir die Problematik der sensiblen Lieferanten-Kunden-Beziehung. Schwerpunkte in der Diskussion müssen die Gefahren und wirtschaftlichen Folgen von Greenwashing sein. Darauf sollten wir den Fokus lenken. Damit könnte eine Tür aufgehen. Es entsteht die Chance, die Selbstdarsteller von ihrer derzeitigen Position aus weiterzuentwickeln. Am Ende steht das avisierte Win-Win.

2. Ihre Kunden bleiben trotz aller Bemühungen bei ihrer Haltung? Sie ahnen es bereits: Dann müssen wir uns so schnell wie möglich von ihnen trennen. Diese Kunden passen nicht zu unserem Wertegerüst. Sie lassen sich nicht beraten und sind resistent gegenüber Veränderungen. Von ihnen geht dazu noch eine unmittelbare Gefahr für unser Geschäftsmodell aus. Hier besteht das Risiko nicht nur im Wegfall der Kunden an sich. Der Reputationsverlust dieser Kundengruppe kann uns auch treffen. Wir leben nachhaltige Unternehmensführung. Dennoch kommen wir in den Verdacht des Betrugs. In diesem Fall schlägt Wahrnehmung gerne Fakten.

Wie sollen wir hier vorgehen, wenn dies eintritt? Wir rechtfertigen uns. Dies wird in solchen Situationen häufig als Schuldeingeständnis gesehen. Wir machen nichts. Dann kommen ebenfalls Fragen nach dem Warum auf. Ein Teufelskreis, aus dem Unternehmen nur schwer herauskommen. Im günstigsten Fall bedeutet das für uns einen großen finanziellen und marketingtechnischen Kraftakt. Im schlimmsten Fall folgen wir unseren Kunden in die Versenkung. Und das, obwohl wir alles richtig gemacht haben.

Blender sind eine toxische Kundengruppe. Sie sind mit Vorsicht zu genießen. Wir sollten unbedingt vermeiden, von ihnen abhängig zu sein. Kunden dieser Gruppe sollten wir schnellstmöglich identifizieren und entschlossen (ab-)handeln.

Umgang mit Vorreitern

Und dann sind da noch die Vorreiter. Sie haben eine starke Durchdringung mit wertebasierten und nachhaltigen Ansätzen in der kompletten Wertschöpfung. Dazu kommt bei dieser Gruppe eine hohe Entscheidungsrelevanz der Dimensionen der Nachhaltigkeit. Das sichert auch in Zukunft die weitere Entwicklung. Unternehmen mit diesem Typus haben sich konsequent auf das Thema nachhaltige und wertebasierte Unternehmensführung ausgerichtet. Ökonomie, Ökologie und Soziales bestimmen die Wertschöpfungskette. Zudem geschieht das zumeist aus Eigeninitiative. Ein Druck von außen ist nicht nötig. Das gilt sowohl für die Endverbraucher als auch für die Administration, Politik oder Gesellschaft. Die Vorreiter haben die Relevanz der Nachhaltigkeit aus Überzeugung verinnerlicht. Sie gehen diesen Weg konsequent in Zukunft weiter.

Diese Gruppe vertritt ihre Position bewusst nach außen und innen. Anders als bei den Selbstdarstellern beschränkt sich dies aber nicht nur auf das Marketing. Vorreiter richten ihre Strategie sowie alle Unternehmensfunktionen auf das Thema aus. Dies wird mit einer entsprechend umfassenden strategischen, prozessualen sowie organisatorischen Entwicklung des Unternehmens untermauert. Bei Bedarf werden ganzheitliche Transformationsprozesse in Gang gesetzt. Unternehmen in dieser Gruppe entwickeln ihr Personal und ihre Systemlandschaft konsequent auf dieses Ziel hin weiter. Sie geben sich ein passendes Leitbild. In den Unternehmenswerten findet sich das Thema Nachhaltigkeit ebenfalls wieder. Damit geben die Vorreiter eine entsprechende Orientierung für ihre Stakeholder. Sie vertreten authentisch eine wertebasierte Unternehmensführung.

Gehen Sie bei den Vorreitern in die Lehre

Wenn Sie Vorreiter in ihrem Kundenbestand haben, kann das ebenfalls eine Herausforderung sein. Allerdings im positiven Sinne, denn diese Kundengruppe erwartet von uns eine zu ihren Werten passende

Leistungsbereitstellung. Sie projizieren die Erwartungen ihrer Endverbraucher direkt auf uns. Da sie Vorreiter sind, verstärken sie diese in der Regel noch.

Vorreiter wollen ihr Alleinstellungsmerkmal gegenüber ihren Kunden weiter ausbauen. Dazu benötigen Sie entsprechende Vorleistungen. Der bereits zitierte doppelte Greta-Effekt zwingt uns ebenfalls zu einer nachhaltigen Ausrichtung unseres Angebots. Das kann eine umfassende Transformation in die Wege leiten, Strategie, Prozesse, Organisation, Systeme und nicht zuletzt auch unsere Mitarbeiter miteingeschlossen. Das klingt anstrengend, ist aber eine enorme Chance. Die können wir nutzen.

Wie? Wir können von unseren Kunden lernen? Wenn Sie selbst mit ihrem Unternehmen noch nicht so weit sind, dann gehen Sie jetzt mit Ihren Kunden in den Austausch. Streben Sie Entwicklungspartnerschaften an. Schicken Sie Ihre Mitarbeiter zum Hospitieren oder in Schulungsprogramme. Damit können Sie ganz nebenbei auch noch Ihre Kundenbindung intensivieren. Sie lernen und entwickeln sich ebenfalls weiter. Darüber hinaus kann dies die Effektivität von Investitionen in diesem Bereich signifikant steigern. Sie lernen von den Erfahrungen ihrer Kunden. Das gibt den Kunden ein befriedigendes Gefühl. Und es spart Ihnen Zeit und Geld und beschleunigt Ihr Vorankommen auf der Lernkurve.

Vorreiter erzeugen positiven Druck

Sie selbst arbeiten bereits in einem Vorreiterunternehmen? Umso besser. Sie haben Kunden, die Vorreiter werden wollen oder sich als solche weiterentwickeln wollen? Perfekt. Bieten Sie Ihre Hilfe an. Sie haben Best Practices in einer der Nachhaltigkeitsdimensionen umgesetzt? Dann bieten Sie dieses Wissen großzügig an. Ihre Kunden wird das freuen. Schließlich wollen sie etwas bewegen. Damit werden diese Kunden für Ihre Erweiterung des Leistungsangebots empfänglich sein. Für Sie ist das eine Chance, Ihren Umsatz zu steigern. Sie können in neue Geschäftsfelder einsteigen. Sie müssen ja nicht so offensiv wie

die Selbstdarsteller agieren. Dennoch helfen entsprechende Kundeninformationen oder Zertifizierungen. Sie werden sichtbar. Sie können glaubwürdig Ihre Leistung bewerben. Im Idealfall fragen auch andere Kunden bei Ihnen nach entsprechender Unterstützung.

Vorreiter erzeugen Druck. Das kann positiv wirken. Dieser Druck kann aber auch eine negative Seite entwickeln. Diese Kunden verlangen eine schnelle Ausrichtung auf ihre Bedürfnisse. Für Vorreiter kann das überlebenswichtig sein. Umso mehr, wenn diese Kunden selbst unter Dampf stehen. Zum Beispiel durch ihre Ausrichtung und ihren damit gewonnenen Kundenstamm. Beides fordert eine konsequente Ausrichtung der Lieferkette. Wenn unsere Kunden dies nicht bieten, wechselt ihr Bestand zum Wettbewerb. Haben wir nur ein paar Vorreiter als Kunden, wird dieser Druck für uns eventuell wirtschaftlich unverhältnismäßig. Insbesondere dann, wenn die Masse unserer Bestandskunden deutlich desinteressierter ist.

Dennoch wäre in diesem Fall Stillstand aus meiner Sicht gefährlich. Zugegeben: In dieser Situation können wir uns das noch leisten. Doch wir vergeben die Chance, uns mit den Vorreitern rechtzeitig auf die Zukunft auszurichten. Wir können mit ihrer Hilfe ebenfalls zu Vorreitern werden. Auch wenn das aktuell unwirtschaftlich erscheinen mag: Falls darstellbar, sollten Sie es dennoch machen. Eventuell können Sie die Mehrkosten quersubventionieren. Mögliche Lösungen? Preisdifferenzierung oder mittels Kooperationen die Kosten teilen.

Sie haben eine solche Konstellation? Dann los. Vorreiter bergen viele Chancen. Ihr Engagement wird sich sehr schnell auszahlen. Sie können sich an die Spitze der Entwicklung setzen. Das hilft Ihnen, Skaleneffekte zu generieren. Im Idealfall können Sie sich langfristig vom Mitbewerber absetzen. Aber Vorsicht: Auch hier gilt, die Mischung macht den Unterschied.

Sie selbst sind noch kein Vorreiterunternehmen? Aber Sie haben extrem viele Kunden dieser Gruppe im Bestand? Im schlimmsten Fall sind Sie von diesen abhängig? Das kann eine Organisation überfordern, finanziell und auch bezogen auf das Transformationstempo. Sie sollten in diesem Fall entweder früh in Kooperationen einsteigen oder Ihren Kundenmix überprüfen. Gegebenenfalls helfen ein paar Pragmatiker

oder Unwissende. Diese können aktiv von Ihrer Transformation profitieren. Sie können diese Kunden eventuell direkt in den Austausch untereinander bringen. Kundenevents oder andere Veranstaltungen dieser Art helfen in diesem Zusammenhang. Eine solche Mischung kann den Druck auf Ihr Unternehmen verringern. Gleichzeitig sichert es Sie wirtschaftlich ab. Sie stehen auf einer breiteren Basis.

Es ist und bleibt entscheidend, die Kunden zu kennen. Den Kundenbestand zu analysieren und idealerweise optimal zu gestalten. Vorreiter im Kundenbestand verheißen in jedem Fall mehr Chance als Risiko. Nutzen Sie sie.

Fazit: Der Kundennutzen steht ganz oben

Ja, die gute alte Zeit für Unternehmen ist vorbei. Kunden verlangen immer größeren Nutzen für sich, sie sind anspruchsvoller geworden. Dies bezieht sich nicht nur auf klassische Aspekte der Leistungsnachfrage. Schnelligkeit, Zuverlässigkeit oder Vollständigkeit sind heute Hygienefaktoren. Wir sehen uns einem Käufermarkt gegenüber. Kunden sind beinahe perfekt informiert. Digitalisierung und Globalisierung führen darüber hinaus zu einer weitreichenden Vergleichbarkeit. Diese gilt auch im Dienstleistungsbereich. Transparenz, Flexibilität, Individualität und Innovation werden im Service damit immer wichtiger. In diesem Zusammenhang gibt es nur einen Maßstab: die Sicht des Kunden.

Wir wollen die Bedürfnisse unserer Kunden optimal bedienen. Um Kunden zu begeistern, müssen wir ihre Sicht einnehmen. Wir müssen unsere Kunden und ihre Wünsche kennen, idealerweise vorhersehen. Das schafft ein Alleinstellungsmerkmal, einen USP. Nur so können Kundenerlebnisse durch unsere Leistungen kreiert werden.

Neben den direkt messbaren und wirtschaftlichen Leistungsparametern werden Dimensionen der Ökologie oder sozialen Engagements immer wichtiger. Ein wirklicher USP wird sich in erster Linie in Abhängigkeit von diesen Faktoren entwickeln lassen. Somit werden werteba- sierte und nachhaltige Unternehmensführung zu einem potenziellen

Alleinstellungsmerkmal. Wollen Unternehmen auch in Zukunft begeisterte Kunden haben, dann müssen sie sich damit auseinandersetzen.

Nun verlangen Kunden neben Transparenz, Flexibilität und Individualität auch innovative Lösungen. Sie wollen einen Service, der sie weiterbringt. Idealerweise gelingt es in diesem Zusammenhang, aktiv die Kundenwünsche der Zukunft vorwegzunehmen. Einen Service zu bieten, von dem die Kunden heute noch gar nicht wissen, dass sie ihn morgen haben wollen.

Damit wird die Fähigkeit, Kundenwünsche vorherzusehen, zu einem entscheidenden Kriterium für ein exzellentes Leistungsangebot. Um Bedarfe der Zukunft zu erahnen, müssen wir die heutige Positionierung sowie die Entscheidungskriterien unserer Kunden kennen. Bringen wir diese zusammen, lassen sich daraus Kundengruppen bilden. Auf Basis dieser Typisierung können wir in der Folge Handlungsempfehlungen ableiten.

Auf diesem Wege haben wir vier Kundengruppen identifiziert: die Unwissenden, die Pragmatiker, die Blender und die Vorreiter. Alle haben aus unserer Sicht ihre Vor- und Nachteile. Helfen Sie den Unwissenden, wissend zu werden. Zeigen Sie den Pragmatikern und den Blendern, wie riskant ihre Positionierung ist. Haben Sie Vorreiter unter Ihren Kunden? Lernen Sie von ihnen. Nutzen Sie deren Erfahrung für die nachhaltige Transformation Ihres eigenen Unternehmens. Durch Kooperationen der Kunden untereinander lassen sich weitere Mehrwerte für Ihre Organisation realisieren.

Nachhaltige Unternehmensführung als Instrument der Kundenbindung

Um all das effektiv umsetzen zu können, müssen wir als Unternehmer ebenfalls wissen, wo wir stehen. Zu welcher Gruppe gehören wir? Wir bewegen uns im B2B-Bereich. Das verstärkt die Wirkung der Forderung nach Werten oder Nachhaltigkeit. Die Kunden unserer Kunden haben neue Ansprüche. Diese wirken sich unmittelbar auf die Wertschöpfungskette aus. Damit schlagen sie direkt auf uns als Dienstleister

durch. Diese Ansprüche werden durch unsere Geschäftskunden potenziert. Das kann zu Chancen führen. Sind wir weiter als unsere Kunden, können wir ihnen ein Beratungsangebot machen. Ein Risiko entsteht, wenn wir noch nicht so weit sind. Dann müssen wir uns anpassen. Unsere Kunden verlangen nicht nur eine nachhaltige Lieferkette. Es entsteht Transformationsdruck. Die Bereitstellung eines kundengerechten Leistungsangebots wird nun sehr ressourcenintensiv.

Ein unausgewogener Kundenbestand kann existenzbedrohend sein. Es ist zudem extrem schwierig, diese Gefahr zu erkennen. Nachhaltigkeit in der Unternehmensführung wird zu einem entscheidenden Kriterium. Dies sichert die Zukunft unserer Kunden und damit unsere eigene. Wird es vernachlässigt, verschwinden auch wirtschaftlich gesunde Unternehmen über Nacht vom Markt. Mängel in diesem Kontext sind verdeckt. Wir müssen also sehr genau hinsehen. Idealerweise etablieren wir daher einen regelmäßigen Kundenaustausch. Der muss für unsere Kunden gewinnbringend sein. Wir erinnern uns: Unsere Kunden werden anspruchsvoller.

Haben wir unseren Kundenmix identifiziert, müssen wir handeln. Zunächst sollten wir die zukünftigen Bedarfe unserer Kunden ableiten. Diese sind abhängig von deren Entwicklungsstand im Kontext der Nachhaltigkeit und vom Durchdringungsgrad der Wertschöpfungskette. Dann müssen wir unser Leistungsangebot überprüfen. Es gilt, die Chancen durch Anpassungen im Portfolio oder Zusatzangebote zu nutzen. Haben wir ein Übergewicht toxischer Kunden, müssen wir unsere Struktur neu ausrichten. Im Zweifelsfall müssen wir uns von Kunden trennen.

Auch hier gilt: Die Mischung macht es. Wir sollten unsere Kundenstruktur bis zu einem gewissen Grad harmonisieren. Toxische Kunden raus, Vorreiter rein. Warum nur bis zu einem gewissen Grad? Unterschiede geben uns die Möglichkeit, unser Leistungsangebot breit aufzustellen. Wir können Leistungen individualisieren. Preise können differenziert werden. Wir können maximale Gewinne abschöpfen. Unsere Wirtschaftskraft steigt weiter und gibt uns Raum für Investitionen in Nachhaltigkeit. Idealerweise können wir uns so selbst als Vorreiter etablieren. Das führt zu »First Mover«-Vorteilen und Skaleneffekten.

Darüber hinaus können wir Unterschiede in unserem Kundenbestand für kundenbindende Maßnahmen nutzen. Lassen Sie die Kunden voneinander lernen. Bilden Sie eine Plattform zum Kundenaustausch. Das schafft für alle Beteiligten einen Mehrwert. USP – wir kommen! So können Sie ein unvergleichliches Kundenerlebnis schaffen. Gleichzeitig bekommen Sie tiefe Einblicke in den Entwicklungsstand Ihrer Kunden. Ihre Kunden können sich gegenseitig positiv in Ihrem Sinne beeinflussen. Entscheidungskriterien und deren Relevanz für Ihre Kunden werden sichtbar. Die Kundenansprüche und -wünsche werden vorhersehbar. Die Kundenbegeisterung wird greifbar. Ein optimales, wertebasiertes Kundenportfolio wird zu einem entscheidenden Alleinstellungsmerkmal.

Kenne deine Kunden, ziehe die richtigen Schlüsse und richte deine Wertschöpfung auf Werte und Nachhaltigkeit aus. Das ist das Passepartout zu Kundenbegeisterung – auch für den anspruchsvollsten Kunden.

LEARNINGS & DOINGS



Die Wünsche unserer Kunden werden zunehmend von der Forderung nach Nachhaltigkeit geprägt. Neben Ökonomie werden Ökologie und soziale Aspekte prägend für die Ausrichtung unserer Wertschöpfungsketten. Kunden zu begeistern, heißt, Kunden zu kennen. Eine Typisierung auf Basis nachhaltigen Managements hilft uns bei der Ableitung zukünftiger Kundenwünsche. Ein optimaler Bestandskundenmix ist entscheidend für unseren wirtschaftlichen Erfolg. Eine bewusste Ausrichtung der Kundenstruktur ist kompliziert, aber wichtiger denn je. Sie reduziert unsere Risiken. Sie schafft immense Chancen in der Weiterentwicklung unserer Unternehmen. Wertebasierte und nachhaltige Unternehmensführung wird zum Kundenbindungsinstrument.

4

DIE GRÜNE WENDE EINLEITEN



AUF EINEN BLICK Unternehmen kommen um das Thema Nachhaltigkeit nicht mehr herum, sei es aufgrund der ESG-Kriterien oder der 17 Nachhaltigkeitsziele der UN-Agenda 2030. Mitarbeiter- und Kundenbindung hin oder her, im Vordergrund stehen zunächst einmal Kostenaspekte. Dies führt dazu, dass sich viele Unternehmen angesichts des wachsenden politischen sowie gesellschaftlichen Drucks fragen, wie sie das bezahlen beziehungsweise erwirtschaften sollen. Das gilt umso mehr in Zeiten rasant steigender Preise. Und dennoch, wollen Sie auch in Zukunft Mitarbeiter und Kunden begrüßen, müssen Sie die grüne Wende einleiten. Das kann gelingen und es eröffnet Ihnen dazu noch Chancen. Sie werden sehen.

Wir bewegen uns in einem Umfeld, das massiv in seiner Entwicklung durch die Dimensionen der Nachhaltigkeit geprägt wird. Seien es die Politik, die Administration oder die Gesellschaft – in jedem Winkel lauert eine ökologische, soziale oder ökonomisch geprägte, nachhaltige Herausforderung. Natürlich inklusive der damit verbundenen Aufwendungen, Kosten oder Kapazitätsanforderungen sowie dem steigenden Anspruch unserer Mitarbeitenden und Kunden. Dazu kommen immer besser informierte sowie anspruchsvollere Endkunden, die bei unseren Geschäftskunden den Druck zusätzlich erhöhen. Wissen ist Macht, das gilt heute mehr denn je.

Wir müssen wissen, was an administrativen oder politischen Anforderungen durch uns umzusetzen ist. Sonst drohen Strafzahlungen, Reputationsverlust und mehr. Das ist umso wichtiger, betrachten wir die Schnelllebigkeit in diesem für alle Beteiligten noch relativ neuen und somit unbekanntem Umfeld.

Wollen wir auch in Zukunft noch einen soliden und idealerweise wachsenden Kundenstamm unser Eigen nennen, dann müssen wir unsere Kunden kennen. Wir müssen wissen, was sie wollen und idealerweise auch, was wiederum ihre Kunden wünschen. Und auch hier spielen die Dimensionen der Nachhaltigkeit eine maßgebliche Rolle. Wollen wir uns optimal auf unsere Kunden einstellen, müssen wir diese berücksichtigen.

Wir müssen uns also wohl oder übel mit der nachhaltigen, grünen Wende auseinandersetzen. Wie können wir den in Kapitel 2 dargelegten Anforderungen als Unternehmen gerecht werden? Gibt es bereits Lösungsansätze, um hier dem zunehmenden politischen und gesellschaftlichen Druck standzuhalten? Und was bedeutet das für uns im B2B-Geschäft?

Fragen über Fragen, aber lassen Sie uns diesen vermeintlichen großen Elefanten mit dem Namen Nachhaltigkeit Stück für Stück zerlegen.

Ressourcenbedarf und -verbrauch nachhaltig steuern

Beginnen wir mit der letzten Frage: Was bedeuten diese Entwicklungen hin zu einer grünen Wende für den Geschäftskundenbereich? Antwort: In allen Themengebieten weniger Zeit und damit mehr Druck. Wenn Sie von der nachhaltigen Welle nicht überrollt werden wollen, müssen Sie schnell sein und idealerweise vor der Welle surfen. Im wahrsten Sinne des Wortes bleibt Ihnen gar nichts anderes übrig, als sich zu einem (Wellen-)Vorreiter zu entwickeln.

Das Gute an der Sache ist, dass es funktioniert. Sie erinnern sich an die drei Dimensionen, mit denen Sie sich hierzu auseinandersetzen müssen? Richtig: Ökologie (Environment), Soziales (Social) und nachhaltige, wertebasierte (oder kurz: gute) Unternehmensführung (Government) – da sind Sie wieder unsere ESG-Kriterien. Aber der Reihe nach. Lassen Sie uns zunächst einen Blick auf unsere Umwelt werfen. Beginnen wir mit dem Thema Ökologie oder E wie Environment. Hier steht die Frage im Mittelpunkt, wie Sie Ihren Ressourcenverbrauch oder besser noch Ihren Ressourcenbedarf nachhaltig in den Griff bekommen.

Nachhaltiges Energiemanagement

In diesem Zusammenhang kommt den meisten zuerst das Thema Energie in den Sinn. Wenn Sie genauer hinsehen, steht es bei fast allen Regularien an erster Stelle. Darüber hinaus unterstreicht die Entwicklung an den Energiemärkten ihre wirtschaftliche Bedeutung. Wollen Sie in Zukunft ebenso nachhaltig wie wirtschaftlich erfolgreich als Unternehmer agieren, müssen Sie sich mit dem Thema Energiemanagement zwingend auseinandersetzen. Denn genau hier, bei der Frage nach der Energieerzeugung und -versorgung, werden Sie die grüne Wende als Erstes spüren.

Im Übrigen ist das keine ganz neue Erkenntnis, wie ein Blick auf Politik und Gesellschaft zeigt. So hat die Politik sich der Sache schon

vor geraumer Zeit angenommen, wie Sie unschwer an den zahlreichen existierenden Förderprogrammen erkennen können. Und die wachsende politische Bedeutung grüner Parteien kommt auch nicht von ungefähr. Ob es die Förderung von Kraft-Wärme-Kopplung (KWK), die Umlage im Rahmen des Erneuerbare-Energien-Gesetzes (EEG-Umlage) oder der Umweltbonus für Elektrofahrzeuge ist, all das sind seit Jahren etablierte Programme. Sie funktionieren teilweise so gut, dass in einigen Bundesländern bestimmte Förderungen bereits unterjährig erschöpft sind. Das heißt: Die Töpfe sind leer.

Aber auch jenseits von Politik, Gesellschaft und Förderungen ergeben sich interessante Chancen für Unternehmen, die es für Sie lohnend machen, sich die Sache einmal genauer anzuschauen. Einfache Logik: Ein effektives und effizientes Energiemanagement lässt sich sehr schnell in Form von Kosteneinsparungen in der Bilanz ablesen. Das erfreut nicht nur Ihren Controller, sondern auch Ihre Stakeholder. Wenn also immer noch die Mehrheit der deutschen Vorstände Nachhaltigkeit nur als ein Reputationsthema sehen, das zu managen ist, ist das zu kurz gesprungen. Das lässt sich spätestens beim Thema Energie und deren Herkunft festmachen.

Lassen Sie uns daher genau hier ansetzen. Wie können Sie sich als Unternehmen nachhaltig in Bezug auf Ihren Energiebedarf und -verbrauch aufstellen? Zunächst einmal sollten Sie eine valide Bestandsaufnahme Ihres Energiebedarfes und Ihrer Energieträger durchführen. Das heißt: Wie viel Energie verbrauchen Sie wo, und woher kommt Ihre Energie? Bevor Sie jetzt in die Produktion stürmen und anfangen, Ihre Stromzähler abzulesen, noch ein kleiner Tipp: Vergessen Sie nicht Ihre Büros, Rechenzentren oder den Fuhrpark mit in Ihre Erhebung einzubeziehen. Insbesondere Unternehmen mit energieintensiven Produktionsverfahren fokussieren sich gerne ausschließlich auf die Herstellungsprozesse ihrer Produkte, wenn es um die Ermittlung dieser Verbräuche geht.

Sie werden vermutlich nicht Ihren kompletten Energiebedarf einfach so ablesen und ermitteln können. Sie müssen sich ihm gegebenenfalls über Bande nähern. Wollen Sie beispielsweise den Energieverbrauch Ihres Fuhrparks erfassen und stellen dabei fest, dass Sie mangels Fuhrparkmanagementsystem gar nicht wissen, was Ihre Pkw

und Lkw verbrauchen, dann können Sie nur über entsprechende Tests und Hochrechnungen dem Ergebnis näher kommen.

Daher ein Rat am Rande: Sollten Sie einen großen Fuhrpark betreiben und noch kein Managementsystem dafür haben, dann sollten Sie auf jeden Fall über die Einführung eines entsprechenden Systems nachdenken. Sie können damit das Verhalten der Nutzer Ihrer Flotte steuern, bekommen ein Gefühl für den Verbrauch, den Verschleiß und den Reparaturaufwand der Fahrzeuge und können Maßnahmen ableiten, um die Verbrauchsdaten Ihrer Flotte zu optimieren. In einem meiner Projekte hat dies über Fahrerschulungen zu nachhaltigem Fahrverhalten, verbesserten Konditionen für Verschleißteile und einem optimierten Werkstattkonzept geführt. Effekt: Einsparungen in Millionenhöhe.

Allein die nachgelagerte Umstellung des Fuhrparks auf Lkw der neuesten Generation mit verbrauchsoptimierten Motoren hat sowohl bei der Gesamtkostenbetrachtung als auch in Bezug auf den CO₂-Ausstoß eine Reduzierung im zweistelligen Prozentbereich mit sich gebracht. Wichtig ist es, hierbei die Gesamtkosten (Total Cost of Ownership, TCO) zu betrachten. In unserem Fall hätte uns die reine Orientierung an den Anschaffungskosten in die Irre geführt. Danach waren andere Anbieter durchaus günstiger. Allerdings hätten wir dann eine rund zehn Jahre alte Motorengeneration eingekauft, mit einem entsprechend höheren CO₂-Ausstoß und damit über die Laufzeit betrachtet höheren Kosten.

Sie sehen, es gibt neben der Produktion durchaus Bereiche, wo es sich lohnt, genauer auf den Energieverbrauch zu achten. Wenn Sie sich nach Umweltstandards zertifizieren lassen, kennen Sie das. Sie haben mit einem Male Stromzähler an Stellen, die Sie zuvor noch gar nicht kannten, geschweige denn wussten Sie, dass hier Energieverbräuche zu messen wären. Büros, Verwaltung, Lager oder Rechenzentrum – Sie werden beeindruckt sein, was hier so an Energie zusammenkommt.

Die gute Nachricht: Abhilfe ist in vielen Fällen sehr einfach umzusetzen. Moderne Heizkörper, selbstregulierende Thermostate oder Bewegungsmelder für das Licht sind schnell installiert und kosten in der Regel nicht die Welt. Auch eine Umstellung der IT-Infrastruktur auf

neue, energiesparende Notebooks ist keine Raketenwissenschaft, erzielt aber durchaus die gewünschte Wirkung.

Trickreicher wird es schon beim Rechenzentrum. Das tauscht sich zum einen nicht so leicht aus, zum anderen muss es durchgehend betriebsbereit sein. Wollen Sie hier grundlegend optimieren, kommt als Erstes die Auslagerung in die Cloud in den Sinn. Aber auch der Betrieb einer Cloud bedarf Energie. Ein zweiter Gedanke ist die Auslagerung an einen Dienstleister. Hier führen Skaleneffekte zu den vermeintlichen Einsparungen. Guter Gedanke, aber behalten Sie die EU-Taxonomie und Gesetzgebung im Auge. Sie werden in Zukunft dazu verpflichtet sein, sich auch um die nachhaltige Orientierung Ihrer Lieferanten zu kümmern. Ich sage nur Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz, europäische Variante (siehe Kapitel 2). Eine Auslagerung an einen Blender bringt Ihnen in diesem Falle über kurz oder lang mehr Ärger, als dass es Ihnen nutzt. Auch Ihr Dienstleister muss nachhaltig agieren, und Sie müssen dafür sorgen, dass das auch so bleibt.

Wie so etwas funktionieren kann, zeigt ein Anbieter von Rechenzentren- und Cloud-Lösungen, die allein mit regenerativen Energien betrieben werden. In diesem Fall garantiert der Anbieter seinen Kunden komplett emissionsfrei betriebene Leistungen. Die Rechenzentren werden durch Windkraft mit Strom versorgt, und auf Wunsch werden den Kunden intelligente Solaranlagen angeboten, die diese mit Strom versorgen. In einer Kooperation mit einem Solaranlagenhersteller bietet das Systemhaus hier Lösungen an, bei denen sich die Solarpanele mit dem Sonnenstand ausrichten und so einen deutlich höheren Wirkungsgrad erzielen als konventionelle Anlagen. Neben Beratungsleistungen hält das Unternehmen auch noch Cloud-Lösungen parat, die ebenfalls emissionsfrei betrieben werden. In Summe fördert das Unternehmen das Bewusstsein bei den Kunden, dass IT auch komplett nachhaltig betrieben werden kann.

Ein weiteres Beispiel in diesem Zusammenhang kommt ebenfalls aus dem IT-Sektor. Es gibt einen Anbieter, der eine Software zur Optimierung der eigenen Rechenzentren entwickelt hat. Diese misst und steuert den Einsatz der Zentren so, dass sich diese kontinuierlich im Stromverbrauch selbst optimieren. Das geschieht durch eine intelli-

gente, selbstlernende Steuerung der Prozessoreinsatzzeiten. Das Software-Unternehmen überlegt derzeit, diese Lösung auch am Markt anzubieten. Und schon haben Sie Beispiele, wie die Orientierung auf nachhaltiges Energiemanagement zu neuen Geschäftsmodellen führen kann.

Sieht bisher ja doch ganz vielversprechend aus mit der Optimierung des Energieverbrauchs. Und in Teilen lässt sich auch bereits die eine oder andere Chance erahnen. Kosteneinsparungen oder auch neue Geschäftsmodelle wie im letzten Fall geben durchaus Anlass zu Hoffnung.

Nicht nur der eigene Verbrauch zählt – Greenhouse Gas Protocol und seine Effekte

Allerdings ist das nur ein Teil der Wahrheit, denn bisher haben Sie sich ausschließlich um Ihre eigenen, direkten Emissionen gekümmert. Ihr ökologischer Fußabdruck in Anlehnung an das Greenhouse Gas Protocol ist allerdings deutlich größer. Und blöderweise müssen Sie sich auch um genau diesen großen Fußabdruck kümmern. Was versteckt sich aber nun hinter diesem Ansatz? Zunächst einmal soll er Ihnen helfen, alle relevanten Umfänge (Scopes) zu identifizieren, die in Verbindung mit Ihrem Energieverbrauch zu erheben sind. Hier müssen Sie sich wieder mit Ihrer kompletten Lieferkette auseinandersetzen.

Das Greenhouse Gas Protocol unterscheidet zwischen drei Umfängen oder Scopes (Abbildung 8):

- ▶ **DIREKT VERURSACHTE EMISSIONEN (SCOPE 1):** Diese entstehen unter anderem durch den Kraftstoffverbrauch Ihrer Firmen- und Dienstwagenflotte.
- ▶ **INDIREKT VERURSACHTE EMISSIONEN (SCOPE 2):** Diese werden zum Beispiel bei der Erzeugung des Stroms ausgestoßen, den Ihr Unternehmen verbraucht.
- ▶ **EINGEKaufTE EMISSIONEN (SCOPE 3):** Die sind in jeder als Vorprodukt bezogenen Ware oder Dienstleistung, aber auch in den von Ihren Kunden eingekauften Leistungen enthalten. Jetzt rückt die Lieferkette noch stärker in den Fokus.

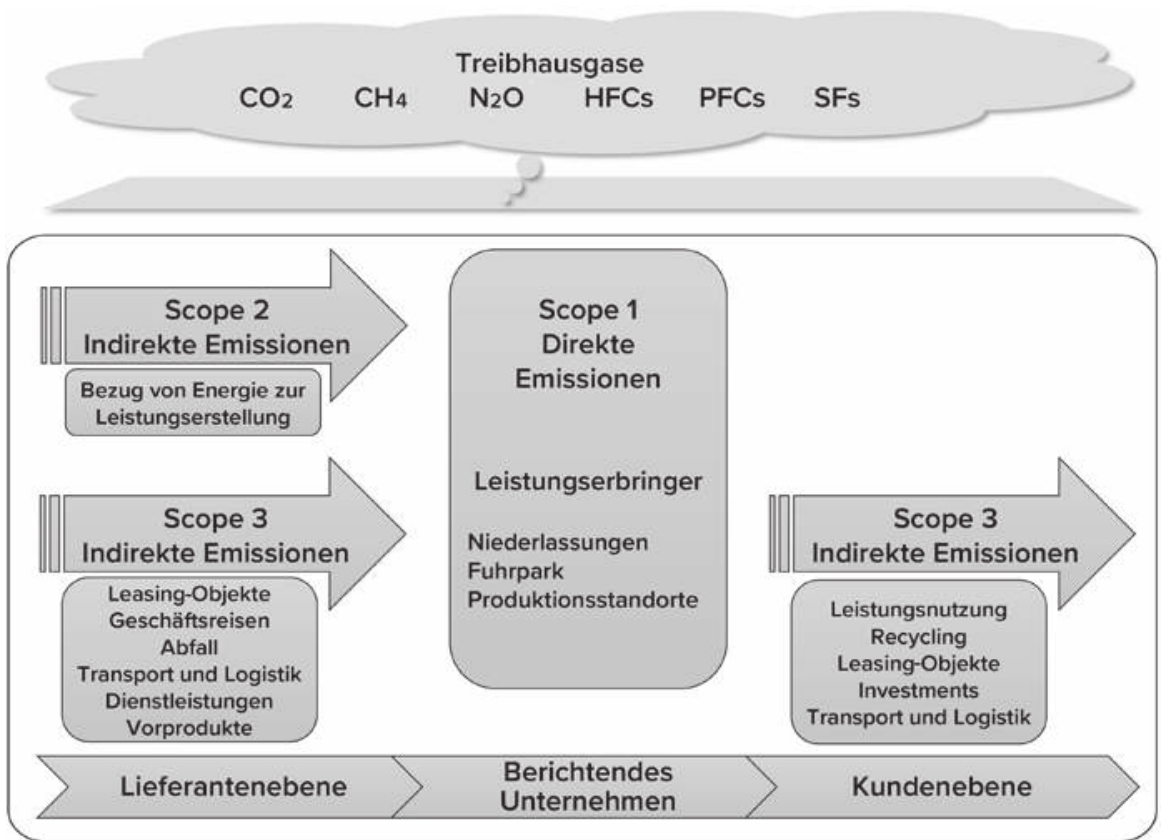


Abbildung 8: Greenhouse Gas Protocol
 (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an GHG, <https://ghgprotocol.org/blog/you-too-can-master-value-chain-emissions>)

Beginnen wir mit Scope 3, den eingekauften Emissionen. Diese werden gerne übersehen, obwohl hier ein signifikantes Einsparpotenzial für Sie als Unternehmen liegt. Scope 3 umfasst dabei zwei Aspekte:

1. den Schadstoffausstoß bei der Erzeugung und Herstellung von Rohstoffen und Vorprodukten, die für den eigenen Betrieb unabdingbar sind (»downstream«),
2. den Schadstoffausstoß, der bei der Nutzung Ihrer Produkte und Dienstleistungen bei Ihren Kunden anfällt (»upstream«).

Untersuchungen haben gezeigt, dass je nach Branche bis zu 87 Prozent der Gesamtemissionen aus dem Scope 3, also aus der Lieferkette kommen.

Beispiel: Bei Apple fallen mehr als drei Viertel der Emissionen in der Kategorie Scope 3 an, nämlich bei der Fertigung von Vorprodukten in

der Lieferkette (Stichwort China). Auch bei Energieunternehmen wie Shell oder BP fallen mehr als drei Viertel der Emissionen in der Kategorie Scope 3 an – diesmal jedoch nicht am Anfang der Lieferkette, sondern an deren Ende, bei der Nutzung des Rohstoffs durch die Endverbraucher im Upstream.

Das heißt für Sie, dass Sie sich neben Ihrem eigenen Energieverbrauch auch um den Ihrer Zulieferer sowie Ihrer Kunden kümmern müssen. Dies kann zu einer radikalen Umstellung Ihres Geschäftsmodells führen.

Ein Beispiel kommt aus dem Bereich der Reinigungsprodukte und -geräte. Ein Hersteller, der diese vertreibt, hat sein Lieferantenmanagement konsequent um soziale und in diesem Kontext wichtige ökologische Aspekte ausgeweitet. Damit ist das Thema Energieverbrauch bei der Herstellung der Vorprodukte Bestandteil des Lieferantenaudits. Wer hier nicht dem Ziel des Unternehmens der Klimaneutralität nachkommt, wird ab 2025 mit Konsequenzen zu rechnen haben. Übersetzt: Er wird ausgelistet.

Der Energiesektor liefert ein weiteres Beispiel für eine fundamentale Umstellung des Geschäftsmodells. In diesem Fall war Kohle lange der Energieträger der Wahl für das Unternehmen. Dann wurde konsequent auf Nachhaltigkeit gesetzt. Heute fließen mehr als 70 Prozent des Investitionsvolumens in den Ausbau nachhaltiger Energieträger und Netze. Das Unternehmen setzt verstärkt auf nachhaltige Gase wie Biogas und Wasserstoff und will so bis 2030 seine CO₂-Emissionen halbieren. Darüber hinaus hat es sich zum Ziel gesetzt, auch bei den heranwachsenden Generationen ein Bewusstsein für Nachhaltigkeit zu schaffen. Zu diesem Zweck kooperiert das Unternehmen mit einem Spielehersteller, um bereits Kindern im Vorschulalter das Thema Klimaschutz spielerisch näher zu bringen.

Wie klimaneutral ist die Stromerzeugung Ihres Versorgers?

Neben Scope 1 und 3 bleibt uns nun noch Scope 2. Hier geht es ebenfalls um indirekte Emissionen. Versetzen Sie sich kurz in folgende Situation: Sie haben Ihren Fuhrpark erfolgreich von fossilen Brennstoffen auf alternative Antriebe umgestellt. Die Ladesäulen für Ihre Dienstwagen-

flotte funkeln im Sonnenlicht, und Sie sind stolz wie Oskar, nun endlich »grün« zum Kunden zu fahren. Und dann kommt die Frage von Ihrem aufgeweckten Kunden nach dem Strom. Und zwar nach dem Strom für Ihre Ladestationen. Während Sie noch nach einer Antwort suchen, sind wir damit schon beim Scope 2. Hierbei handelt es sich um die Emissionen aus Energie, die Sie für die Bereitstellung Ihrer Leistungen benötigen.

Wenn Sie sich also als Vorreiter und »Zero Emission Hero« positionieren wollen, müssen Sie unbedingt den Umfang Ihrer Scope-2-Emissionen auf dem Schirm haben. Das heißt in der geschilderten Situation, dass Sie wie aus der Pistole geschossen antworten können: »Der Strom für unsere Ladestationen wird durch Wasserkraft erzeugt.« Oder: »Der uns gelieferte Strom wird natürlich komplett klimaneutral bereitgestellt.« Dass es solche Anbieter am Markt gibt, habe ich im Rahmen eines Projektes zur Umstellung des Fuhrparks bereits vor Jahren erfahren und entsprechend genutzt. Sie müssen aber genau hinsehen und bei Bedarf etwas Zeit in die Suche nach dem richtigen Anbieter investieren. Ein Blick ins Internet ist hier wie so oft hilfreich. Sie finden dort zahlreiche Verzeichnisse potenzieller Ökostromanbieter (<https://www.stromauskunft.de/oekostrom/oekostrom-anbieter/>).

Auch international gewinnt das Thema an Bedeutung, wie ein Blick in die USA zeigt. Hier hat ein Software-Anbieter die Versorgung seiner Büros sowie den Betrieb der Cloud komplett auf Strom aus regenerativen Quellen umgestellt. In Summe sehen Sie, dass es durchaus möglich ist, nachhaltig im Sinne eines optimierten Energieverbrauches zu agieren. Damit lassen sich schon heute Kosten einsparen oder neue Geschäftsmodelle auf einer nachhaltigen Energieversorgung aufbauen.

Den Energiemix verbessern

Wenn Sie nun Ihren Energieverbrauch entsprechend im Griff haben, sind Sie immer noch abhängig von Ihren Energielieferanten und damit auch von deren nachhaltigem Wirtschaften. Kann hier einer Ihrer Vorlieferanten sein nachhaltiges Lieferversprechen nicht halten, dann laufen Sie Gefahr, in Versorgungsengpässe oder ein Reputationsproblem zu laufen.

In Deutschland ist Strom noch dazu besonders teuer. Wir befinden uns im internationalen Vergleich unter den Top-3-Ländern mit den höchsten Stromkosten, gemessen in US-Dollar je Kilowattstunde. Das hat viele Gründe. Einer davon sind die hohen Abgaben und Steuern, die bei uns anfallen. Sie beginnen beim Netzentgelt und reichen über die Stromsteuer bis hin zu der seit 2021 geltenden nationalen CO₂-Bepreisung. Sie sollten sich daher eine Strategie zurechtlegen, die die Ziele Versorgungssicherheit, Kosten und Nachhaltigkeit in den Blick nimmt.

Hierfür stehen Ihnen unter anderem zwei Ansätze zur Verfügung:

- ▶ Green Power Purchase Agreements,
- ▶ Aufbau einer eigenen Stromerzeugung.

Idealerweise kombinieren Sie beide Ideen, dann erzielen Sie die größte Wirkung. Sie können so CO₂ und die steigenden Kosten reduzieren sowie den eventuell notwendigen Ankauf teurer Zertifikate zum Ausgleich von Schadstoffemissionen vermeiden. Klimaneutralität durch Kompensation wird sich auf Dauer kein wirtschaftlich orientiertes Unternehmen leisten wollen. Und Sie mit Sicherheit auch nicht.

Mit Green Power Purchase Agreements (PPAs) können Unternehmen Festpreise für Strom unter anderem aus Windkraftanlagen oder Solarparks vereinbaren. Für die Betreiber solcher Anlage ist dies vor allem nach dem Ablauf der EEG-Förderung interessant. Es hilft ihnen, die Anlagen weiter wirtschaftlich zu unterhalten und gibt ihnen einen direkten Zugang zu Stromkunden. Diese wiederum können sich mittels PPA-Verträge feste oder produktionsabhängige Liefermengen mit unterschiedlichen, für sie bedarfsgerechten Laufzeiten sichern. Verglichen mit einer Beschaffung über den Strommarkt in Form sogenannter Forwards, können so bis zu 30 Prozent Kosten eingespart werden. Besonders längerfristige PPAs sichern einen Teil des benötigten Stroms so gegen Preissprünge ab.

Auf die ganz sichere Seite gelangen Sie mittels Investition in eine eigene Stromerzeugung. Damit machen Sie sich vom volatilen Strommarkt unabhängig und können die Vermeidung von Emissionen selbst in die Hand nehmen. Ob nun Windkraft, Photovoltaik, Biomasse, Wasserkraft oder Müll, hier stehen Ihnen zahlreiche Möglichkeiten offen.

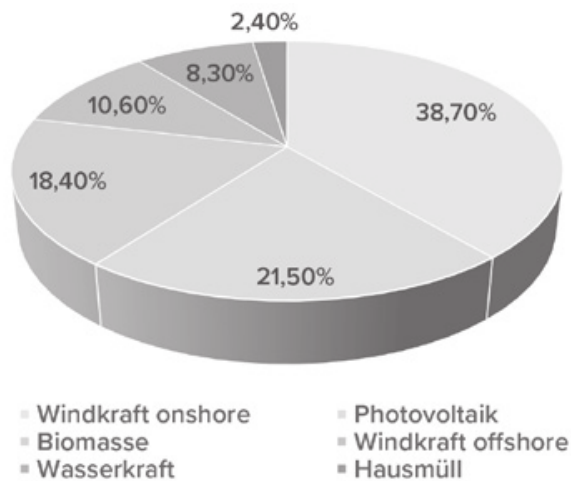


Abbildung 9: Stromerzeugung nach Energieträgern in Deutschland 2021
 (Quelle: eigene Darstellung nach Stromerzeugung aus erneuerbaren
 Energieträgern in Deutschland 2021; Basis: Statista-Daten)

Sie fragen nun nach der Wirtschaftlichkeit. Ihr Controller liegt Ihnen schon seit Jahren in den Ohren, dass sich dieser ganze subventionierte nachhaltige Strommix nie rechnen wird. Eine Photovoltaik-Anlage (PV-Anlage) auf Ihrem Bürodach erzeugt bei ihm in regelmäßigen Abständen ein müdes Lächeln und den Hinweis auf die Amortisationszeit, die Sie beide, wenn überhaupt, erst im Ruhestand werden erleben können. Ja, Ihre Frage ist berechtigt, und die Reaktion Ihres Finanzers ist auch nicht von der Hand zu weisen. Mit der Wirtschaftlichkeit sieht es in der Tat noch nicht ganz so rosig aus.

Allerdings werden die Wirkungsgrade vieler Anlagen durch technischen Fortschritt laufend verbessert, und die steigenden Energiekosten lassen das Delta zwischen konventionellem und regenerativem Strom immer kleiner werden. Wenn Sie die Entwicklung der Photovoltaik respektive der Solarparks der vergangenen Jahre verfolgt haben, so konnten Sie feststellen, dass diese Anlagen mittlerweile sogar ohne Subventionen wirtschaftlich betrieben werden können. Hier sprechen wir dann von großen, effektiv und effizient gesteuerten Solarparks. Verwechseln Sie das nicht mit den drei Solarpanelen auf Ihrem Bürodach! Die können, müssen aber nicht energieeffizient sein. Aber wie bereits zuvor erkennen Sie hier die Geschwindigkeit, mit der in diesem Be-

reich die Entwicklungen vorangetrieben werden. Und andere Energieträger befinden sich auf einem ähnlichen Entwicklungspfad.

Wenn Sie die kompletten Gesteungskosten für die Stromerzeugungsarten (Erzeugung, Errichtung sowie Entsorgung der Anlagen) mit in die Betrachtung einbeziehen, verschieben sich die Gewichte etwas. In Summe bleibt es aber dabei, dass sich zum Beispiel große PV-Anlagen auf Firmendächern, Solarparks oder auch Wind und Wasserkraft durchaus gegen fossile Energieträger wie Gas und Kohle behaupten können. Es ist also mehr als ein kleiner Fingerzeig: Es funktioniert bereits heute.

Mit Kooperationen Win-Win-Situationen schaffen

Um den für Sie optimalen Mix zu finden, müssen Sie über entsprechende Flächen und die natürlichen Rahmenbedingungen verfügen und dann auch die nötigen Finanzmittel für eine solche Investition parat haben. Sollten Sie vor diesem Hintergrund keine eigene Energieerzeugung etablieren können, empfehle ich Kooperationen einzugehen. Idealerweise entlang Ihrer Lieferkette.

Ein Beispiel: Ein Unternehmen, nennen wir es die Schlaue GmbH, zählt unter anderem Landwirte zu seinen Kunden und bietet über eine seiner Sparten PV-Anlagen zum Kauf und zur Installation bis hin zum Betrieb an. Nun kommt die Schlaue GmbH auf die Idee, man könnte doch die Dachflächen der Kunden nutzen. Oder eventuell deren Ackerland umwidmen, um Solarparks zu errichten und zu betreiben. Der Ansatz lautet: Die Schlaue GmbH liefert, errichtet und betreibt die Anlagen, der Landwirt und Kunde Clever & Co. stellt seine Flächen zur Verfügung, und man einigt sich dann über die Einspeisungsvergütung für den Strom. Entweder betreibt die Schlaue GmbH die Anlage und liefert Strom für Clever & Co. und das Netz. Dann bekommt Clever von der Schlaue GmbH Miete für die Flächen. Oder die Anlage geht in den Besitz von Clever über. Dieser zahlt der Schlaue GmbH dann entweder für den Betrieb der Anlage oder übernimmt den Betrieb komplett und versorgt sich und das Netz selbst mit Strom. Egal in welcher Variante, das Modell hat sich am Markt bewährt und bei der

Schlau GmbH zur Gründung einer eigenen Geschäftseinheit rund um das Thema »Grüne Energie« geführt. Diese macht mittlerweile einen dreistelligen Millionenbetrag an Umsatz aus und ist dazu auch im Ertrag positiv.

Natürlich kommen auch Partnerschaften mit Ihren Lieferanten für eine solche Kooperation infrage. Wenn Ihre Vorlieferanten über große Produktionshallen und damit Dachflächen verfügen oder gegebenenfalls Flächen zur Errichtung von Windparks zur Verfügung stellen können, lassen sich ähnliche Modelle realisieren. Eine Variante kommt aus dem Automobilssektor. Hier haben sich ein Automobilhersteller und ein Strom- und Wärmespezialist zusammengeschlossen. Ziel ist es, Kunden und Lieferanten ein intelligentes Stromnetz (Smart Grid) zur Verfügung zu stellen. Die Idee besteht darin, nicht nur Anlagen zur regenerativen Stromerzeugung zu liefern, sondern auch eine Möglichkeit zu bieten, den in Spitzenzeiten produzierten, aber nicht sofort benötigten Solar- oder Windstrom zwischenspeichern oder sinnvoll anderweitig zu verwenden. Die Lösung ist die Nutzung von Elektrofahrzeugen und deren Ladeinfrastruktur. Der überschüssige Strom kann entweder für den Betrieb der Ladestationen genutzt oder in den Batterien der Fahrzeuge zwischengespeichert werden. Der Autohersteller hat damit einen weiteren Anreiz geschaffen, seine Elektroflotte zu positionieren, der Strom- und Wärmespezialist bringt seine Anlagen und sein Wissen an den Markt, und die Kunden können den überschüssig erzeugten Strom sinnvoll nutzen.

Sie sehen: Es gibt zahlreiche, bereits realisierte Möglichkeiten und Ideen, wie Sie entweder selbst oder durch Kooperationen Ihre Stromerzeugung auf nachhaltige Beine stellen können.

Energie ist nicht nur Strom

Neben der Elektrizität lohnt sich abschließend noch ein Blick auf das Thema Wärmeenergie. Analysen gehen davon aus, dass rund 40 Prozent der CO₂-Emissionen aus der Erzeugung von Wärme stammen. Die Streber unter uns werden nun anmerken, dass Wärme ja auch mit-

tels Stroms erzeugt wird. Stimmt. Aber Sie haben bei der Wärme noch weitere Potenziale. Das eine sind Kraft-Wärme-Kopplungsanlagen, die je nach Dimensionierung zur Beheizung von Büros und kleineren Gebäudekomplexen genutzt werden können, seien es Wärmepumpen oder Blockheizkraftwerke.

Benötigen Sie, wie in der Industrie üblich, höhere Temperaturen als zum Heizen von Gebäuden (die sogenannte Prozesswärme), so ist das Verbrennen fossiler Energieträger immer noch das Mittel der Wahl. Aber auch hierfür gibt es nachhaltige Alternativen in Form von Solarthermie, Biogasanlagen, Geothermie oder auch Wasserstoff. Hier ist ebenfalls zu Kooperationen zu raten, da kaum ein Unternehmen über die entsprechenden Flächen verfügt. Feste Biomasse oder noch besser Biomethan, synthetisches Methan oder Wasserstoff können Temperaturen von 1 000 Grad und mehr erzeugen und genügen damit auch, um Stahl zu kochen oder Zement herzustellen.

Eine weitere, weniger spektakuläre Möglichkeit ergibt sich aus der Optimierung der eigenen Produktionsprozesse. Wenn zum Beispiel Dampf oder auch Verschmutzungen als Abfallprodukt bei der Produktion entstehen, so können diese als Energieträger wieder in das System zurückgeführt werden. Ob sie nun zum Betrieb von Generatoren (Dampf) oder zum Verbrennen (Abfälle) herangezogen werden, mit ihnen kann in jedem Fall wieder Energie erzeugt werden. Auch die Wärme aus dem Produktionsprozess als solche lässt sich durch Umwandlung zum Beheizen von Büros oder Hallen nutzen.

Es finden sich viele Beispiele am Markt, wie Sie Ihre Wärmegewinnung nachhaltig organisieren können. Ja, vieles bedeutet einen signifikanten Investitionsaufwand oder ist im Betrieb ohne Förderungen noch nicht vollumfänglich wirtschaftlich. Allerdings gibt es keine vernünftige Alternative dazu, sich mit diesem Thema auseinanderzusetzen. Der Druck nimmt stetig zu, und in vielen Fällen müssen Sie heute schon den Nachweis der nachhaltigen Leistungserbringung oder Energiebereitstellung führen. Sei es für Ihre Kunden, die im Zuge des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes darauf drängen, oder aufgrund von Vorgaben der Politik.

Das heißt für Sie: Ran an Ihren Energiemix und den schnellstens auf Nachhaltigkeit trimmen. Das Schöne daran ist, es kann sich sogar loh-

nen und am Ende noch Spaß machen – nicht nur für Ihren Finanzchef beim Blick auf die Bilanzen, sondern auch für Ihre Stakeholder.

Wasser – nicht knapp, aber kostbar

Sie erinnern sich an das Wasserparadoxon? Obwohl der Wasserverbrauch in Deutschland seit Jahren rückläufig ist, steigt der Preis für jeden verbrauchten Kubikmeter. Grund dafür ist der hohe Anteil der Infrastrukturkosten für die Erschließung und Aufbereitung des Wassers. Denn diese entstehen verbrauchsunabhängig. Nun sind Sie als Unternehmen leider auf Wasser ebenso angewiesen wie auf Strom. Ob zum Kühlen, Reinigen, Waschen, Heizen oder zur Produktionsanreicherung: Wasser ist für jeden Einzelnen und auch für Ihr Unternehmen im wahrsten Sinne des Wortes überlebenswichtig.

Es ergibt sich damit ein nicht zu vernachlässigender Bedarf bei einem steigenden Preis. Aus Unternehmer- und in diesem Fall Abnehmersicht schreit das nach Optimierung. Und so ist es auch. Neben Strom und Wärme ist der Wasserverbrauch das drängendste Thema im Zuge der Nachhaltigkeit, das Sie angehen sollten.

Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell rund um das Thema Wasser aufgebaut haben, machen es vor. Nehmen Sie den Hersteller von Bad- oder Küchenarmaturen. Upstream betrachtet, ist dieser Hersteller konsequent bemüht, bei seinen Kunden den Wasserverbrauch zu senken. Er bringt eine Innovation nach der anderen auf den Markt, eröffnet sich so laufend Zusatzgeschäft und im Sinne der Lieferkette hilft er dabei noch seinen Kunden, sich zu optimieren, sei es durch sparsamere Wasserhähne, Filteranlagen oder Ähnliches. Interessanterweise ist dieses Unternehmen generell in Bezug auf Nachhaltigkeitskriterien führend und räumt hier einen Preis nach dem anderen ab. Denn es überprüft auch die eigene Produktion laufend im Hinblick auf deren klimaneutrale Ausrichtung. Und das Schöne daran ist, dass auch downstream die hauseigenen Lösungen angeboten werden können. Damit hat das Unternehmen nicht nur ein eigenes auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Geschäfts-

feld, sondern kann seine Kundenbasis entlang der Lieferkette beinahe beliebig ausdehnen.

Bevor Sie jetzt überlegen, ob Sie Ihr Unternehmen verkaufen und in den Sanitärmarkt einsteigen, halten Sie kurz inne. Es gibt auch weniger aufwendige Lösungen. Nutzen Sie doch einfach ebenfalls diese Produkte. Der Einsatz moderner Wasserspender in Ihren Sanitärbereichen und Küchen kann Ihren Wasserverbrauch nahezu halbieren. Bei sehr wasserintensiven Produktionsabläufen empfiehlt es sich, über Kreislaufsysteme nachzudenken. Beispiele finden sich in der Papierindustrie, bei Wäschereien und Reinigungen und mittlerweile auch in der Automobilindustrie.

Für die Papierindustrie hat die Technische Universität Darmstadt zusammen mit einem niederländischen Unternehmen eine Kreislauf-Wasser-Behandlungsanlage (KWB-Anlage) entwickelt. Sie schließt den Wasserkreislauf in der Produktion, bereitet das Abwasser biologisch auf und enthärtet es. Das spart mehrere Hunderttausend Kubikmeter Abwasser und fast eine halbe Million Euro Kanalgebühren pro Jahr. Das bei dem Verfahren freigesetzte Biogas können Papierfabriken für ihre Energieversorgung nutzen. Zudem kommt der Prozess ohne zusätzliche Chemikalien für die Wasserreinigung aus.

In Großwäschereien finden sich ähnliche Prozesse, bei denen das Wasser zunächst für verschiedene Waschkreisläufe wiederverwendet und dann biologisch gereinigt wird. Das danach zur Einleitung bestehende Wasser hat eine Qualität, die jeden Teichbesitzer Tränen der Freude in die Augen treibt.

Auch um abwasserneutral zu sein, wird in der Automobilindustrie mit Partnern gearbeitet. In unserem Beispiel schließt sich der Automobilhersteller mit dem angrenzenden Wasserverband und dessen Kläranlage zusammen. Es soll ein geschlossener Wasserkreislauf zur Versorgung des Werks etabliert werden, bei dem das Abwasser durch Filter und Membranen wieder für die Produktion aufbereitet wird. Derzeit sind hierzu Pilotanlagen im Containerformat im Betrieb, bevor Ende 2022 mit dem Bau der eigentlichen Anlage begonnen wird.

Neben der Energie ergeben sich also auch beim Wassermanagement durchaus Potenziale für nachhaltiges Wirtschaften. Viele Lösungen sind schon etabliert. Sie müssen sie lediglich erkennen und adaptieren.

Gute Ideen gegen dicke Luft

Haben Sie noch das Greenhouse Gas Protocol vor Augen? Ja, richtig, das war die Sache mit den Treibhausgasen. Neben Kohlenstoffdioxid (CO₂) haben wir hier unter anderem Methan (CH₄) und Lachgas (N₂O). Diese und viele andere Gase tragen zum Treibhauseffekt bei und verschmutzen unsere Luft. Das ist so weit nicht neu. Die Gase entstehen bei der Produktion, dem Verkehr, der Landwirtschaft und so weiter und so fort. Viele dieser Gase lassen sich durch die erwähnten klimafreundlichen Methoden zur Energie- und Wärmeerzeugung signifikant eindämmen.

Die von der Politik ausgegebenen Klimaziele machen allerdings deutlich, dass das noch lange nicht reicht. Sie brauchen also weitere Ideen. Ein Ansatz kann die Steigerung der Energieeffizienz in den Produktionsprozessen beziehungsweise in der Leistungserbringung sein. Hierunter fällt beispielsweise der zeitnahe Tausch von Antrieben, Motoren und Maschinen, um so den Maschinenpark auf dem neusten, energieeffizientesten Stand zu halten. Leasing- und Sharing-Modelle helfen, das Ganze wirtschaftlich zu gestalten. So verkauft sich der geleaste Fuhrpark, der gekoppelt an den CO₂-Ausstoß der Motoren in regelmäßigen Abständen auf den aktuellen Stand gebracht wird, Ihrem Finanzchef weitaus besser als der Vorschlag, alle drei Jahre den kompletten Bestand an Lkw und Pkw mit einem Investitionsvolumen im zweistelligen Millionenbereich zu tauschen. Gleiches gilt natürlich für Ihren Maschinenpark.

Auch der Einsatz von modernen Filteranlagen sowie die Verwendung von alternativen, klimaneutralen Ausgangsstoffen bei der Produktion ist schon am Markt verbreitet.

Nun haben Sie ja zuvor gesehen, dass die Konzentration auf die nachhaltige Produktion zu kurz gesprungen ist. Neben dem Fuhrpark sind auch Büros und die IT im Zusammenhang mit der Energieeffizienz nicht zu vernachlässigen. Bei Gebäuden machen wir das Thema gerne am Energieausweis fest. Dieser weist den errechneten Energiebedarf oder den ermittelten Energieverbrauch von Miet- und Nichtmietgebäuden aus. Darüber hinaus enthält er zumeist erste Verbes-

serungsvorschläge, wie die Effizienz der Gebäude verbessert werden kann.

Unter diesen Maßnahmen finden sich häufig eine Verbesserung der Gebäudedämmung oder der Einbau effizienterer Beleuchtungen und Heizungsanlagen. Neuere Trends ergänzen diese schon eher traditionellen Ansätze. Hierzu zählen unter anderem die Fassaden- oder Dachbegrünung. Eingeführt, um das Stadtklima und die Stadtluft zu verbessern, können diese auch bei Gewerbeimmobilien zur Luftverbesserung im deutlich zweistelligen Prozentbereich beitragen und heben überdies die Stimmung der Mitarbeitenden. Denn es ist allemal schöner, in den Pausen auf grüne Flächen als auf Stahlbeton zu schauen. Außerdem zahlt jeder gepflanzte Baum positiv auf die Luftqualität ein.

Apropos Mitarbeitermotivation: Haben Sie eigentlich eine Kantine? Wie sieht denn da der Speiseplan aus? Vermutlich gibt es in regelmäßigen Abständen unter anderem Deutschlands beliebtestes Kantinegericht – die Currywurst. Bei manchen Automobilherstellern hat es diese bereits zum Kultstatus geschafft und wird mittlerweile als Produkt im Lifestyle-Shop und über eigens dafür ins Leben gerufene Marktstände vertrieben. Aber haben Sie sich schon einmal Gedanken gemacht, wie die CO₂-Bilanz Ihres Kantinenessens ausfällt? Sie lässt sich in Kilogramm CO₂ pro Kilogramm Lebensmittel ermitteln. Gut kommen hier Zitrusfrüchte, Äpfel sowie Fisch und Geflügel weg. Ganz schlecht sieht es dagegen bei Mastrindern aus. Diese erzeugen bis zu zwölf Mal mehr Emissionen als Fisch.

Mit diesem Wissen haben Sie einen weiteren Hebel in der Hand, um die Energieeffizienz zumindest indirekt zu steigern. Und indirekt ist vor dem Hintergrund der Lieferkettenthematik allemal besser als gar nicht. Sie können durch eine bewusste Auswahl Ihrer Kantineprodukte oder allgemeiner der Lebensmittel, die Sie Ihren Mitarbeitern in Kantine, Bistro oder Automaten im Pausenraum zur Verfügung stellen, einen Beitrag zur Verbesserung des Klimas leisten. Die Landwirtschaft ist einer der größten Emittenten von Treibhausgasen, ob durch die Bodenbehandlung oder die Tierhaltung. Wenn Sie bei der Wahl der angebotenen Lebensmittel auf die Herkunft und die CO₂-Intensität der

Erzeugung achten, tragen Sie quasi über Bande auch zu einer Verbesserung der Luftqualität bei.

Einen weiteren, eventuell näherliegenden Hebel in diesem Zusammenhang stellen die sogenannten Kreislaufsysteme dar. Denn weniger neu produzierte Produkte bedeuten auch weniger schädliche Emissionen. Dies kann zum einen mit einer Verlängerung der Nutzungsdauer von Gütern erzielt werden. Gehen Sie noch einen Schritt weiter, dann landen Sie bei dem Thema Kreislaufwirtschaft. Sie kennen das aus dem privaten Bereich, sei es Altglas oder die abgenutzte Kleidung, die Sie am Wochenende in den dafür vorgesehenen Sammelcontainer werfen. Diese Idee funktioniert nicht nur im privaten Bereich, sondern lässt sich auch im industriellen Umfeld trefflich nutzen. Wenn Sie einen solchen Kreislauf nachhaltig anlegen wollen, dann machen Sie sich bereits bei der Planung von Produkten bis hin zu Gebäuden Gedanken, wie Sie neben einem ressourcenschonenden Materialeinsatz auch die am Ende der Nutzung anstehende Wiederverwertbarkeit der Leistungen und Produkte sicherstellen können.

Ein simples Beispiel hierzu kommt aus der Automobilindustrie und dreht sich um die Reparaturfähigkeit von Produkten. Wenn Fahrzeugkomponenten nur mit Blick auf die Produktionskosten optimiert werden, ergeben sich häufig Lösungen, die nicht nachhaltig sind. Zum Beispiel dann, wenn Teile geklebt statt geschraubt werden oder wenn die Anordnung der einzelnen Bauteile eine wirtschaftliche Reparatur unmöglich macht. Dann freut das zwar den Teileverkauf und im ersten Moment auch den Hersteller, verhindert aber die Wiederverwendung von Baugruppen und die ressourcenschonende Reparatur. Daher gehen die Hersteller vermehrt dazu über, in der Konzeptionsphase die Reparaturfähigkeit eines Fahrzeugs als Kriterium miteinzubeziehen. Das verbessert dann nicht nur die CO₂-Bilanz, sondern fördert das Servicegeschäft.

Kreislaufwirtschaft ist im Hinblick auf die Verwertung von Abfällen ein globales Thema. Die Fernsichtbilder von riesigen Müllbergen, ob nun in Europa, Asien oder Afrika, oder von Plastik in den Weltmeeren hat jeder von uns schon einmal gesehen.

Recycling als das Gebot der Stunde

Lassen Sie uns beim Thema Plastik bleiben, sei es aus den Weltmeeren, der Wertstofftonne oder aus Umweltsammelaktionen. PET-Flaschen werden mittlerweile nicht mehr nur noch im Kreislauf zu einer neuen PET-Flasche, sondern ebenfalls bei der Herstellung von Innenausstattungen von Automobilen, Schuhen, Taschen, Bettlaken oder ganzen Kleidungskollektionen verwendet. Hier stürmt derzeit ein komplettes nachhaltiges Geschäftsfeld mit Siebenmeilenstiefeln heran. Und Sie sehen, wie erfolgreiche Kreislaufwirtschaft funktioniert: Eine Tonne recyceltes Plastik spart rund eine Tonne CO₂ im Vergleich zu der Herstellung von neuem Plastik aus Erdöl.

Apropos verbesserte Luftqualität: Viele Unternehmen schwören auf den Einsatz von klimaneutralen Transportmitteln, seien es nun die Dienstwagenflotte, der Lkw-Fuhrpark, die Gabelstapler oder Elektrofahräder, um auf dem Werksgelände von A nach B zu kommen. Das ist zunächst einmal sehr löblich. Auch Sie haben sich Gedanken um das Klima gemacht und dazu auch gleich gehandelt. Aber haben Sie die Sache auch weitergedacht? Was passiert am Ende der Nutzungsdauer mit diesen Fahrzeugen? Okay, sagen Sie, ist doch alles geleast. Darum muss sich der Leasinggeber kümmern. Stimmt, aber da war ja auch noch die Sache mit der Lieferkette. Sie wollen das Thema Nachhaltigkeit doch konsequent angehen.

Also lassen Sie uns etwas tiefer in das Thema einsteigen. Noch sind zwar kaum Elektrofahrzeuge in einem Alter, dass sie massenweise der weiteren Verwertung oder dem Schrottplatz zugeführt werden müssten. Aber was passiert, wenn dem mal so ist? Die größte Herausforderung in diesem Zusammenhang stellen die Batterien dar. Wie diese wirtschaftlich zu recyceln sind, weiß derzeit noch niemand so genau. Die kostbaren Bestandteile wie Seltene Erden wecken allerdings durchaus Begehrlichkeiten. Dies zeigt sich an den zahlreichen Startups aber auch Initiativen der Automobilkonzerne, die derzeit in diesem Umfeld vorangetrieben werden. Finden Sie einen wirtschaftlichen Weg, die Batterien auch in größeren Mengen zu zerlegen, dann könnte im Verkauf der wertvollen Bestandteile das nächste nachhalti-

ge Geschäftsfeld liegen. Bis es so weit ist, gilt es, die Zeit zu überbrücken und sich Gedanken zur Weiterverwendung von gebrauchten Batterien zu machen.

Das wird umso wichtiger, je älter der weltweite Elektrobestand wird. Nehmen Sie Elektrofahrzeuge. Laut Herstellerempfehlung sollen bei den meisten Fabrikaten bereits nach acht bis zehn Jahren oder rund 150 000 Kilometern Laufleistung die Batterien getauscht werden. Diese haben dann in der Regel noch eine Leistungsfähigkeit von 70 bis 80 Prozent und können durchaus weiterhin als Speicher für überschüssige Energie genutzt werden. Es wundert nicht, dass sich unter anderem führende Automobilhersteller im Segment der alternativen Antriebe seit geraumer Zeit Gedanken um die Wiederverwendung oder alternative Verwendung ihrer in den Fahrzeugen verbauten Batterien machen. Eine Möglichkeit, wir haben sie oben gesehen, besteht in der Speicherung überschüssig erzeugter Energie aus Wind- oder Sonnenkraftwerken. Unter Einsatz von einzelnen, in Reihe geschalteten oder gleich als industrielles Smart-Grid angelegten Batterieeinheiten können hier die Leistungsspitzen in der Energieerzeugung abgefangen, gespeichert und bei Wind- oder Sonnenmangel zurück in das Netz gespeist werden. Die ersten solcher intelligenten Stromnetzwerke sind übrigens bereits in der Erprobung.

Der Hinweis für Sie: Machen Sie sich frühzeitig Gedanken, mit welchen Materialien oder Vorleistungen Sie Ihr Geschäft betreiben. Auch sollten Sie prüfen, welche Alternativen zu den von Ihnen eingesetzten Primärrohstoffen am Markt verfügbar sind. Ein Einsatz von entsprechenden Sekundärrohstoffen spart neben CO₂ nicht selten auch bares Geld. Das sehen Sie am Beispiel von Aluminium, das auf vielfältigste Weise in der Industrie verarbeitet wird. Eine Tonne Primäraluminium verursacht etwa zehn Tonnen CO₂-Äquivalente. Der Einsatz einer Tonne Sekundäraluminium schlägt dagegen nur mit einer halben Tonne CO₂-Äquivalenten zu Buche. Selbst eine Kombination aus altem und neuem Aluminium bietet hier ein großes Einsparpotenzial.

Nun verwenden Sie in Ihrem Büro selten Aluminium, ich verstehe Ihren Einwand. Meinetwegen, dann nehmen Sie Papier. Das haben Sie

sicherlich noch irgendwo in Ihrer Zentrale. Der Einsatz von Altpapier hilft, Holz, Wasser und Energie zu sparen. Und Sie können noch einen Schritt weiter gehen.

Wollen Sie in Ihrem Unternehmen etwas zur Vermeidung von Abfall beitragen, dann ist das papierlose Büro durchaus eine Überlegung wert. Möglichweise werden Ihnen Ihre Mitarbeiter wortreich erklären, warum sie genau diese Akten in Papierform benötigen. Hier hilft nur eine konsequente Umstellung Ihres Bürokonzepts. Egal, ob Sie nun gleich mobiles Arbeiten, Desk-Sharing und neue Buchungssysteme einführen – in jedem Fall sollten Sie die vorhandenen Schrankflächen radikal reduzieren. Digitale Akten, gemeinsames, digitales Arbeiten an Dokumenten, Angeboten oder Präsentationen sind geübte Praxis und verbreitet. Damit entfallen auch hier viele Gründe für den ehemals so beliebten Ausdruck. Rechnungen und Belege lassen sich ebenfalls hervorragend digitalisieren. Sie müssen es nur wollen und von den lieb gewonnenen Spesenbelegen mit dreifachem Durchschlag Abstand nehmen. Ich weiß, das fällt im ersten Moment schwer, und eine Unterschrift live und in Farbe ist auch viel schöner als die elektronische Signatur. Dafür ist der elektronische Weg schneller, transparenter, besser steuerbar im Sinne der Compliance und vor allem besser für die Umwelt und nachhaltiger. Also machen!

Etwas für die Gesellschaft tun

Nach dem E wie Environment machen diese Erfahrungen Lust auf mehr. Lassen Sie uns daher nun das zweite Kriterium genauer unter die Lupe nehmen. Widmen wir uns dem S wie soziales Engagement. Desse Relevanz wird bei einem Blick auf die 17 Nachhaltigkeitsziele der UN-Agenda 2030 für ein menschenwürdiges Leben erst wirklich deutlich, wie nachstehende Darstellung zeigt.

Zunächst einmal zahlen natürlich alle Ziele der Agenda auf das Thema Nachhaltigkeit ein. Bei genauerem Hinsehen können Sie allerdings



Abbildung 10: UN-Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030 (Quelle: eigene Darstellung auf Basis der UN-Agenda 2030)

feststellen, dass sich allein sieben (in der Abbildung hellgrau markiert) der 17 Punkte eindeutig auf gesellschaftliche und soziale Aspekte beziehen. Nehmen Sie Frieden und Gerechtigkeit noch mit dazu, dann werden es sogar acht. Für den weiteren Verlauf konzentrieren wir uns aber auf die hellgrau markierten sieben Ziele.

Social schlägt Environmental und Governance

Sie kommen allein aufgrund der Bedeutung dieser Ziele gar nicht umhin, sich intensiv mit dem S der ESG-Kriterien auseinanderzusetzen. Wenn Sie sich glaubwürdig und konsequent nachhaltig ausrichten wollen, sollten Sie sich überlegen, wie gut Sie in diesem Bereich aufgestellt sind. Gesellschaftliches Engagement hat zudem eine hohe Strahlkraft nach außen wie nach innen. Natürlich beschäftigen Sie sich nicht erst seit der Agenda 2030 mit der Optimierung Ihrer Arbeitsplätze oder der Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden. Aber die Bedeutung der sozialen Aspekte in der Unternehmensführung hat in den vergangenen Jahren deutlich an Gewicht gewonnen. Eine ernsthafte Auseinandersetzung mit dem Thema gibt den meisten Mitarbeitern das gute Gefühl, beim richtigen Arbeitgeber zu sein. Das hat also auch durchaus eine Wirkung auf Mitarbeitergewinnung, -motivation und -bindung.

Wenn Sie das allein noch nicht anreizt, sich mit dem Thema zu beschäftigen, dann sollten Sie einen Blick nach Brüssel werfen. Die EU-Kommission plant nämlich bereits 2023, neben der Nachweispflicht für Klima- und Umweltschutz auch eine entsprechende Verpflichtung für Unternehmen im Bereich Soziales einzuführen. Und schon wird für viele wieder aus einem Kann ein Muss. Sie wollen Vorreiter sein? Dann sollten Sie sich spätestens jetzt mit den sozialen Aspekten guter Unternehmensführung intensiver beschäftigen.

Um sich der Sache zu nähern, lassen Sie uns zunächst das Thema Chancengleichheit adressieren. In Deutschland gibt es seit 2006 das sogenannte Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Das hat bei seiner Einführung bei Ihnen sicherlich zunächst auch für Verwirrungen in der Personalabteilung geführt und auf der anderen Seite des Besprechungstisches den einen oder anderen verdutzten Bewerber zurückgelassen, der nicht verstehen wollte, warum er nun keine Begründung mehr für die eben erteilte Absage zu seiner Bewerbung bekommen hat. Das haben viele Arbeitgeber ab diesem Zeitpunkt nicht mehr gemacht, um in ihrer Antwort keine vermeintliche Benachteiligung zu formulieren. Dann lieber gar nichts sagen. Fast schon erzwungen wurde diese

Haltung von der Tatsache, dass es nach der Einführung des AGG jede Menge Klagen und Urteile gab, die Unternehmen im Nachhinein zu einer Einstellung oder zumindest zu Schadensersatzzahlungen gezwungen haben.

Kalter Kaffee sagen Sie? Sie haben sich und Ihre Personalabteilung in den vergangenen Jahren optimal darauf eingestellt? Perfekt, dann aber bitte auch weiter schulen und auf dem aktuellen Stand halten. Das gilt insbesondere, wenn Sie ein internationales Unternehmen sind. Hier ist es zunehmend schwierig, den Überblick über die aktuell geltenden Regularien zu behalten. Und es gibt quasi täglich neue Anforderungen. Die Einführung einer geschlechtsneutralen Toilette ist da nur die Spitze des Eisbergs.

Die Herausforderungen in diesem Umfeld steigen darüber hinaus überproportional an, wenn Sie sich das Lieferkettenthema nochmals ins Gedächtnis rufen. Sie müssen nicht nur bei sich, sondern auch bei Ihren Lieferanten und Kunden eine entsprechende Gleichbehandlung sicherstellen. In diesem Punkt kommen Sie um entsprechende Lieferantenaudits oder einen regelmäßigen Austausch mit Ihren Kunden nicht umhin. Das ist das Minimum dessen, was Sie sicherstellen müssen. Abgesehen davon, dass Sie Ihre Bemühungen dokumentieren müssen.

Wollen Sie einen Schritt weiter und Chancengleichheit aktiv angehen, könnten Sie sich dem Thema Inklusion zuwenden. Kennen Sie in Ihrem Umfeld Werkstätten für benachteiligte Menschen? Dann nehmen Sie doch Kontakt auf. In der Regel gibt es in jedem Unternehmen Prozesse, die sich gut für eine Einbindung dieser Menschen eignen. Im Idealfall tun Sie nicht nur etwas Gutes für die Inklusion und die Zufriedenheit der Menschen, sondern profitieren auch auf andere Art und Weise. Es gilt nämlich als erwiesen, dass eine Beschäftigung von Menschen mit Handicaps im Unternehmen positiv auf die Zusammenarbeit und Stimmung in der übrigen Belegschaft wirkt. Es kommt zu weniger Konkurrenzdenken und mehr Hilfsbereitschaft. Auch sei an dieser Stelle nicht verschwiegen, dass solche Kooperationen gefördert werden. Das sollte allerdings nicht im Vordergrund stehen.

Neben den erwähnten Werkstätten gibt es zahlreiche Unternehmen, die sich und ihr Geschäftsmodell auf soziale Themen ausgerichtet haben. So zum Beispiel ein IT-Dienstleister, der mit autistischen Erwachsenen arbeitet. Das Unternehmen bietet seinen Kunden von Software-Entwicklung bis hin zur Überprüfung der Compliance und Cyber-Security verschiedene Dienstleistungen an. Diese Leistungen werden dabei grundsätzlich nur von autistischen Mitarbeitenden erbracht. Diese werden so direkt in den ersten Arbeitsmarkt integriert. Die Projekte werden in gemischten Teams aus Mitarbeitenden des Kunden und des Dienstleisters durchgeführt. Das hat dazu geführt, dass zahlreiche Kunden ein positives Fazit über die Bereicherung des Arbeitsalltags gezogen haben. Angesichts des Fachkräftemangels im IT-Bereich ist das eine geniale Idee. Das Unternehmen gilt als Vorreiter in diesem Bereich, möchte in den nächsten Jahren das Geschäft weiter internationalisieren und seine Belegschaft bis 2025 mehr als verdreifachen.

Wenn wir über Chancengleichheit reden, dann sollten wir auch die beiden obersten Ziele »keine Armut« und »kein Hunger« betrachten. Hier liegt der Fokus auf den Ländern des globalen Südens, ob nun in Asien, Afrika oder Lateinamerika. Armut und Hunger sind zumeist Folgen einer mangelnden Infrastruktur, die einen Anbau von Getreide oder den Aufbau einer eigenen Wirtschaft unmöglich macht. Viele Unternehmen gründen daher Stiftungen mit dem Ziel, vor Ort Entwicklungsprojekte zu unterstützen. Darüber lohnt es sich in jedem Fall nachzudenken. Wenn Sie das tun, dann aber bitte konsequent und nachhaltig. Steueroptimierung und Spenden um des Spendens willen sind hier die falschen Treiber. Denken Sie an Ihre Reputation und Glaubwürdigkeit.

Stiftungen sollten immer Hilfe zur Selbsthilfe leisten. Finanzielle Aspekte Ihres Unternehmens müssen Sie selbstverständlich beachten und können Sie im Idealfall auch wirtschaftlich rechtfertigen, aber sie sollten aus meiner Sicht hier nicht im Vordergrund stehen.

Stiftungen sind das eine. Auf der anderen Seite gibt es aber auch Unternehmen, die sich direkt mit dem Thema Hilfe zur Selbsthilfe auseinandersetzen und hierfür Lösungen oder Produkte zur Verfügung

stellen und in den besagten Ländern an den Markt bringen. So zum Beispiel ein Technologieunternehmen, das es sich zum Ziel gesetzt hat, entlegene Entwicklungsgebiete mit Strom, Wasser, Kühlung und Internet zu versorgen. Hierfür wurden »Energiecontainer« als Mini-Grid-Lösung entwickelt, die komplett von nachhaltigem Strom betrieben werden. Diese Container werden nicht verschenkt, sondern zu lokal marktüblichen Preisen verkauft. So können diese Minikraftwerke wirtschaftlich vor Ort betrieben werden, und die Region wird unabhängig von fremder Hilfe in diesem Bereich. Mehr Hilfe zur Selbsthilfe geht kaum.

Lassen Sie uns nun von fernen Kontinenten wieder zu Ihrem Unternehmen kommen. Neben der Chancengleichheit stehen unter dem S für Soziales auch Ziele wie hochwertige (Aus-)Bildung, Gesundheit und Wohlergehen der Mitarbeitenden sowie menschenwürdige Arbeit und Wachstum – alles Dinge, die direkt oder über die Lieferkette signifikante Auswirkungen auf Ihr Unternehmen haben.

Vom Fachkräftemangel zur Fachkräfteausbildung

Beginnen wir mit der Bildung. Was können Sie in diesem Zusammenhang im Sinne Ihrer nachhaltigen Positionierung angehen? Zunächst einmal wären da Kooperationen mit Bildungseinrichtungen. Zugegeben, nicht neu, aber in Zeiten eines Arbeitnehmermarktes in ihrer Wirkung nicht zu unterschätzen. Hier kommen sowohl Schulen, Hochschulen als auch die IHK und die Handwerkskammer wie auch spezielle Einrichtungen für benachteiligte Menschen infrage. Ergänzend dazu oder sofern Sie keine Kooperationen eingehen möchten, können Sie sich Ihr eigenes Schulungs- und Weiterbildungsangebot genauer ansehen und auf den jetzigen und an Ihre neue nachhaltige Positionierung angepassten Qualifizierungsbedarf hin aktualisieren.

Und jetzt gehen Sie nur einen kleinen Schritt weiter. Haben Sie sich schon einmal Gedanken über den Aufbau einer eigenen Akademie gemacht? Ja, ich weiß, nicht jedes Unternehmen kann sich eigene Schu-

lungsräume und Trainer leisten. Dann denken Sie doch an eine Kooperation mit einem Bildungsanbieter. Ansonsten ist eine Investition in das lebenslange Lernen Ihrer Belegschaft mit Sicherheit nicht die schlechteste Wahl. Ihre Kunden freuen sich, wenn Ihr Servicepersonal nicht nur freundlich, sondern auch fachlich auf der Höhe ist. Es wird von Mitarbeitenden gefordert. Und es hilft auch gegen den Fachkräftemangel.

Fachkräftemangel ist das passende Stichwort. Ein gutes Beispiel in diesem Zusammenhang sind Lkw-Fahrer. Kaum ein junger Erwachsener hat heute noch Lust, Zeit und Geld, einen Lkw-Führerschein zu machen. Auch die berufliche Perspektive – immer auf Achse, ständiger Zeitdruck und überschaubare Löhne – lockt kaum noch einen Bewerber hinter dem Ofen vor. Konnten die jungen Erwachsenen in grauer Vorzeit während ihrer Dienstzeit bei der Bundeswehr in den Beruf hineinschnuppern, Führerschein inklusive, gibt es diese Chance bereits seit Jahren nicht mehr. Das macht sich am Arbeitsmarkt bemerkbar. Der Nachwuchs bleibt aus, und das Durchschnittsalter der beschäftigten Kraftfahrer nimmt von Jahr zu Jahr zu. Viele stehen kurz vor dem Renteneintritt.

In folgendem Beispiel sieht sich ein Unternehmen genau dieser Situation gegenüber. Früher führend am Markt, mit eigenen Fahrern, die für einen guten und professionellen Service standen und diesen tagtäglich beim Kunden unter Beweis stellten, konnte das Unternehmen aus dem Vollen schöpfen. Die Besetzung der Plätze hinterm Lenkrad war über Jahre kein Thema. Heute fehlt der Nachwuchs, viele Fahrer wechseln demnächst in den Ruhestand, und neue Fahrer sind schlecht ausgebildet sowie wenig serviceorientiert. In dieser Situation reife die Überlegung, die Sache selbst in die Hand zu nehmen und eine eigene Fahrschule aufzubauen. Ob diese zugekauft oder in eigener Regie betrieben wird, ist nebensächlich. In jedem Fall will das Unternehmen sicherstellen, dass die Ausbildung in seinem Sinne verläuft und vor allem überhaupt stattfindet. Für junge Arbeitnehmer kann so ein spannendes Paket aus Führerschein mit anschließender Übernahme geschürt werden. Die Mitarbeitenden müssen nicht in Vorleistung gehen, lernen den Beruf kennen, idealerweise schätzen, und das Unternehmen löst

sein Nachwuchsproblem und positioniert sich als attraktiver Arbeitgeber. Die Fahrschule kann so zu einem echten Differenzierungsmerkmal in einem hart umkämpften Arbeitsmarkt werden.

Neben der Fahrschule sieht das Akademie-Konzept des Unternehmens den Aufbau weiterer Schulungen rund um das Thema Fuhrpark vor. Das Unternehmen möchte seine Fahrer laufend weiterbilden. Das würde für eine bessere Qualifikation der Mitarbeitenden, ein stärkeres Bewusstsein für Compliance-relevante Sachverhalte (Einhaltung der Fahrzeithöchstgrenzen, nicht unter Drogeneinfluss fahren) und für eine verbesserte Fahrweise sorgen. Neben den offensichtlichen sozialen Komponenten erfüllt das Vorgehen noch ein weiteres Nachhaltigkeitskriterium, nämlich das E wie Environment oder hier Energie, in diesem Fall Diesel! Eine signifikante Reduzierung des Spritverbrauchs und der Verschleißkosten konnten bereits im Rahmen erster Pilotschulungen festgestellt werden und machen Hoffnung auf mehr.

Wenn Sie über vergleichbare Projekte nachdenken, könnten Sie noch einen Schritt weitergehen und Ihr Schulungszentrum nicht nur für Ihre Mitarbeitenden reservieren, sondern für Ihre Kunden, Lieferanten und Kooperationspartner öffnen. Das sichert Ihnen die Möglichkeit, Ihre Schnittstellenpartner in Ihrem Sinne zu qualifizieren. Ein möglicher Nebeneffekt: Der Austausch mit den Dozenten und Teilnehmenden verhilft Ihnen unter Umständen zu der ein oder anderen Idee, wie Sie sich selbst weiterentwickeln können. Und mit den Gebühren für Ihr Schulungsangebot eröffnet sich Ihnen dazu noch eine weitere Einnahmequelle.

Kommen wir nun zu Kooperationen mit Hochschulen. Sie sollten selbstverständlich nicht dazu dienen, mit dem Förderverein die nächste Bildungsreise nach Übersee zu unternehmen, sondern Ihnen und Ihren Mitarbeitenden relevanten fachlichen Input zu geben. Bei der Wahl des Partners achten Sie bitte darauf, dass die Schüler beziehungsweise Studenten zu Ihrem Unternehmen passen. Denn idealerweise treffen Sie hier auf Ihre Führungskräfte oder Fachexperten der Zukunft, sei es bei gemeinsamen Projekten, bei denen Sie unter Umständen das Thema stellen können, sei es im Rahmen von Masterarbei-

ten oder Vorträgen, die Sie selbst halten. Sie bekommen auf einfachem und sehr wirtschaftlichem Wege ein Gefühl für die Leistungsfähigkeit der potenziellen Kandidaten und können sie für eine eventuelle spätere Tätigkeit in Ihrem Unternehmen gewinnen.

Generell gilt es, die jungen, kompetenten Mitarbeitenden auch nach der Bachelor- oder Masterarbeit weiter zu fördern, ganz gleich, ob mit dem hauseigenen Traineeprogramm oder dem Einsatz auf einer Stelle mit entsprechendem Entwicklungspotenzial. Haben Sie so etwas wie eine interne Beratung? Vielleicht eine Organisationsentwicklungsabteilung? Dann packen Sie die jungen Wilden dorthin, und geben Sie Ihnen einen klaren Karriere- und Entwicklungspfad mit. Damit legen Sie eine wunderbare Grundlage für die Entwicklung Ihrer Experten von morgen.

Und noch eines: Geben Sie den potenziellen Leistungsträgern eigenverantwortliche Tätigkeiten. Sorgen Sie dafür, dass sie sich nicht in überkommenen Strukturen und Hierarchien aufreiben. Wenn nach der tollen, eigenverantwortlichen Masterarbeit, die auch Beachtung im Management gefunden hat, im nächsten Projekt die Ernüchterung kommt, sind Ihre Potenzialträger schneller weg, als Sie schauen können. Geben Sie ihnen daher die Möglichkeit, auch nach der begeisternden Abschlussarbeit in der Linie erste Verantwortung zu übernehmen und zu lernen. Hierzu eignen sich hervorragend Projekte oder Programme, in denen die Kandidaten Aufgabenpakete oder Teilprojektleitungen übernehmen und eigenverantwortlich vorantreiben. Die jungen Mitarbeitenden bekommen die Chance, sich weiter zu beweisen, und Sie bekommen einen immer klareren Blick auf deren Leistungsfähigkeit.

Arbeitsbedingungen und Wachstum entlang der Lieferkette

Wie sieht es eigentlich mit den Arbeitsbedingungen in Ihrem Unternehmen aus? Ich weiß: Arbeitsschutz und Arbeitssicherheit sind Ihnen eine Herzensangelegenheit. Ihre Arbeitsplätze sind perfekt ausgestat-

tet. Sie lassen Ihre Mitarbeitenden während der Arbeitszeit Arzt- und Behördengänge erledigen. Sie gewähren ausreichend Ruhezeiten und Urlaub. Sie sorgen für regelmäßige Weiterbildung in Ihrer neu geschaffenen Akademie. Sie beteiligen sich an der Altersversorgung und an der Krankenversicherung Ihrer Belegschaft. Sie haben Ruhezeiten für die Pausen eingerichtet. Flexible Arbeitszeiten sind genauso selbstverständlich wie Homeoffice. Sie haben ein betriebliches Gesundheitsmanagement und bieten Ihren Mitarbeitenden nicht nur Vorsorgeuntersuchungen, sondern auch die alljährliche Gripeschutzimpfung. Darüber hinaus betreiben Sie einen Betriebskindergarten, um den Eltern unter den Mitarbeitenden den Rücken freizuhalten. Chancengleichheit und Diversität haben Sie im Blick.

Perfekt. Menschenunwürdiges Arbeiten können wir damit bei Ihnen definitiv ausschließen. Damit sind Sie für die zukünftigen Herausforderungen der sozialen Nachhaltigkeit gerüstet. Das Thema wird nämlich in Zukunft immer wichtiger werden. Darauf lässt der Aktionsplan der EU zur Ausgestaltung der europäischen Säule für soziale Rechte schließen. Neben vielen anderen Zielen wird die Überarbeitung des europäischen »Social Scoreboards« angeregt. Auch weitergehende Berichte zum sozialen Engagement sind in der Diskussion. Das heißt für Sie, dass Sie sich auf eine entsprechende Dokumentations- und Nachweispflicht einstellen können. Das Ganze dann auch wieder nicht nur für Sie selbst, sondern entlang der gesamten Lieferkette, upstream wie downstream. Sie müssen also ebenfalls bei Ihren Lieferanten und Kunden auf die Einhaltung menschenwürdiger Arbeitsbedingungen achten und Ihre Intervention im Zweifelsfall belegen können.

Vor diesem Hintergrund scheint die Berufung eines Menschenrechtsbeauftragten in Ihrem Unternehmen oder eines entsprechenden Teams sinnvoll, die sich bei der Überwachung Ihrer Lieferkette um die Einhaltung von Sozialstandards kümmern. Wenn Sie sich im Übrigen schon heute mit dem Thema auseinandersetzen, bringen Sie sich ebenfalls bezüglich des Risikomanagements im Zusammenhang mit dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) in eine gute Ausgangsposition. Das LkSG fordert von Unternehmen die Benennung eines Ver-

antwortlichen, der sich um die Einhaltung der Sorgfaltspflichten im Rahmen eines Risikomanagements im Unternehmen kümmert. Die Geschäftsleitung hat sich mindestens einmal im Jahr über die Tätigkeiten dieser Stelle zu informieren.

Zusammen mit den bereits erwähnten Maßnahmen und Audits sind Sie damit bestens für die herannahenden Regularien der EU-Taxonomie gerüstet. Allerdings fehlt uns noch ein Thema auf dem Weg zu erfolgreichem, nachhaltigem Wachstum, und zwar das G für Governance – oder auf Deutsch: gute Unternehmensführung.

Gute Unternehmensführung

Irgendwie hängt hier alles mit allem zusammen. Ohne einen nachhaltigen Umgang mit unseren Ressourcen sowie einen Blick auf unsere Gesellschaft werden wir keine Basis für ein gesundes Wachstum hinbekommen. Für Wachstum zuständig ist wiederum die Unternehmensführung. Damit Sie. Was aber heißt nun gute Unternehmensführung im Sinne der Nachhaltigkeit?

Wenn Sie sich die Frage nach guter Unternehmensführung stellen, können Sie sich der Antwort vom Ergebnis her nähern. Ihnen fallen als Kriterien dafür, dass Sie Ihr Unternehmen gut führen, vermutlich Dinge ein wie wirtschaftliche Stabilität, gesundes Wachstum (nach dem bisherigen Studium dieses Buches verstehen Sie darunter natürlich nachhaltiges Wachstum), Mitarbeiter-, Kunden- und Stakeholderzufriedenheit. In unserem Kontext reicht das aber leider nicht.

Erkennen

Um das Thema gute Unternehmensführung vollumfänglich zu betrachten, müssen wir uns neben gut greifbaren Kriterien wie Ergebnisstabilität oder Umsatzwachstum mit Aspekten wie Unternehmensethik, Risiko- und Reputationsmanagement, Compliance und Korruption

sowie Vergütung, Steuern oder Aufsichts- und Kontrollfunktionen auseinandersetzen.

Damit rückt die ethisch gute Unternehmensführung in den Vordergrund. Natürlich werden wirtschaftliche Kriterien nicht obsolet. Es gilt vielmehr auch hier, dass das Eine nicht ohne das Andere kann. Wenn Ihnen das Geld für die Ausgestaltung Ihres Compliance-Bereiches fehlt, kommen Sie hier nicht weiter. Wenn Sie sich aber nicht um die Compliance Ihres Unternehmens kümmern, ist es nur eine Frage der Zeit, bis Sie sich dem ersten ernsthaften Tatbestand gegenübersehen. Dies kann in solchen Fällen sehr schnell existenzbedrohend für Ihr Unternehmen und freiheitsbedrohend für Sie als Person werden. Ehe Sie sich versehen, landen Sie hinter schwedischen Gardinen.

Um gut und ethisch korrekt zu agieren, müssen Sie zunächst einmal erkennen, was zu tun ist. Bei vielen Unternehmen fehlt leider diese Voraussicht, und Handlungsbedarfe werden erst erkannt, wenn es zu spät ist. Das konnte man leider in der jüngeren Vergangenheit zum Beispiel in der Automobilindustrie und in der Finanzwirtschaft miterleben. Erst als die Missstände offengelegt wurden, setzte ein Umdenken ein. Dabei kann ein vorausschauend implementiertes, professionelles Krisen- oder Risikomanagement helfen, im Eintrittsfall massiv Kosten zu sparen.

Das zeigt auch ein Blick auf die energieintensiven Branchen und Ihr Verhalten während der Energiekrisen der letzten Jahrzehnte. Wer hier aus der ersten Krise gelernt und eine entsprechende Vorsorge getroffen hat, war für die nächste Notsituation gerüstet – sei es durch einen verbesserten, krisensicheren Energiemix, Überbrückungstechnologien oder einfach größere Sicherheitsreserven. In jedem Fall konnten die Unternehmen mit einem funktionierenden Risikomanagement so einem teuren Bezug des in der Krise raren Rohstoffes ebenso wie aufwendigen Umrüstungen der Produktionsanlagen auf alternative Brennstoffe vorbeugen.

Sie sehen, dass das Risikomanagement durchaus eine größere Würdigung und Bedeutung verdient. Sofern Sie hier noch nicht auf dem Weg sind, kümmern Sie sich schnellstens um das Thema. Nach der Krise ist vor der Krise. Ich neige nicht zu Pessimismus, aber Sie sollten vor-

bereit sein. Und das ernsthaft und konsequent. Das spart Ihnen in der Not dann nicht nur Nerven, sondern bares Geld.

Bei der Auseinandersetzung mit Risiken kommt unweigerlich auch das Thema Compliance um die Ecke. Wenn es darum geht, Bewusstsein für Risiken zu schaffen, dann sollten Sie unbedingt auch Compliance-Gesichtspunkte betrachten. Für Deutschland wurde die Forderung nach verantwortlicher Unternehmensführung bereits 2002, neugefasst 2020, im Corporate Governance Kodex formuliert. Er enthält Grundsätze, Empfehlungen und Anregungen für den Vorstand und den Aufsichtsrat, mit deren Hilfe sie eine angemessene Unternehmensführung errichten können. Dies dient auch dem Reputationsmanagement und signalisiert den Stakeholdern: Ihr seid bei den Guten.

Abgeleitet von diesem Kodex ist der sogenannte Code of Conduct, eine Sammlung von Verhaltensweisen, der den Mitarbeitenden eines Unternehmens vorschreibt, wie sie sich rechtlich korrekt, ethisch und sozial verhalten sollen. Damit sollen Korruption und Diskriminierung verhindert sowie ein respektvolles Miteinander und umweltfreundliches Verhalten gefördert werden. Der Code of Conduct ist ebenfalls ein Bestandteil des Compliance-Managements.

Es ist auch beim Compliance-Management immer wieder erstaunlich, wie nachlässig manche Unternehmen damit umgehen. In vielen Unternehmen gibt es mittlerweile einen Compliance Officer und daneben natürlich auch noch eine Revision. Werden diese aber ehrlich genutzt, um Transparenz im Unternehmen zu bekommen und Handlungsempfehlungen abzuleiten? Selten, selbst wenn bereits Compliance-Verstöße vorgekommen sind. Für mich, an dieser Stelle sei es gesagt, ist solch ein Verhalten absolut unverständlich, gerade vor dem Hintergrund der finanziellen wie auch persönlichen Risiken für alle Beteiligten. Ja, es ist unbequem, und ja, Sie mögen auf kritische Sachverhalte stoßen. Aber auch hier ist Vogel Strauß nicht der richtige politische Ratgeber. Daher etablieren Sie schleunigst ein professionelles Compliance-Management. Entwickeln Sie Self-Assessments, mit denen Sie Ihre Einheiten durchleuchten und erkennen, was zu tun ist. Und dann gehen Sie es bitte konsequent an.

Mit der Installation eines Compliance-Managers schaffen Sie darüber hinaus ein Bewusstsein im Unternehmen für diese Sachverhalte. Sie können einschlägige Schulungen aufsetzen und in der Folge die Organisation weiter an dem Thema ausrichten. Auch hier gilt: Das geht nur gemeinsam. Das heißt, Sie müssen Ihre komplette Wertschöpfung »in compliance« aufstellen. Das führt an der ein oder anderen bisher eher kreativ agierenden Stelle mit Sicherheit zu interessanten Diskussionen, aber da müssen Sie durch. Sie haben keine Alternative. Wenn es knallt, dann in der Regel richtig. In diesem Fall hilft Ihnen auch das beste Marketing und Reputationsmanagement nichts mehr. Compliance-Verstöße sind schon lange keine Kavaliersdelikte mehr. Deswegen sollten Sie sich besser heute als morgen der Sache annehmen.

Die gute Nachricht ist: Es kostet Sie in der Regel nicht viel, solche Strukturen aufzubauen. Dazu gibt es gute, unterstützende Systeme, und Sie vermeiden am Ende nicht nur Strafzahlungen, sondern stoßen in vielen Fällen auch noch auf Optimierungspotenziale. Gerade weil das Ganze Zeit kostet, fangen Sie am besten heute noch damit an. Eine weitere gute Nachricht ist nämlich, dass schon das Beschreiten des Weges hilft. Wenn Sie im Fall eines Compliance-Verstoßes nachweisen können, dass Sie bereits an der Vermeidung solcher Situationen arbeiten, rettet das unter Umständen Ihren Kopf. Natürlich müssen Sie dranbleiben und das Ganze umsetzen. Aber Sie signalisieren, dass Sie sich der Sache bewusst sind, die Gefahr erkannt haben und nun handeln.

Ich empfehle Ihnen darüber hinaus, das Thema in Ihren Unternehmensleitlinien oder Werten zu verankern. Damit können Sie Ihren Mitarbeitenden eine Orientierung und damit Entscheidungssicherheit im Bedarfsfall geben. Wichtig wird dies, wenn Sie bereits die Whistleblower-Richtlinie der EU umgesetzt haben. Die ist für Unternehmen ab 50 Mitarbeitern ab 17. Dezember 2023 verbindlich einzuführen. Wenn sie funktionieren soll, müssen Ihre Mitarbeitenden zum einen ein Bewusstsein für zu meldende Fälle haben und zum anderen wissen, dass es im Sinne des Unternehmens ist, wenn sie diese melden. Wenn Ihre Belegschaft in diesem Zusammenhang unsicher ist, wird dieses System seine Wirkung verfehlen.

Auch vor dem Hintergrund der Bedeutung der Unternehmensethik im Zusammenhang mit guter Unternehmensführung spielen Ihre Werte und Leitlinien eine entscheidende Rolle. Indem Sie hier die für Sie wichtigen nachhaltigen Punkte einfließen lassen, machen Sie klar, auf welche Werte Sie fokussieren und worauf Ihre Ethik gründet. Sie schaffen damit ebenfalls die Grundlage für Ihr Reputationsmanagement.

Gestalten

Wenn Sie nun Ihre Werte, Ihren Fixstern, definiert haben, sollten Sie sich konsequent nach diesen ausrichten. Sie können anfangen zu gestalten. Wichtig bei der Sache ist, dass alle an einem Strang ziehen. Denn gute Unternehmensführung geht alle an.

Compliance-Management nur für die Galerie bringt Ihrem Unternehmen wenig. Risikomanagement nur für die Produktion ist schön, aber wenn der Rest des Unternehmens im Krisenfall stillsteht und nur die Produktion funktioniert, laufen Ihnen höchstens die Lager voll. Die Krise bewältigen Sie nicht. Sie müssen alle Unternehmensfunktionen mitnehmen. Daher sollten Sie das Thema Unternehmenskultur zur Chefsache machen, sonst bekommen Sie nie alle unter einen Hut. Wenn Ihre Werte- und Nachhaltigkeitsparameter klar sind, dann verankern Sie diese auch in Ihrer Strategie. Sie haben gesehen, dass gute Unternehmensführung nicht bei den Prozessen, Mitarbeitern oder Kunden aufhört. Sie müssen sich hierzu mit allen Ebenen auseinandersetzen. Und wenn Sie mit Ihrem Unternehmen fertig sind, wartet noch die Lieferkette auf Sie.

Nun haben Sie Ihre Strategie, Prozesse, Systeme und Organisation auf eine nachhaltige, wertebasierte und gute Unternehmensführung ausgerichtet. Compliance-, Risiko-, Nachhaltigkeits- und Menschenrechtsbeauftragte sind installiert. Ihre Belegschaft hat das notwendige Bewusstsein entwickelt und weiß, wo Sie hinwollen. Es ist also alles bereit. Einzig die Mitarbeitenden müssen noch auf die neuen Anforderungen und deren Umsetzung vorbereitet werden. In

diesem Zusammenhang ist eine Analyse Ihrer Stellen- und Kompetenzprofile sinnvoll. Passen sie zu Ihrer neuen Ausrichtung? Wenn nicht, müssen Sie diese nachschärfen und kommunizieren, bevor Sie dann natürlich auch Ihre Mitarbeiter auf die neuen Kompetenzen hin schulen.

Sofern noch nicht vorhanden, sollten Sie sich überlegen, wie Sie in Ihrem Unternehmen eine vorbildliche Fehlerkultur etablieren. Das ist ganz entscheidend, wenn Sie im Rahmen Ihrer Risiko- oder Compliance-Bewertungen auf Missstände stoßen. Es darf dann nicht das große »Ich war's nicht!« um sich greifen. Fingerpointing statt Problemlösung ist in diesem sensiblen Umfeld tödlich.

Sorgen Sie für Transparenz. Arbeitszeitverstöße, vor allem im Außendienst und Fernkraftverkehr, können böse und teure Folgen haben. Dennoch ist es vielfach geübte Praxis, dass die Fahrer freitags lieber früher ins Wochenende gehen wollen und deswegen donnerstags »etwas« länger fahren. Das ist nachvollziehbar und menschlich verständlich, führt aber leider zu strafbewehrten Arbeitszeitverstößen. Und wenn etwas passiert, kennen Polizei und Justiz keine Gnade. Sie müssen daher sicherstellen, dass Ihr Fuhrparkmanagement diese Zeiten im Blick hat und vorausschauend agiert, sonst drohen Sie auf dem dünnen Eis einzubrechen.

Steuern und Pflegen

Transparenz schaffen Sie, indem Sie konsequent die relevanten Nachhaltigkeitskriterien messen und dokumentieren. Sie können jederzeit den Grad der Zielerreichung verfolgen und geeignete Maßnahmen ableiten und umsetzen. Darüber hinaus schaffen Sie mit diesen Transparenzberichten eine hervorragende Informationsbasis für Ihre Stakeholder und Kontrollgremien.

In vielen Unternehmen versanden mit der Zeit leider die guten, nachhaltigen Vorsätze. Um das zu verhindern, müssen Sie sich laufend und ernsthaft um deren Einhaltung kümmern. Denn nur Sie sind für die gute, nachhaltige Unternehmensführung verantwortlich.

Und dafür werden Sie, wenn etwas schiefgeht, auch verantwortlich gemacht.

Wenn Sie mit wehenden Fahnen starten und mit herausragender Kommunikation und tollen Werten Ihre Mitarbeitenden mitreißen, müssen Sie auch liefern. Ja, Sie haben Ihr Unternehmen nachhaltig aufgestellt. Das reicht aber noch nicht. Sie müssen es auch nachhaltig führen und kontinuierlich weiterentwickeln. Prüfen Sie daher laufend, ob Sie noch auf dem richtigen Weg sind. Passen Ihre Werte und Leitlinien noch zu den aktuellen Entwicklungen? Führen Sie zum Beispiel Umfragen zu Ihrem Unternehmensimage unter Ihren Mitarbeitenden und Kunden durch? Und setzen Sie das, was Sie als Konsequenz von den Ergebnissen ablesen können, in Maßnahmen um?

Das ist ein schmaler Grat, denn Sie können Ihre Werte natürlich weder laufend noch kurzfristig über Bord werfen. Sonst wird es mit der Orientierung schwierig und Sie haben statt eines Fixsterns eher sogenannte Moving Targets, die sich schwer greifen lassen. Auf der anderen Seite dürfen Sie aber auch nicht so stark aus der Zeit fallen, dass Ihre Mitarbeiter anfangen, Ihre Leitlinien zu verspotten.

Ihre Mitarbeitenden sollen stolz sein, zu Ihrem Unternehmen zu gehören. Dafür müssen Sie sich mit Ihrem Haus identifizieren können. Außerdem wollen Sie am Arbeitsmarkt die kompetentesten Kandidaten von sich überzeugen und für sich gewinnen. Wir haben bereits die Bedeutung von Nachhaltigkeit für den Arbeitsmarkt kennen gelernt. Wenn Sie Erfolg haben möchten, dann dürfen Sie Nachhaltigkeit nicht im Sinne der Blender definieren – gut angefangen und dann stark nachgelassen. Was Sie daher laufend im Auge haben müssen, ist Ihre Wertschöpfung. Gibt es mittlerweile neue Technologien oder Ideen, wie Sie eines der Nachhaltigkeitsziele noch besser realisieren können? Ist Ihr Lieferanten- und Kundenstamm immer noch im nachhaltigen Gleichgewicht? Passt Ihr Risikomanagement noch? Welche neuen Regularien sind in Kraft getreten oder avisiert, die Sie vor neue Anforderungen stellen? Um das alles kontinuierlich im Blick zu behalten, lohnt es sich eventuell sogar, einen Nachhaltigkeitsexperten zu installieren, der nichts anderes macht, als Sie mit den neuesten Informationen zum Thema zu versorgen. Alternativ können Sie

auch Ihre Strategie- oder Organisationsentwicklungsabteilung damit beauftragen.

In keinem Fall kommen Sie um das Thema Nachhaltigkeit herum. Sie beeinflusst Ihr komplettes Unternehmensumfeld. Da alle Dimensionen Ökologie, Soziales und Ökonomie ineinandergreifen, ergeben sich gravierende Auswirkungen auf Ihr Unternehmen und Ihre Unternehmensführung.

Wenn Sie sich konsequent auf das Thema einlassen und nicht nur aus Marketinggesichtspunkten auf den Nachhaltigkeitszug aufspringen, eröffnen sich Ihnen zahlreiche Chancen, sei es in Form von Kosteneinsparungen, Umsatzpotenzialen oder neuen Geschäftsmodellen. Sie können mit dem Thema viel Gutes für sich die Umwelt und Ihre Reputation tun. Im besten Fall verstärken sich alle Effekte im positiven Sinne und werden durch andere Trends wie Digitalisierung und Globalisierung weiter gefördert.

Das beruhigende Gefühl, aufgrund der nachhaltigen Unternehmensführung zu den Guten am Markt zu gehören, hat darüber hinaus eine nicht zu unterschätzende Wirkung auf die Stakeholder. Das bezieht sich sowohl auf die Mitarbeitenden und die Kunden als auch auf Finanzinvestoren. Es gibt mittlerweile zahlreiche Finanzprodukte, die an eine nachhaltige Unternehmensführung und deren Nachweis gebunden sind. Daher kommt auch hier der Transparenz eine hohe Bedeutung zu.

Diese Transparenz steigert die Mitarbeiterbindung. Zu wissen, dass sich das eigene Unternehmen ernsthaft um Nachhaltigkeit kümmert und so einen Beitrag für den Fortbestand der Umwelt leistet, hat vor allem bei jungen Mitarbeitenden einen hohen Stellenwert. Wenn Sie diese Botschaft am Arbeitsmarkt transportieren, ist Ihre Zukunft nicht nur finanziell, sondern auch personell gesichert.

Sie müssen es allerdings wirklich ernst meinen. Sie wissen ja, was mit den Greenwashers passiert. Die Nichtbeachtung von Nachhaltigkeit kann ganz böse ins Auge gehen.

In Summe hat Nachhaltigkeit das Potenzial, zu *dem* entscheidenden Kriterium für erfolgreiche Unternehmensführung jetzt und in der Zukunft zu werden. Nutzen Sie das!

LEARNINGS & DOINGS



Die grüne Wende kann gelingen.

Wenn Sie sich auf sie einlassen, müssen Sie konsequent am Ball bleiben. Sie müssen idealerweise Ihr komplettes Unternehmen auf den Prüfstand stellen und dann an den Dimensionen der Nachhaltigkeit Ökologie, Soziales und Unternehmensführung ausrichten. Dabei müssen alle Beteiligten an einem Strang ziehen.

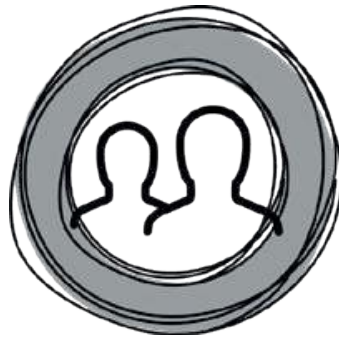
Hier helfen gemeinsame Werte und Leitlinien, in denen Nachhaltigkeit als Unternehmensziel festgeschrieben ist.

Setzen Sie das mit glaubwürdigen, transparenten und nachhaltigen Maßnahmen um, dann ergeben sich vielfältige Chancen. Sie reichen von wirtschaftlichen Effekten über ein positives Unternehmensimage bis hin zu einer hohen Mitarbeiterbindung.

Wenn also nachhaltig, dann richtig. Und dann springt am Ende auch noch eine Rendite dabei heraus. So macht die grüne Wende Spaß!

5

KUNDENSERVICE UND NACHHALTIGKEIT: SO GEHT KUNDENBEGEISTERUNG HEUTE



AUF EINEN BLICK Kundenträume wahr werden lassen. Nur wie?

Hier kommt der Kundenservice ins Spiel. In vielen Unternehmen wird er belächelt. Aber wenn die Frage aufkommt: Wovon träumen unsere Kunden, kann er die Antwort liefern. Wenn Sie Ihre Kunden kennen lernen wollen, fragen Sie mal im Service nach. Der weiß, was Ihre Kunden wertschätzen und woran sie sich orientieren.

Sie kennen Ihre Kunden schon? Sie wollen sich auf ihre Wünsche einstellen, diese erfüllen, idealerweise übertreffen? Dann brauchen Sie einen Plan. Den sollten Sie konsequent ausarbeiten, verfolgen und seine Umsetzung nachhalten. Sie wissen nicht wie? Dann schauen Sie auf die nächsten Seiten.

Fassen wir die vorangegangenen Kapitel mal zusammen: Mit den beschriebenen Maßnahmen haben wir Unternehmenswert und -reputation gesichert und auf der Kostenseite zumindest mittelfristig die Chance auf positive Effekte durch Verbrauchseinsparungen. Dazu noch gut gelaunte, engagierte, leistungsbereite und loyale Mitarbeiter. Unternehmerherz, was willst du mehr? Bevor Sie sich jetzt aber entspannt zurücklehnen, noch eine Frage: Haben wir nicht etwas vergessen? Wo kommen eigentlich die Mittel für unser nachhaltiges Engagement her? Photovoltaik auf den Dächern, Filteranlagen für die Produktion, Austausch des Fuhrparks, Baumspenden und Mitarbeitermotivationsprogramme wollen finanziert werden.

Und da ist er wieder: der Kunde. Am Ende des Tages finanziert er unsere Nachhaltigkeitsbestrebungen. Die grüne Wende einzuleiten, ist leider erst die halbe Miete. Es ist kein Geheimnis, dass es bis zu sieben Mal mehr kostet, einen Neukunden zu gewinnen, als einen Bestandskunden zu halten. Sie wollen in Nachhaltigkeit investieren? Dann sollten Sie schauen, dass Ihnen die Grundlage für Ihre Investitionen nicht abhandenkommt. Wir müssen uns also nochmals mit unseren Kunden beschäftigen und uns die grundlegenden Fragen stellen: Wie schaffen wir es, nicht nur Kunden zu gewinnen, sondern sie möglichst lange zu halten? Was schätzen unsere Kunden? Wie können wir sie begeistern?

Die Bedeutung des Kundenservice

Interessieren Sie sich eigentlich für Technik? Oder für Automobile? Vielleicht für Schmuck? Dann kennen Sie das vielleicht. Sie haben sich intensiv mit einer geplanten Anschaffung beschäftigt. Nehmen wir zum Beispiel das nächste Auto. Stundenlang haben Sie vor dem Online-Konfigurator gesessen, haben getüftelt, kombiniert und ausprobiert. Nun passt alles. Das Design ist super chic. Die Farbe sieht toll aus. Der Motor hat ordentlich Leistung, auch sonst bleiben keine Ausstattungswünsche offen. Sie waren bereits beim Händler, das Fahrzeug ist bestellt, und nun naht der Tag der Auslieferung. Der Wagen wird Ihnen

im Showroom präsentiert, Getränk inklusive. Die ausführliche Übergabe steigert die Vorfreude auf das neue Spielzeug weiter. Ich denke, jetzt haben Sie ein Bild vor Augen. Denken Sie an Ihren letzten Autokauf, an den Moment, da Sie mit Ihrer Neuanschaffung vom Hof gerollt sind. Das war Begeisterung pur.

Sie schwärmen eher für Handys? Denken Sie an Ihren letzten Kauf: Da war es doch ähnlich. Nach ausführlicher Recherche aller Features und Leistungsparameter sind Sie entweder online oder live zum Shop gegangen. *Look and feel* ist im wahren Leben halt doch etwas anderes. Sie haben das Smartphone mit den gewünschten Leistungsmerkmalen und in der Traumfarbe bestellt und fiebern nun der Auslieferung entgegen. Nach einer kurzen, zumeist nervigen Einrichtungsphase gehen Sie zum ersten Mal online und sind begeistert. Superschnelles Surfen, dazu perfekter Gesprächsaufbau beim Telefonieren und lange Akkulaufzeit sind nur einige Highlights. Fazit: Alles richtig gemacht! Wie fühlen Sie sich jetzt?

Auch nicht Ihr Thema? Ein letztes Beispiel: Schmuck. Sie haben sich das Design Ihrer neuen Ohringe lange durch den Kopf gehen lassen. Weil Sie nichts Passendes auf dem Markt fanden, haben Sie sie extra anfertigen lassen. Dann der Anruf: Ihre Ohringe sind da. Sie gehen zum Juwelier, probieren sie an. Sie passen wie angegossen und funkeln wunderbar. Sie sind stolz und glücklich. Sie freuen sich schon darauf, Ihre neue Errungenschaft bei nächster Gelegenheit auszuführen. Was hat Sie so glücklich gemacht?

Kundenbegeisterung kann so einfach sein. Sie benötigen lediglich die richtigen Produkte. Das Ganze funktioniert nicht nur im vermeintlich hochpreisigen Segment, sondern auch beim Schnäppchen, das im Laden sogar noch günstiger ist als gedacht. Das Produkt muss die daran gerichteten Erwartungen erfüllen, klar. Noch besser: übererfüllen.

Der Kundenservice wird unterschätzt

Zurück zu unseren Beispielen. Nach ein paar Tagen ausgiebiger Nutzung Ihrer Anschaffung müssen Sie zum Service, geplant oder ungeplant. Nehmen wir die erste Wartung beim Auto. Ihr Bordcomputer

hat Sie auf den Bedarf hingewiesen. Sie haben direkt aus dem Fahrzeug heraus einen Termin mit der Werkstatt vereinbart. An diesem Tag fahren Sie noch relativ gut gelaunt in die Werkstatt. Dort treffen Sie dann auf einen überschaubar freundlichen Mitarbeitenden, der zudem keine Ahnung hat, wer Sie sind und was Sie eigentlich wollen. Sie geben ihm bereitwillig Auskunft und weisen auf Ihren vereinbarten Termin hin. Bedauerlicherweise findet er Sie nicht im System. Also können Sie auch keinen Termin haben. Tut ihm leid.

Sie werden zwecks Terminvereinbarung an den Empfang zurückverwiesen. Ihre Laune fällt rapide ab. Sie drängen auf die Durchführung der Wartung, und zwar heute. Schließlich haben Sie Ihre komplette Woche danach ausgerichtet. Eigentlich wollten Sie schon längst wieder mit dem reservierten Mietwagen zu Ihrem nächsten Termin unterwegs sein. Der Servicemitarbeiter zeigt sich gnädig. Er nimmt Ihren Auftrag nach einigem Hin und Her auf. Nach einer gefühlten weiteren halben Stunde ist er damit fertig. Und erklärt Ihnen, dass der letzte Mietwagen leider gerade vergeben wurde. Ihre Stimmung ist mittlerweile auf den Tiefpunkt gesunken. Sie überlegen, ob es sich lohnt, direkt über den Schreibtisch zu hechten, verzichten aber darauf und lassen sich stattdessen ein Taxi rufen. Mies gelaunt ziehen Sie weiter zu Ihrem Termin.

Die Begeisterung für Ihr neu erworbenes Fahrzeug bekommt den nächsten Dämpfer, als Sie den Wagen abholen. Erst wird der Schlüssel nicht gefunden. Dann ist die Rechnung fehlerhaft und kann außerdem nur bar bezahlt werden. Wie schön wäre es gewesen, wenn Ihnen das jemand vorher verraten hätte. Da Sie leider nicht genug Bargeld dabei haben, werden Sie freundlich auf den nächsten Bankautomaten in zehn Minuten Laufentfernung hingewiesen. Leider kann Ihnen sonst Ihr Fahrzeug nicht übergeben werden. Als Sie endlich vom Hof rollen, sind Sie deutlich schlechter gestimmt als beim Kauf des Fahrzeugs ein paar Wochen zuvor. Ihre Laune fällt unter den Gefrierpunkt, als sämtliche Kontrollleuchten auf Ihrem Display aufleuchten. Das passiert genau drei Kilometer von der Werkstatt entfernt. Diese hat im Übrigen mittlerweile geschlossen.

Gut, das ist ein extremes Beispiel. Aber es demonstriert die Wirkung von schlechtem Service. Auf den ersten Blick mag er nicht von

großer Bedeutung sein. Er drückt aber unmittelbar auf die Kundenbegeisterung. Das Produkt kann so gut sein, wie es will – passt der Service nicht, werden Sie im Zweifel auch das hinreißendste Produkt nicht mehr kaufen.

Und dennoch wird der Service in vielen Firmen eher stiefmütterlich behandelt. Das gilt umso mehr, wenn zur Unternehmenswertschöpfung noch andere Funktionen gehören, zum Beispiel eine Produktion. In der Gunst des Managements fast aller Unternehmen schlägt die hohe Ingenieurskunst den Kundenservice um Längen. Das zeigt sich beispielsweise an der Besetzung von Toppositionen. Kennen Sie einen großen Automobilkonzern, der in den vergangenen Jahren den CEO-Posten mit einem Serviceexperten besetzt hat? In der Regel kommt der CEO aus der Produktion. Das heißt nicht, dass hier kein Servicegedanke vorhanden wäre. Aber die Bedeutung des Kundenservice wird vielerorts immer noch unterschätzt.

Die goldene Regel lautet: Wenn wir unsere Kunden halten wollen, müssen wir uns um sie kümmern. Das hört nicht bei der Auslieferung des perfekten Produkts auf. Ganz im Gegenteil, dann geht die Arbeit erst los. An der hohe Wellen schlagenden Diskussion um das Thema Servicewüste konnten wir schon vor Jahren die steigenden Erwartungen der Kunden an den Service erkennen. Und das war erst der Anfang. Seitdem hat sich diese Entwicklung nicht nur verstärkt, sondern zunehmend beschleunigt.

Vertrieb, Produktion und Service greifen ineinander

Lassen Sie uns das Zusammenspiel der Wertschöpfungsfunktionen etwas genauer unter die Lupe nehmen. Zur Vereinfachung konzentrieren wir uns dabei auf die drei Funktionen Vertrieb, Produktion und Service.

Vertrieb, Produktion und Service greifen in jedem Unternehmen ineinander. Sie beeinflussen sich gegenseitig. Das bedeutet: Der maximale Erfolg kann nur abgestimmt und gemeinsam erreicht werden. Der Vertrieb generiert keine Neukunden? Dann wird es beim Absatz holpern. Sie haben keine marktfähigen Produkte? Dann steht der

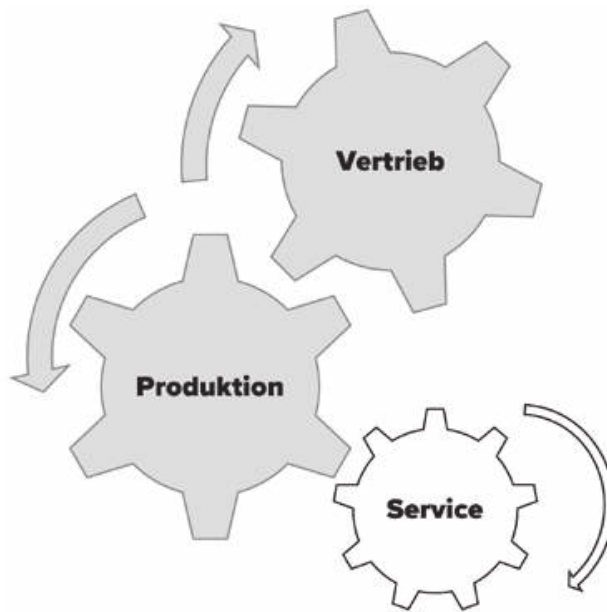


Abbildung 11: Wertschöpfungsfunktionen aus Sicht des Unternehmens
(Quelle: eigene Darstellung)

Vertrieb vor einer Herausforderung. In solchen Fällen ist der Absatz zumeist nur über den Preis zu realisieren, und dann wird der Verkauf zum Margenkiller. Es sei denn, die Kosten können entsprechend angepasst werden. Und schon wandert der Blick wieder zur Produktion. Was kann hier durch den Einsatz modernster Technik weiter optimiert werden? Alternativ gibt es eine klare Anweisung an die F&E-Abteilung, bitte endlich zukunftsfähige Produkte zu entwickeln. Es ist interessant zu beobachten, dass sich viele Unternehmen in erster Linie mit den beiden Funktionen Produktion und Vertrieb beschäftigen. Diese werden nach allen Formen der Kunst optimiert. Das mag an den leicht zu erkennenden Wechselwirkungen liegen. Oder daran, dass Aufsichtsrat und Vorstand zumeist aus der Produktion oder dem Vertrieb kommen.

Der Service jedoch wird häufig ignoriert. Während aus Unternehmenssicht Vertrieb und Produktion als wichtig und gleichrangig betrachtet werden, spielt der Service vielfach eine untergeordnete Rolle. Das führt dazu, dass die Auswirkungen der vermeintlich großen Zahnräder auf das kleine Kettenrad vernachlässigt werden. Sei es in Form

von Produkten, die an sich hervorragend, aber nicht servicefähig sind. Oder mit Versprechungen im Verkaufsgespräch, die in der Dienstleistung in keiner Weise wirtschaftlich abbildbar sind. Beides kann nicht nur die Mitarbeiter im Service frustrieren, sondern schlimmer noch: die Kunden verärgern. Die sind dann schneller weg, als Sie hinschauen können. Ein frustrierter Servicemitarbeiter wirkt in diesem Kontext als Brandbeschleuniger.

Interessant wird es, wenn sich Unternehmen einer hohen, ungewollten Kundenfluktuation gegenübersehen. Die Ursachenforschung richtet sich selten auf die komplette Wertschöpfungskette. In solchen Fällen wandert der strafende Blick automatisch zum Service. Da ist der Verantwortliche schnell und einfach identifiziert. Das Bestandskundenmanagement ist Sache der Dienstleistung. Hier wird der Kunde gehalten oder verloren. Ist er weg, kann es also nur am Service liegen. So weit, so pseudologisch.

Zumindest ist das so aus der Sicht der anderen Funktionen. Die Produktion hat mit ihren qualitativ hochwertigen Produkten die Grundlage für die Marktattraktivität gelegt. Der Vertrieb hat den Kunden gewonnen und damit ebenfalls seinen Beitrag zum Unternehmenserfolg geleistet. Und wer patzt? Der Service! Kritisch wird es, wenn die möglichen Optimierungsansätze der vorgelagerten Funktionen unreflektiert auf die Dienstleistung übertragen werden. Nach dem Motto: Der Schuldige ist gefunden, und damit wissen wir, was zu tun ist. Was bei Hans funktioniert, muss bei Hänschen erst recht klappen.

Wenn es beim Service hakt, finden Sie heraus, woran es wirklich liegt

Die Wartung des Produkts ist zu aufwendig? Der Kunde akzeptiert den wirtschaftlich notwendigen Preis nicht? Dann muss eben im Service gespart werden. In der Produktion erhöhen wir in einem solchen Fall gerne die Produktivität. Die ist dazu noch einfach zu messen: Teile pro Zeiteinheit oder Arbeitsplatz und fertig. Das muss doch für den Ser-

vice auch funktionieren: mehr Kunden pro Zeit- oder Personaleinheit und fertig.

Für eine gewisse Zeit kann das wirklich klappen. Eventuell investieren Sie dazu noch in moderne Systeme, die Ihre Dienstleistungsprozesse weiter optimieren. Aber die Ursache, das serviceuntaugliche Produkt, wird wie in diesem Fall leider oft nicht angegangen. Darüber hinaus kommt eine Erhöhung der Durchlaufzeiten in der Dienstleistung schnell an ihre Grenzen. Das können Sie unter anderem im Gesundheitswesen sehen.

Die durch den Vertrieb geweckten Erwartungen des Kunden an die Dienstleistung oder das Produkt können nicht erfüllt werden? Der Kunde fühlt sich getäuscht? Ihre Reklamationsquoten gehen durch die Decke? Der Service muss teure Zugeständnisse machen, um den Kunden bei Laune zu halten? Dann ist es nur eine Frage der Zeit, bis Ihre Servicekosten ebenfalls steigen. Sie haben einen personalintensiven Service? Dann sehen Sie sich schnell der Forderung nach personellen Anpassungen gegenüber. Kundenbegeisterung? Ist kein Thema mehr. Frustration Ihrer Mitarbeiter an der Reklamationshotline? Interessiert nicht. Die Maßgabe lautet, erst einmal wieder effizient zu werden.

Auch hier beschäftigt sich leider niemand mit der wahren Ursache. Gegebenenfalls könnte ein anderer Verkaufsansatz die Lösung sein. Wie wäre es mit einem besseren Erwartungsmanagement gleich am Anfang? Damit der Kunde weiß, was Sie leisten können und was nicht. Genau das wird oft nicht angegangen. Stattdessen wird im Kundendienst gespart. Das verstärkt den Druck auf die Servicemitarbeiter. Gleichzeitig wird der Vertrieb ausgebaut. Die verlorenen Kunden müssen ja durch neue ersetzt und der Umsatz gehalten werden. Damit steigt der Druck auf den Vertrieb. Es müssen mehr neue Abschlüsse her. In den meisten Fällen fördert das nicht den Hang zu einem ausführlichen, transparenten, ehrlichen und offenen Beratungsgespräch mit dem Kunden. Ganz im Gegenteil. Es stachelt eher die Kreativität des Vertriebs an. Realistisches Erwartungsmanagement? Fehlanzeige.

Der Kundenservice ist der Hebel für den wirtschaftlichen Erfolg

Das Optimieren an den falschen Stellen führt zu zwei Effekten:

1. Das Problem für den Service bleibt bestehen. Womöglich wird es durch die eingeleiteten Maßnahmen weiter verschärft.
2. Der Fokus des Managements liegt auf der Produktion und dem Vertrieb. Das verstellt die Sicht auf die eigentlichen Ursachen des Missstandes.

In der Konsequenz erhöht sich der Druck auf die gesamte Wertschöpfungskette. Der Vertrieb muss mehr akquirieren, um die Kundenfluktuation auszugleichen. Die Produktion erhält verschärfte Kostenziele, um die Entwicklungen bei den Servicekosten aufzufangen. In der Wahrnehmung von Vertrieb und Produktion müssen diese Bereiche »die Kastanien aus dem Feuer holen.« Und alles nur, weil der Service nicht funktioniert! Das sieht dieser im Übrigen naturgemäß anders.

Da die eingeleiteten Maßnahmen nicht dazu beitragen, die Ursachen zu beheben, laufen Sie Gefahr, dass sich diese Situation verhärtet. Das Ergebnis sind nicht selten Silobildung und ein aktives Gegeneinander statt Miteinander im Unternehmen. Von einem konstruktiven Zusammenspiel ist da schon lange keine Rede mehr. Sie meinen, Reibung erzeugt Wärme und Energie? Das wird hier eher zu Verbrennungen führen. Das Streben nach dem gemeinsamen Unternehmenserfolg interessiert niemanden mehr. Kundenbegeisterung? Kommentar dazu aus der Kaffeeküche: »Mich wundert, dass überhaupt noch einer kommt.«

Das Ziel zu realisieren, Kunden nicht nur zu binden, sondern zu begeistern und idealerweise zu Fans zu machen, wird in solch einem Umfeld eher schwierig.

Im Übrigen interessieren den Kunden unsere internen Abläufe herzlich wenig. Die Leistung muss stimmen. Und zwar die Leistung des gesamten Unternehmens, und dazu gehört nun mal auch der Service.

Aus Kundensicht (Abbildung 12) dreht der Service in diesem Zusammenhang sogar das größte Rad! Denn die Begeisterung über das

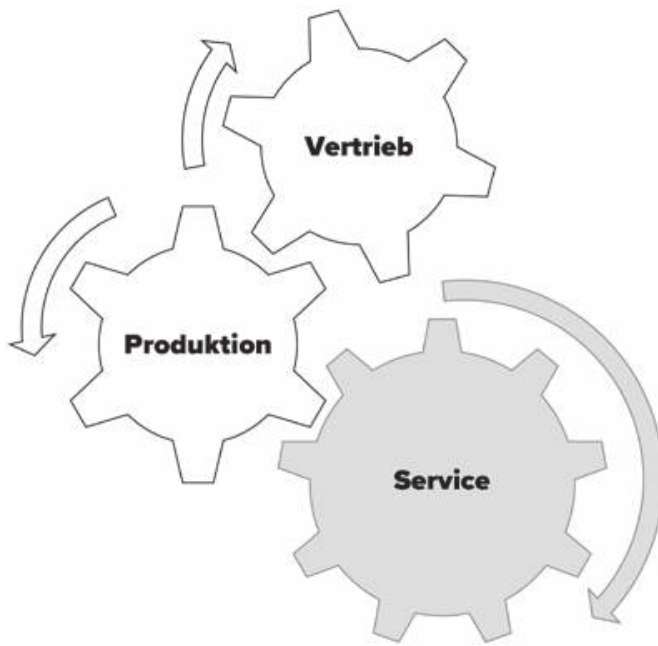


Abbildung 12: Wertschöpfungsfunktionen aus Sicht des Kunden
(Quelle: eigene Darstellung)

neue Auto, das neue Handy, die neuen Ohrringe ist schnell passé, wenn der Service nicht passt. Zur Werkstatt fahren Sie mindestens einmal im Jahr. Wie schön wäre es, wenn dann auch alles so klappen würde, wie Sie sich das vorstellen, und Sie sich nachher nicht jedes Mal über die Lasershow Ihrer Kontrolllampchen freuen dürften. Dieser Hersteller begrüßt Sie garantiert nicht noch einmal als Neuwagenkäufer. Wenn Sie wochenlang auf einen Mobilfunktechniker warten müssen, damit der Ihr Internet wieder anknipst, schwören Sie sich auch: Nie wieder zu diesem Provider! Und wenn die von Ihnen liebevoll kolorierte Skizze der neuen Ohrringe verloren geht und sich der Goldschmied bei der Anfertigung auf sein Gedächtnis verlässt und die Bögen kräftiger formt, als Sie sie haben wollten, dann sind Sie stocksauer. Einmal und nie wieder!

Wie die vorangegangenen Beispiele gezeigt haben, ist Kundenbegeisterung mit einem fantastischen Produkt oder einem eloquenten Vertrieb schnell und relativ einfach zu erzeugen. Ein schlechter Service aber kann dies in Sekundenschnelle zunichtemachen. Kunden werden

mit einem Leistungsversprechen gefangen und mit dem Service gehalten. Das sollten Sie sich stets vor Augen halten. Die Dienstleistung prägt ganz wesentlich den Eindruck des Kunden von unserem Unternehmen. Guter Service ist für unsere Kunden mittlerweile ein Hygienefaktor. Die Herausforderung besteht darin, mehr zu liefern.

Mit erstklassigem Service können Sie gar nicht anders als zu gewinnen

Das gilt umso mehr, wenn es sich bei Ihren Kunden nicht um Elsa oder Hans Müller, sondern die Meier GmbH oder die Lehmann AG handelt. Denn im B2B-Umfeld spielen Emotionen beim Leistungsbezug keine große Rolle. Das bedeutet: Sie können die Kundenbeziehung noch nicht einmal mit dem anfänglichen Feuer der Neuanschaffungseuphorie wärmen, geschweige denn retten, wenn sie über die Nutzungszeit hinweg erkaltet.

Häufig befinden wir uns in einem Wettbewerbsumfeld, bestehend aus vergleichbaren Produkten mit überschaubarem Begeisterungsfaktor. In transparenten Märkten mit immer besser informierten Kunden (siehe Kapitel 3) zählt ganz wesentlich der Preis. Vergessen Sie Ihren Produkt-USP! Selbst wenn Ihr Marketing und Ihr Vertrieb penetrant darauf hinweisen und dem Entscheider den Mund noch so wässrig zu machen versuchen, wird er das Feld räumen müssen, wenn sich das Procurement einschaltet. Professionell agierende Einkaufsabteilungen interessieren sich nicht für Ihre Alleinstellungsmerkmale. Sie sind qualifizierter Lieferant und damit für sie einer unter vielen. Nun geht es für diese Einheiten nur noch darum, den für ihr Unternehmen wirtschaftlichsten Dienstleister auszuwählen. Daran werden sie gemessen. Die Qualität ist an diesem Punkt nur noch Nebensache. Ein gutes Kosten-Nutzen-Verhältnis über die Laufzeit der Leistungserbringung, für die Fachabteilung entscheidend und zumeist Hinweis für einen guten Service, interessiert im Einkauf niemanden. Das Ergebnis der Preisverhandlungen und die Höhe der herausgeholtten Rabatte sind entscheidend.

Im Zweifel müssen Sie im B2B-Geschäft also erst einmal am Einkauf vorbei. Wenn Sie das geschafft haben, sparen Sie bitte nicht im Service. Denn der ist der Hebel, um beim Kunden zu bleiben. Die Kosten für schlechten Service trägt die Fachabteilung ebenso, wie diese von herausragendem Service profitiert. Und Sie benötigen für die nächste Ausschreibung ja Fürsprecher.

Ihr Ziel muss es sein, den Fachbereich mit Ihrer Dienstleistung für sich einzunehmen. Ein Wechsel zu einem anderen Anbieter darf Ihrem Kunden gar nicht erst in den Sinn kommen. Daher nicht kleckern, sondern klotzen. Wenn Sie dank eines unschlagbar günstigen Preises das Rennen gemacht haben, dann ruhen Sie sich bitte nicht darauf aus. Setzen Sie lieber mit Spitzenservice eine Goldkante daran! Dann haben Sie Ihren Fürsprecher, der bei der nächsten Ausschreibung dem Einkauf mitgibt, wer das Rennen zu machen hat. Motto: »Die sind zwar teuer. Aber dafür stimmt der Service. Das ist es uns wert.«

Wenn Ihre direkten Kunden so von Ihnen denken und die Einkäufer so von Ihnen sprechen, dann haben Sie gewonnen.

Geschäftskunden durch Service begeistern

Mit dem Service haben Sie also einen unglaublich starken Erfolgshebel in der Hand. Das gilt umso mehr im B2B-Geschäft. Wie wäre es, wenn Sie aus dem unauffälligen Anhängsel an Produktion und Vertrieb ein Alleinstellungsmerkmal machen würden? Eines von solchem Schwergewicht, dass es sogar im Zweifel vom Einkauf nicht plattgemacht werden kann.

Bisher haben Sie sich vor allem um Ihre Produkte und den Vertrieb gekümmert? Prima, dann sind Sie da ja schon mal gut aufgestellt. Eine optimale Wertschöpfung bekommen Sie aber nur über die gesamte Prozesskette hin. Sie erinnern sich? Es müssen alle Räder ineinandergreifen.

Alle Funktionen in Abbildung 13 sind in diesem Kontext gleich relevant. Jede hat ihre Berechtigung. Keine kann ohne die andere. Wenn Sie keine Silos in Ihrem Unternehmen haben wollen, dürfen Sie das nie vergessen.

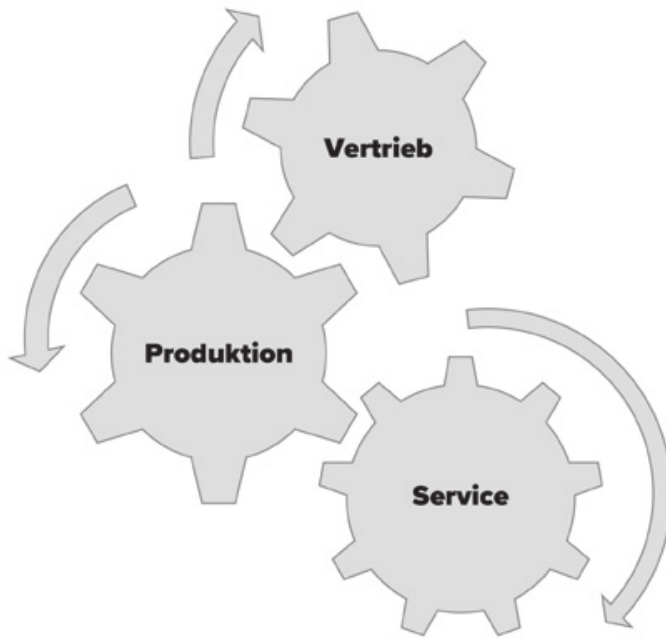


Abbildung 13: Wertschöpfung im Unternehmen – optimale Sicht
(Quelle: eigene Darstellung)

Zurück zum Service. Der steckt im Unternehmen zumeist in einer Sandwichposition. Der Vertrieb gewinnt die Neukunden. Sicher kann Neugeschäft auch aus dem Bestand gewonnen werden, Cross- und Up-selling heißen die dazugehörigen Schlagworte. Nichtsdestotrotz liegt der Schwerpunkt der Neukundengewinnung im Vertrieb. Mit dem Vertragsabschluss wandern die Kunden zum Kundenservice. Der nimmt sie in seinen Kundenbestand auf. Das kann über ein ausgeklügeltes Onboarding geschehen oder simpler mit der Anlage und Pflege in den bestehenden Kundensystemen. Im Bestandskundenmanagement werden unter anderem Kundenwünsche aus dem laufenden Geschäft entgegengenommen. Die adressiert der Kundenservice dann zielgerichtet an die verantwortlichen Unternehmensfunktionen. Zum Beispiel gibt er diese bei Bedarf an die Produktion weiter. Der Service ist Dienstleister für den Kunden. In dieser Funktion wird er auch zum Mittler zwischen den Unternehmensfunktionen.

Allerdings ist das in den meisten Fällen mit harter Arbeit verbunden. Denn durch seine Mittelposition wird der Service schnell zum Prügel-

knaben. Umso mehr, wenn es in Ihrem Unternehmen ein Ungleichgewicht zwischen den Wertschöpfungsfunktionen gibt. Dann bekommt der Service Druck von allen Seiten. Etwas klappt im Onboarding nicht? Es läuft zu langsam? Kunden gehen komplett verloren? Dann haben Sie sehr schnell den Vertriebsmanager im Büro stehen. Dessen Provisionen sind soeben durch den Schornstein geraucht, seine Mitarbeiter stehen auf den Barrikaden. Wütend schlägt er Ihnen vor, mit ihm zu tauschen: Er zieht in Ihr gemütliches Büro, und Sie zaubern gegen alle Widerstände täglich zehn neue Kunden aus dem Hut.

Der Kunde möchte eine Änderung am Produkt? Sie geben den Wunsch in die Produktion weiter. Hier kommt die Rückmeldung, dass das zwar geht, aber dafür die Produktionsstandards geändert werden müssen. Schon gesellt sich zum Vertriebskollegen in Ihrem Büro der Produktionsleiter und erklärt Ihnen wortreich, dass Sie soeben seine Produktivitätsziele für den Tag zerlegt haben. Es folgt die Frage, ob Sie überhaupt wissen, was diese ständigen Kundenwünsche alles bei ihm anrichten. Und warum überhaupt Sonderwünsche? Der Kunde soll gefälligst das nehmen, was die Produktion liefern kann. Blöd nur, dass das den Kunden gerade gar nicht interessiert. Just in diesem Moment ruft Ihr Serviceberater an. Er fragt, wann er endlich mit der Lieferung für den Kunden rechnen könne. Der werde nämlich langsam ungeduldig. Und überhaupt könne er so nicht arbeiten ...

Stellen Sie Ihre Serviceberater dorthin, wo sie hingehören: in den Mittelpunkt

Kennen Sie das? Schwierig, oder? Sagen wir so: In jedem Fall ein täglicher Stresstest. Vor allem aber ist es eine Riesenchance.

Der Serviceberater ist prädestiniert, zur Schaltzentrale für Ihr Unternehmen zu werden:

- ▶ Er kennt (idealerweise) die Wünsche der Kunden.
- ▶ Er kann Erwartungen aufnehmen und weitergeben.

- ▶ Er kann Impulse ins Unternehmen oder auch an den Markt geben. Er hat Schnittstellen zu allen wesentlichen Wertschöpfungspartnern.
- ▶ Wenn es ihm gelingt, die Interessen aller Stakeholder zu verbinden, dann kann er Ihnen helfen, Ihr Unternehmen optimal auf den Kunden auszurichten.
- ▶ Und er hat mit den Kunden eine ideale Plattform, um Ideen zu generieren oder zu erproben.

Natürlich müssen alle Unternehmensbereiche zusammenspielen. Es funktioniert nur gemeinsam. Das wird leider viel zu häufig in Unternehmen ignoriert. Auch beim Fußball bringt Ihnen der beste Sturm nichts, wenn Sie pausenlos Gegentore kassieren. Eine gut funktionierende Abwehr hat durchaus ihre Berechtigung. Und ein guter Torwart auch. Damit steht die Null. Wenn aber keine Impulse und Ideen aus dem Mittelfeld kommen, sieht auch der beste Sturm blass aus. Und so ganz ohne Tore wird es halt auch schwer, ein Spiel zu gewinnen. Sie wollen Champions League spielen? Dann sollten Sie Ihre Mannschaftsteile optimal aufeinander abstimmen. Vor allem sollten Sie alle aktiv einbinden. Das Spiel wird nur gemeinsam gewonnen.

Sie wollen einen USP für Ihr Unternehmen? Ihre Unternehmensfunktionen sollen optimal auf den Kunden ausgerichtet werden? Sie wollen Kunden begeistern? Dann nutzen Sie den Kundenservice. Machen Sie aus ihm *das* Mittel zur Alleinstellung Ihres Unternehmens. Umso mehr, wenn Sie sich im B2B-Geschäft bewegen.

Wo geht es hier zur Champions League, oder: Wovon träumt unser Kunde?

Mit dem Kundenservice haben Sie ein Ohr am Puls der Zeit und viel wichtiger: am Puls Ihrer Kunden und des Marktes. Natürlich gilt es, die über ihn gewonnenen Erkenntnisse zu verarbeiten. Es ist also Transferleistung gefragt. Ich weiß: ein schwieriges Thema. Aber leicht kann jeder. Wie also den Kundenservice aktiv nutzen?

Die Grundvoraussetzung lautet: Sie müssen offen sein. Aus Erfahrungen sollten Handlungsempfehlungen folgen, sowohl für den Service an sich als auch für die Glieder der übrigen Wertschöpfungskette. Bitte unterschätzen Sie das nicht. Hier wird eine (vermeintlich) offene Fehlerkultur sehr schnell an ihre Grenzen gebracht. Hören, was der Kunde sagt? Sehr gerne, aber bitte nur über die anderen Funktionen im Unternehmen. Das gilt insbesondere, wenn es sich um Verbesserungsvorschläge handelt. Veränderungen? Klar, sofort. Solange es mich nicht betrifft. Selbstverständlich hören wir alle lieber, wie perfekt wir oder unsere Verantwortungsbereiche sind. Viel wichtiger im Sinne der Unternehmensentwicklung ist es aber zu verstehen, *wo wir besser werden können*. Hier sind Ihre Kunden eine der wertvollsten Quellen. Nutzen Sie sie.

Bauen Sie Ihre Strategie aus der Perspektive Ihrer Kunden

Dafür brauchen Sie einen Plan. Wenn Sie so wollen: eine Strategie. Zu Beginn sollten Sie sich Gedanken über Zweck und Ziel machen: Was genau wollen Sie erreichen? Die Antwort lautet: wirtschaftlichen Erfolg. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen wir uns die Sicht des Kunden zu Eigen machen. Wenn Ihre Leistungen zwar Ihrem Management gefallen, Ihre (potenziellen) Kunden diese aber nicht honorieren, haben Sie ein Problem: Sie werden weder Ihre Kunden halten können noch neue gewinnen. Gleichzeitig zehren die Kosten für die Leistungserbringung Ihre Marge auf. Ihr Maßstab muss daher immer die Sicht des Kunden sein. Zumindest dann, wenn Sie wirtschaftlich erfolgreich am Markt agieren wollen.

Nun haben Sie also Ihr Kundenwertversprechen. Als Nächstes müssen Sie sich überlegen, wie Sie das realisiert bekommen. Sie müssen Ihre Wertschöpfung so aufstellen, dass das Ergebnis Ihren Kunden schmeckt. Dass sie es honorieren. Also gilt es, Ihre Unternehmensfunktionen entsprechend auf Ihr Ziel auszurichten. Dabei sind neben Ihren Prozessen auch Ihre Systeme und die Organisation als Ganzes zu betrachten. Und bitte daran denken, es geht nur gemeinsam. Sie sollten also alle Funktionen anschauen, seien diese nun administrativ wie das Controlling oder operativ wertschöpfend, wie die Produktion bis hin zum Service.

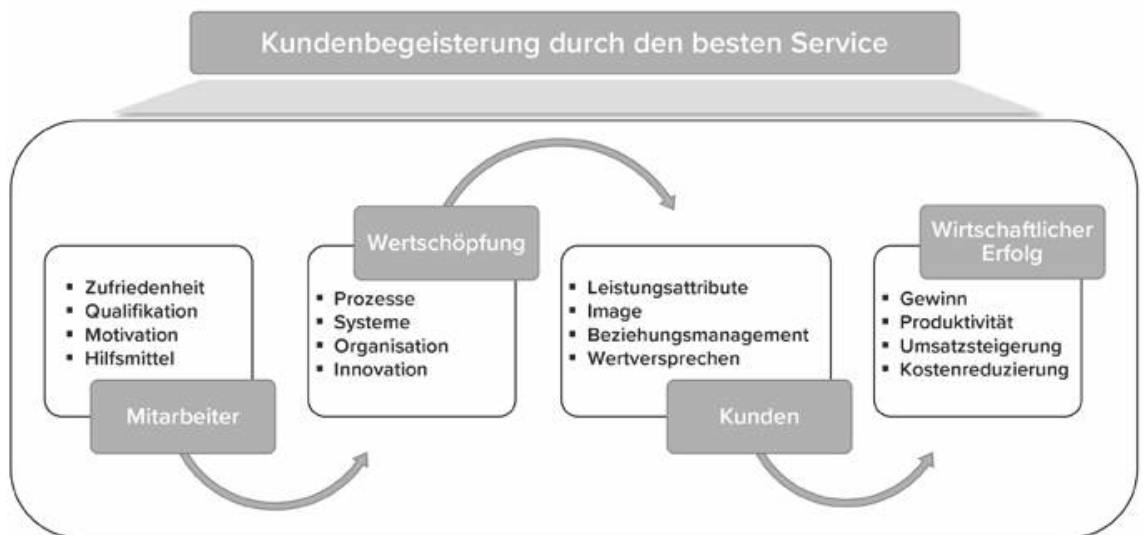


Abbildung 14: Strategiefahrplan (Quelle: eigene Darstellung)

Um Ihre Strategie in die Tat umzusetzen, benötigen Sie in aller Regel Ressourcen. Finanzmittel sind in diesem Zusammenhang das Eine, viel wichtiger aber sind Ihre gut ausgebildeten, engagierten und leistungsbereiten Mitarbeiter. Passt alles zusammen, dann können Sie Ihr Kundenwertversprechen in die Tat umsetzen und sich innovativ am Markt positionieren.

Damit wäre das grundsätzliche Vorgehen umrissen. Sie wissen, wo Sie ansetzen müssen. Mitarbeiter, Wertschöpfung, Kunden und wirtschaftlicher Erfolg sind die Gestaltungsebenen (siehe Abbildung 14). Diese müssen Sie konsequent auf Ihr Ziel und Ihre Vision, hier: Kundenbegeisterung durch herausragenden Service, ausrichten. Dazu setzen Sie auf jeder Ebene Ziele: motivierte Mitarbeiter, schnelle Durchlaufzeiten, hohe Kundenbindung oder X Euro Gewinn. Quantifizieren Sie sie, und überlegen Sie, mit welchen Maßnahmen Sie diese Ziele erreichen können. Danach geht es an die Umsetzung. Dazu benötigen Sie in der Regel keine aufwendigen Systeme. Das funktioniert auch mit simplen Exceltabellen. Nur machen müssen Sie es.

Fassen wir zusammen. Ihr Ziel ist es, die Kunden mit einem guten Service an sich zu binden. Wenn Sie Ihr Unternehmen dahin ausrichten wollen, brauchen Sie eine Strategie. Sie kennen die Ebenen, die Sie

zum Erfolg führen. Sie wissen, dass Sie diese zusammenbringen müssen. Das Ganze funktioniert nur, wenn alle Teile ineinandergreifen. Jetzt müssen Sie Ihr übergeordnetes Ziel auf Einzelziele herunterbrechen, und zwar für jede Ebene. Erst dann können Sie den jeweiligen Entwicklungsbedarf identifizieren. Es folgen die Maßnahmendefinition, die Umsetzung und die Nachverfolgung der Zielerreichung.

Gehen wir einen Schritt nach dem anderen. Zunächst müssen wir das übergeordnete Ziel in den Griff bekommen. Das machen wir, indem wir die Perspektive unserer Kunden einnehmen. Woran machen Ihre Kunden Servicequalität fest? Was sind ihre relevanten Parameter zur Beurteilung? Erst wenn Sie diese kennen, können Sie sich entsprechend ausrichten.

Nachfolgende Essentials mögen Ihnen bekannt vorkommen. Es handelt sich um klassische Kriterien, an denen Sie beziehungsweise Ihre Kunden Servicequalität festmachen. Viele dieser Kriterien mögen keinen Hund mehr hinter dem Ofen vorlocken, werden Sie denken. Und Sie haben recht. Zumindest wenn Sie mit der Endkundenbrille auf diese Parameter schauen. Denn Amazon, Google und Co. machen es mit ihren personalisierten Suchen, Angeboten und Webseitenempfehlungen für Endkunden vor.

Wie sieht es aber auf der Geschäftskundenebene aus? Wie viele Onlineshops für Gewerbekunden kennen Sie, die wirklich personalisiert, schnell und bedienerfreundlich sind? Wie häufig durften Sie schon bei Ihren Bestellungen von vorne anfangen, weil die Seite hängen geblieben ist oder sich Ihr Warenkorb kurz vor dem Ende in Luft aufgelöst hat?

Ja, die nachfolgenden Kriterien mögen im Endkundengeschäft maximal noch Hygienefaktoren darstellen. Und ja, das mag in Teilen auch auf der Geschäftskundenebene zutreffen. Nichtsdestotrotz müssen Sie sich mit diesen Kriterien auseinandersetzen.

Hygienefaktoren sind die Basics. Sie sind das Minimum, das Sie sicherstellen müssen, um das nächste Level auf der Kundenwertskala zu erreichen.

Und dann ist da noch ein anderer Effekt. Merkmale, die für uns als Endkunden seit Jahren bekannt sind und eher kalten Kaffee darstellen, können im B2B durchaus noch zum Alleinstellungsmerkmal taugen.

Lassen Sie uns im Folgenden also einen Parforceritt durch die Leistungskriterien für Servicequalität machen. Wir möchten ja wissen, was

wir bei der Ausrichtung der Dienstleistung aus Kundensicht zu berücksichtigen und im Zweifel zu messen oder zu operationalisieren haben.

Essential #1 zur Beurteilung der Servicequalität: Zuverlässigkeit

Haben Sie noch Ihren letzten Handwerkertermin vor Augen? Die Heizung ist mal wieder ausgefallen. Zum Glück ist es Sommer, und die Ersatzgastherme läuft noch. Sie haben das Kundenformular online ausgefüllt. Als Termin »am besten gestern« eingetragen und nach zweimaligem Nachtelefonieren auch wirklich einen Termin in zwei Wochen bekommen. An diesem Tag nehmen Sie sich frei, damit Sie dem Handwerker alles aus erster Hand erklären können, denn leider kennt sich der Rest Ihrer Familie nicht mit der Anlage aus. Der avisierte Zeitraum ist mit 7 Uhr bis 14 Uhr recht großzügig gewählt. Der Monteur rufe Sie aber 30 Minuten vor seiner Ankunft an, hat Ihnen die nette Dame von der anderen Seite der Hotline versprochen. Garantiert. Also stehen Sie an besagtem Tag ab 6 Uhr mit dem Handy in Reichweite und einer Tasse Kaffee im Wohnzimmer und warten. Gegen 13.50 Uhr verlieren Sie die Geduld. Sie rufen bei der Hotline an. Leider ist der Monteur noch auf einer anderen Baustelle. Er komme aber garantiert noch vorbei. Neues Zeitfenster: 18 Uhr bis 20 Uhr. Garantiert. Als Sie ziemlich schlecht gelaunt gegen 23 Uhr ins Bett gehen, war weder ein Monteur bei Ihnen, noch konnten Sie die Hotline nach 18 Uhr erreichen. Auch haben Sie mittlerweile eine unerklärliche Aversion gegenüber dem Wort »garantiert«. Am kommenden Tag ruft Sie Ihre Frau im Büro an. Soeben sei ein Heizungsbauer vorgefahren. Worauf solle sie noch mal genau achten? Und genau deswegen hatten Sie sich tags zuvor extra freigenommen.

Andere Branche. Die avisierten Gewerke sind mal wieder nicht wie besprochen auf der Baustelle erschienen. Dafür war aber der Bauherr pünktlich und über den Verzug nicht erfreut. Er hat seine alte Liegenschaft gekündigt und muss seine Büros wie geplant beziehen können. Spielraum? Null!

Oder dieses Beispiel: Die Lieferung des neuen Lkw für Ihren Fuhrpark hat sich verzögert. Längst sollte er auf dem Hof stehen. Schön wäre es gewesen, wenn jemand Sie rechtzeitig informiert hätte. Nun ist

es leider zu spät, noch einen Mietersatz zu beschaffen. Damit können Sie mit Ihrer Tourenplanung für die kommende Woche von vorne anfangen. Liefertreue? Fehlanzeige.

Zuverlässigkeit ist aus meiner Sicht eine Grundvoraussetzung für guten Service. Kunden erwarten eine verlässliche Erbringung der Dienstleistung. Im Endkundenbereich bereits elementar, kann dies im Geschäftskundenbereich existenziell werden. Im Zuge von Digitalisierung und Globalisierung sind Unternehmen mittlerweile sehr eng miteinander verbunden. Viele Wertschöpfungsstufen werden ausgelagert. Unzuverlässigkeit im Service kann dabei schnell die komplette Wertschöpfung unserer Kunden gefährden. Die sind dann wie Ihre Endkunden zum einen wenig gut gelaunt, zum anderen drohen hohe Regressforderungen. Sie sehen Zuverlässigkeit als Hygienefaktor? Sie fragen sich, wie Sie damit einen USP generieren wollen? Drehen Sie die Frage herum, dann beantwortet sie sich von selbst: Wie wollen Sie *ohne* Zuverlässigkeit auch nur ansatzweise einen Alleinstellungsfaktor generieren?

Essential #2 zur Beurteilung der Servicequalität: Erreichbarkeit

Wie steht es bei Ihnen mit den Öffnungszeiten? Klassisch Nine-to-Five oder frühaufsteherorientiert 7 Uhr bis 15 Uhr? An jedem Werktag oder Montag bis Donnerstag und Freitag nur bis 12 Uhr? Ja, werden Sie sagen, unsere Mitarbeiter haben nun mal ihre festen Bürozeiten. Und dann ist da noch die tarifliche Arbeitszeit. Alles richtig und verständlich. So sieht es in vielen Unternehmen aus. Aber was sagen Ihre Kunden dazu? Handwerker zum Beispiel. Die fangen häufig schon um morgens um 7 Uhr an und würden dann gerne bei Ihnen einkaufen oder Waren abholen. Was sagten Sie noch mal, wann öffnen Sie? Um Punkt 9 Uhr? Schade ...

Natürlich wollen Sie auf diesen frühen Umsatz nicht verzichten. Deshalb orientieren sich Ihre Öffnungs- oder – allgemeiner – Leistungszeiten an den Bedürfnissen Ihrer Kundschaft. So ist es richtig. Doch selbst das kann man noch toppen. Bauen Sie Ihre Erreichbarkeit doch zu einem veritablen USP aus. Kalkulieren Sie: Was würde es Ihnen an Mehrumsatz bringen, wenn Sie auch außerhalb der Arbeitszeiten Ih-

rer Kunden persönlich, also nicht nur per E- oder Voice Mail, erreichbar wären? Wenn Sie oder einer Ihrer Mitarbeiter Reklamationen oder Fragen zur Rechnung oder zu einem Auftrag direkt und sofort klären könnte? Was könnte Ihr Gewinn sein, wenn Sie Ihren Kunden nach Feierabend oder am Wochenende Ihre neuen Angebote präsentieren würden? Handwerker sitzen meist am späten Abend oder am Wochenende im Büro. Tagsüber kommen sie nicht dazu. Wenn Ihr Kundendienst genau dann direkt erreichbar wäre... wenn Sie genau dann einen Mitarbeiter vorbeischicken könnten... Das wäre der Traum eines jeden Handwerkers. Ihre Kunden hätten Zeit. Und Sie deren Ohr und ungeteilte Aufmerksamkeit. Am Ende könnten dort nicht nur ein zufriedener Kunde, sondern auch noch Zusatzgeschäft herauskommen.

Essential #3 zur Beurteilung der Servicequalität: Flexibilität

Wie läuft es denn bei Ihnen mit den Neukunden? Für einen aufwendigen und personalintensiven Onboarding-Prozess muss sich der Kunde Zeit nehmen. Kann es sein, dass es darum manchmal recht lange dauert, bis Sie beide zusammenkommen? Dadurch verzögert sich bei Ihnen natürlich die Leistungsbereitstellung. Ihr Kunde wird zunehmend unzufrieden, weil er die versprochene und bestellte Leistung nicht bekommt. Dadurch geht Ihnen eventuell Umsatz verloren. Diesen Teufelskreis gibt es in vielen Dienstleistungsbereichen. In diesen Fällen hilft es, über eine Flexibilisierung des Prozesses nachzudenken. Zum Beispiel in Form von technischer Unterstützung, genauer: Digitalisierung. Prüfen Sie doch mal, ob der Prozess nicht auch durch eine App und entsprechenden Self-Service abgebildet werden kann. Der Kunde und auch Sie sind damit maximal flexibel, und die Wertschöpfung kann beginnen.

Wenn das nicht möglich ist, sollten Sie über alternative Darreichungsformen Ihres Service nachdenken. Falls Sie bisher zum Kunden fahren, muss der während Ihrer tariflich gebundenen Arbeitszeiten verfügbar sein. Dumm nur, wenn sie damit zeitlich haarscharf am Bedarf Ihrer Kunden vorbeifahren. Lassen Sie den Kunden doch zu Ihnen kommen. Oder was spricht gegen Anlaufstellen, die Sie ihm außerhalb seiner Ar-

beitszeiten zur Verfügung stellen? Denken Sie an die Packstationen der Post. Wenn Sie Personal benötigen, das außerhalb Ihrer Arbeitszeiten zur Verfügung steht, dann gehen Sie Kooperationen ein. Entweder über Shop-in-Shop-Lösungen oder fachlich passende Vertriebspartner. Das Zauberwort heißt Flexibilität. Haben Sie bei der Erreichbarkeit bereits eine Idee bekommen, wie Sie diese für Ihren Service zum USP ausbauen können, dann haben Sie mit der Flexibilität einen ähnlich mächtigen Hebel. Vergleichen Sie doch mal diese beiden Sätze:

1. Je mehr Sie Ihre Kunden bei Ihrer Wertschöpfung einbinden *müssen*, desto *erfolgskritischer* wird das Essential Flexibilität.
2. Je mehr Sie Ihre Kunden bei der Wertschöpfung einbinden *können*, desto *erfolgswirksamer* wird das Essential Flexibilität.

Got it?

Erreichbarkeit und Flexibilität mögen im Endkundengeschäft dank Digitalisierung und High-Tech-Konzernen wie Amazon, Zalando oder Apple bereits den Ruf von Hygienefaktoren haben. In unserem Geschäft können wir die Ideen aus dem B2C wunderbar nutzen, um unsere Alleinstellung im Service zu schärfen.

Sie können sich flexibel auf den Kunden einstellen? Sie haben unterschiedliche Möglichkeiten, dem Kunden Ihr Angebot zugänglich zu machen? Sie denken Ihren B2B-Service aus der (End-)Kundensicht und adaptieren bereits vorhandene Lösungen auch für Ihr Geschäft? Perfekt! Damit sind Sie wieder einen Schritt weiter auf unserem Königsweg gegangen.

Essential #4 zur Beurteilung der Servicequalität: individuelle Kundenansprache

Wie schaut es bei Ihnen mit einer Systemunterstützung bei Ihren Prozessen aus? Verfügen Sie über ein Kundenbindungs- oder neudeutsch CRM-System (Customer-Relationship-Management-System)? Eine moderne Telefonanlage? Sie (er-)kennen Ihre Kunden? Prima. Sie pflegen Ihr CRM-System optimal. Ihre Kundenteams beherrschen den vollen Leistungsumfang der Telefonanlage. Die Kundendatei ist eins a geführt. Sie

haben alle relevanten Informationen zur Kundenhistorie abgelegt. Wow. Dann haben Sie die perfekte Basis für eine individuelle Kundenansprache.

Individualität ist ein immer wichtigerer Aspekt bei der Bewertung von Dienstleistung. Internetprofis wie Google und Co. machen es uns vor und zeigen unseren Kunden im privaten Umfeld, was alles möglich ist. Kunden möchten als Individuen angesprochen werden. Dabei darf allerdings nicht der Eindruck des gläsernen Kunden entstehen. Denn auch das kennen Sie aus dem Endkundengeschäft. An der einen oder anderen Stelle haben Sie sich mit Sicherheit auch schon einmal gefragt, woher Ihr Browser weiß, dass Sie im nächsten Urlaub an die Ostsee fahren und welche Hotels Sie sich hier zuletzt angeschaut haben. Zwischen Kundenkenntnis und Kundendatenschutz verläuft ein äußerst schmaler Grat.

Ziel muss es sein, dem Kunden ein Gefühl von Exklusivität zu vermitteln, ohne ihn auf die Datenschutzbarrikaden zu treiben. Signalisieren Sie dem Kunden, dass Ihre Leistung in dieser Form nur für ihn angeboten wird. Der Service ist eigens auf ihn abgestimmt. Wenn Ihnen das gelingt, sind Sie ein gutes Stück näher an einem Kundenservice, der begeistert. Systemunterstützung kann Ihnen helfen. Aber Obacht: Die Systeme sind nur so gut, wie sie gepflegt werden. Sie müssen aktuell und verlässlich sein. Sonst ist Herr Meier eigentlich Herr Müller und letzte Woche nicht 60 geworden, sondern gerade erst 35.

Essential #5 zur Beurteilung der Servicequalität: Reaktionszeit

Häufig wird eine schnelle Leistungserbringung als das entscheidende Kriterium für guten Kundenservice angeführt. Das ist in Teilen nachvollziehbar. Es gilt umso mehr, wenn Ihre Kunden unter Druck stehen, sei es aus selbstverursachten Gründen oder, schlimmer noch, weil Sie im Obligo sind. Hier sind in der Regel schnelle Lösungen gefragt. Aber ist Tempo tatsächlich das Trumppass?

Aus Sicht des Unternehmers verursacht Schnelligkeit signifikant steigende Kosten. Sie liegen umso höher, wenn die Leistung nicht komplett durch Technologien oder Systeme abgedeckt werden kann. Sofortige Antworten auf Anfragen sind in den meisten Fällen mithilfe von Callcenter,

Mail oder Chatbot abzubilden. Eine schnelle Lösung von personalintensiven Themen kann da schon herausfordernder werden. Vor allem wird sie für uns als Servicegeber teuer. Auch geht Schnelligkeit ab einem gewissen Punkt auf Kosten der Qualität. Es gilt also wieder, die richtige Priorisierung des Kunden zu kennen. Was ist die für ihn adäquate Reaktionszeit?

Hier hilft nur eingehende Kundenkenntnis. Sie müssen die Erwartungshaltung Ihrer Kunden zu konkreten Lösungsgeschwindigkeiten in Erfahrung bringen, sei es über direktes Erfragen im Rahmen des Onboardings oder durch Ihr geschultes Servicepersonal, und die Ergebnisse dann bitte unbedingt im System hinterlegen. Eventuell kann es in diesem Zusammenhang sinnvoll sein, unterschiedliche Szenarien anzubieten: von »quick and dirty« bis zu »einmal mit allem«. Idealerweise schaffen Sie dies auch noch in Abhängigkeit vom vorliegenden Sachverhalt. Wenn Sie das geschickt angehen und nicht nur Ihre Leistungen, sondern auch Ihre Preise differenzieren, haben Sie am Ende nicht nur einen USP, sondern auch noch Zusatzgeschäft generiert. Vor diesem Hintergrund sehe ich die kundenindividuelle und lösungsorientierte »richtige« Reaktionszeit als entscheidender an als nur das Thema Schnelligkeit.

Essential #6 zur Beurteilung der Servicequalität: Innovation

Unsere Kunden werden immer anspruchsvoller. Sie sind äußerst gut informiert. Dank Ihres individuellen Services gewinnen sie das gute Gefühl, ernst und wichtig genommen zu werden. Dabei wissen sie ganz genau, dass Sie allen Kunden dieses Gefühl vermitteln. Und nicht nur Sie tun das, sondern auch Ihre Wettbewerber. Wo bleibt dann Ihr Alleinstellungsmerkmal?

Einmal bewusst um die Ecke gedacht: Was wäre, wenn Sie gegenüber den Kunden Ihre Rolle als zuverlässiger, ständig erreichbarer, flexibler, schneller und individuell auf ihre Bedürfnisse eingehender Dienstleister *herunterspielen*? Weil das, so Ihre Botschaft, für Sie so selbstverständlich ist, dass Sie es nicht eigens betonen müssen. Wenn Sie den Kunden darüber hinaus (nicht: anstatt!) als hilfreicher Ideengeber und intelligenter Sparringspartner gegenübertreten? Wenn Sie ihnen anbieten würden, mit ihnen zusammen die für sie passenden Lösungen zu entwickeln?

Ein Beispiel macht das deutlich. Schuhhersteller an Handwerker: Welcher Schuh drückt Sie am meisten? Worauf legen Sie bei Ihren Arbeitsschuhen den größten Wert? Leicht, sportlich und sicher soll er sein? Wenn er verschlissen ist, soll sofort Ersatz geliefert werden? Dann lassen Sie uns zusammen überlegen, wie wir das hinbekommen.

Zugegeben: Das gemeinsame Grübeln nach besten Lösungen setzt eine gewisse Investition in Zeit und Gehirnschmalz voraus. Aber im Idealfall entwickeln Sie tatsächlich eine innovative Lösung, die Sie anschließend skalieren und in ein umfassendes Servicekonzept übersetzen können, von dem alle Kunden mit vergleichbaren Herausforderungen profitieren. In unserem Beispiel könnte hier ein entsprechender Schuhservice herauskommen, online jederzeit buchbar und verfügbar. Der Mehrwert für den Kunden ist eine bisher noch nicht verfügbare Lösung für seine Probleme und damit eine deutliche Verbesserung seiner Wertschöpfung. Der Mehrwert für Sie ist Mehr- und Neugeschäft. Das klingt nicht nur nach einem Win-Win-Szenario. Das ist auch eines.

Innovation kann aus zwei Richtungen getrieben werden. Erstens: Der Kunde nimmt uns als Problemlöser wahr. Er kommt mit konkreten Anfragen. Wir beantworten sie mit der Entwicklung entsprechender Lösungen, mit oder ohne Einbindung unserer Kunden. Zweitens und für den Kunden faszinierender ist es allerdings, wenn wir die Innovation treiben. Voraussetzung dafür ist, dass wir unsere Kunden und ihre Anforderungen kennen, und zwar so gut, dass wir sie nicht eigens auffordern müssen, uns ihre Herausforderungen zu schildern. Wir verstehen nämlich so viel vom Geschäft unserer Kunden, dass wir von uns aus die Lösung entwickeln können. Das gilt besonders für Herausforderungen, die unseren Kunden selbst noch nicht bewusst sind. Nach dem Motto: Wir lösen Ihre Probleme von morgen. Sie wollen ein Alleinstellungsmerkmal für Ihren Service? Voilà, hier haben Sie es.

Essential #7 zur Beurteilung der Servicequalität: (Pro-)Aktivität

Haben Sie kurz Zeit für zwei Erkenntnisse aus meiner bisherigen Berufspraxis? Die erste: Setzen Sie sich mit Ihrem Kunden ernsthaft ausei-

inander. Die zweite und wichtigere: Gehen Sie aktiv auf Ihre Kunden zu. Warten Sie nicht, bis sie sich bei Ihnen melden und um Ihren Rat bitten. Das können Sie sich allenfalls erlauben, wenn Sie eine Notfallklinik betreiben. Auch Steuerberater und große Rechtsanwaltskanzleien betreiben heute aktives Lösungsmanagement für ihre Mandanten. Gehen Sie davon aus, dass die meisten Kunden erst dann zu Ihnen kommen, wenn es aus Ihrer Sicht als Unternehmen fast zu spät ist.

Die Gründe für dieses Zögern können vielschichtig sein. Der Kunde ist zu stolz, zu knauserig oder hat einfach keine Zeit gefunden. Bis jetzt jedenfalls, und nun ist guter Rat im Zweifelsfall wirklich teuer oder Sie sind gar nicht mehr in der Lage, helfen zu können. Also machen Sie den ersten Schritt. Finden Sie Wege, sich regelmäßig mit Ihren Kunden auszutauschen. Sie werden es selten hören, aber Ihre Kunden werden Ihnen dankbar sein.

Angesagt ist Ihre Aktivität erst recht, wenn Sie Kohlen aus dem Feuer holen müssen. Sie wissen zum Beispiel, dass eine Ihrer angebotenen Leistungen zu Unzufriedenheit führen wird. Woher? Sie haben diese Leistung bei einem internationalen Kunden in einem kleinen Markt pilotiert. Keinen Tag hat es gedauert, dann hatten Sie den regionalen Geschäftsführer wutentbrannt am Telefon. Jetzt wissen Sie, woran es hakt. Auch dass dieser Fehler in anderen Märkten ebenfalls zu Problemen führen wird. Natürlich haben Sie sofort etwas gegen die Schiefelage unternommen. Das zeigt in besagtem Pilotmarkt auch bereits Wirkung, nur dauert das. In solch einem Fall sollten Sie rigoros den weiteren, internationalen Rollout bei diesem Kunden stoppen. Vogel-Strauß-Taktik ist hier fatal. Denn, nein, das Thema wird sich in anderen Märkten nicht über Nacht in Luft auflösen. Wenn Sie, nur um Ihre Termine zu halten, schnell und wider besseren Wissens fehlerhaft liefern, schießen Sie sich ein fulminantes Eigentor. Sie erinnern sich: Schnelligkeit, die auf Kosten der Qualität geht, ist definitiv *kein* Essential. Wenn Sie unbedingt Ihre Termine halten wollen, obgleich Sie wissen, dass die Leistung nicht funktioniert, wird das ins Auge gehen. Insbesondere, wenn herauskommt, dass Sie das Risiko bereits im Vorfeld kannten.

Wenn Sie in diesem Fall aber aktiv auf den Kunden zugehen und ihm die Lage und den Grund für einen Stopp des Rollouts erläutern, in-

klusive der Berechnung der so vermiedenen Kosten für Ihren Kunden, dann wird aus dem negativen Sachverhalt ein positives Kundenerlebnis. Sie als Dienstleister kümmern sich und denken mit. Sie nehmen Ihren Kunden und Ihre Dienstleistungsfunktion ernst.

Lassen Sie uns an dieser Stelle nochmals kurz rekapitulieren. Sie wissen, dass der Service eine entscheidende Rolle im Rahmen der Wertschöpfung spielt. Erfolgreich werden Sie nur sein, wenn alle relevanten Funktionen Ihres Unternehmens auf Augenhöhe zusammenspielen. Um das hinzubekommen, brauchen Sie eine Strategie. Hierbei sollten Sie sich auf die Aspekte Mitarbeiter, Wertschöpfung, Kunden und unternehmerischen Erfolg konzentrieren. Um diese Punkte optimal auf Ihr Ziel auszurichten, benötigen Sie Kriterien. Woran können Sie sich orientieren? Hierfür finden Sie – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – sieben Essentials zur Beurteilung der Servicequalität in diesem Buch. Anhand dieser Parameter werden Kunden Ihre Leistung beurteilen.

Was macht guten Kundenservice aus?

- **Zuverlässigkeit:** Leistungen zuverlässig und vollständig erbringen – *in time, budget und quality*
- **Erreichbarkeit:** Service für Kundenanfragen und -wünsche, Bestellungen sowie Rückgaben über möglichst viele unterschiedliche Kanäle anbieten
- **Flexibilität:** Leistungen laufend flexibel auf Kundenwünsche und/oder sich verändernde Gegebenheiten anpassen
- **Individualität:** Kunden persönlich ansprechen, individuell bedienen – genauso, wie diese es sich wünschen
- **Reaktionszeit:** kurz; dabei das Tempo auf die jeweilige Situation und den jeweiligen Kundenwunsch ausrichten
- **Innovation:** Service als Ideengeber, Problemlöser oder Sparringspartner etablieren und Kunden mit coolen Ideen überzeugen
- **Aktivität:** aktiv und vorausschauend auf Kunden zugehen, im negativen (Reklamationen) wie im positiven Kontext (Dienstleistungserweiterung)

Abbildung 15: Qualitätsmerkmale des Kundenservices
(Quelle: eigene Darstellung)

Und wenn Sie jetzt fragen: »Was ist mit dem Preis?«, dann sage ich Ihnen: Konzentrieren Sie sich auf die Qualität, und vergessen Sie den Preis für den Moment. Er ist und bleibt ein Hygienefaktor, korrekt, wenn aber die Qualität Ihrer Dienstleistung überzeugt, dann rückt er in den Hintergrund. Das gilt selbst bei dem Geschäftskunden und seiner professionellen Einkaufsabteilung.

Um starten zu können, müssen wir wissen, wo wir stehen. Ansonsten laufen wir Gefahr, in blindem Aktionismus alles zu optimieren, was nicht bei drei auf den Bäumen ist. Und das geht hundertprozentig schief. Also erst einmal den Ausgangspunkt, den Status quo bestimmen. Nur wenn Sie den kennen, können Sie sich sinnvolle Ziele setzen und die Effektivität der zu definierenden Maßnahmen einschätzen. Das klingt banal, ich weiß. Es wird aber gern vergessen. Und hinterher ist niemand in der Lage, den (Miss-)Erfolg valide zu bestimmen.

Sie kennen nun Ihren Startpunkt? Dann setzen Sie sich Ziele. Leiten Sie, wie beschrieben, Ihre Maßnahmen ab, und verfolgen Sie konsequent die Umsetzung. Diese sollten Sie in jedem Fall dokumentieren, sei es nun mit einer Exceltabelle oder ausgeklügelten Steuerungscockpits. Hauptsache, Sie können nachvollziehen, wo Sie stehen und wie weit Ihre Umsetzung fortgeschritten ist. Ziehen Sie das konsequent und für jede operative Ebene durch, dann machen Sie Betroffene automatisch zu Beteiligten. Jeder darf, kann, muss mithelfen, um das Ziel zu erreichen. Und alle können laufend und zu jeder Zeit den Fortschritt und ihren Beitrag dazu sehen. Wenn Sie Ihren Fahrplan haben und konsequent die einzelnen Stationen abfahren, dann kommen Sie auch ans Ziel. Auf dem Weg dahin merken Sie früh, wenn Sie vom rechten Weg abkommen. Sie haben die Chance, rechtzeitig zu korrigieren. Wenn Sie bei der Sache bleiben, stellt sich der Erfolg automatisch ein. Wie bei jedem guten Training, kann es dauern. Aber am Ende sind Sie da, wo Sie hin wollen. Sie müssen nur mit dem Training anfangen.

Wie man seine Kunden und sich glücklich macht

Kommen wir zurück zum Thema Kundenbegeisterung und der Frage, wie wir diese mit herausragendem Service erzeugen können. Es kommt dabei nicht darauf an, was für *Sie* ein herausragender Service ist. Entscheidend ist, was *Ihre Kunden* darunter verstehen. Woran Ihre Kunden die Servicequalität festmachen, haben Sie anhand der Essentials zuvor gesehen. Nun stellt sich die Frage nach deren Ausgestaltung. Ist es die Erreichbarkeit rund um die Uhr? Ist es die hundertprozentige Systemverfügbarkeit? Sind es komplett flexible Lieferzeiten, am besten in Echtzeit kundenindividuell angepasst? Oder verkörpert sich hervorragender Service in Ihren superfreundlichen Kundendienstmitarbeitenden? Oder in ihrer F&E-Abteilung, die sich rund um die Uhr ausschließlich mit den Herausforderungen Ihrer Kunden beschäftigt?

Entscheidend ist die Sicht der Kunden

Klar ist: Ihr Service muss für den Kunden einen Mehrwert bieten. Nur wenn er den erkennt und als geldwerten Vorteil für sich wertet, ist er bereit, für Ihre Serviceleistungen zu bezahlen. Wenn Sie jetzt sagen: »Ist doch logisch!«, dann gebe ich zurück: »Aber wissen Sie genau, was Ihre Kunden wertschätzen und was nicht?« »Selbstverständlich«, sagen Sie, »je mehr, desto besser.« Ihre Kunden sind genau diese extrem anspruchsvollen Gesellen. Sie wollen das Rundumsorglospaket. Das steht für Sie außer Frage. Die relevanten Leistungsparameter kennen Sie auch. Sie versuchen, sie möglichst komplett abzudecken. Und? Wie schaut es auf Ihrer Kostenseite aus? Ärgern Sie sich über den immer teurer werdenden Kundenservice? Ihre Kundenbindung lässt trotzdem zu wünschen übrig? Sie überlegen im Moment, wie Sie Ihre Preise entsprechend anpassen? Eigentlich müssten Sie anheben, aber dann sind vermutlich noch mehr Kunden weg?

Eine Idee: Vielleicht sollten Sie sich noch einmal mit der Kundenperspektive befassen. Sind Sie wirklich sicher, dass Ihre Kunden Rundumwohlfühlservice mit allen Schikanen haben wollen und bereit sind, dafür angemessen zu bezahlen? Falls es bei Ihnen so aussieht, wie oben beschrieben, dann ist es sicher nicht so. Schauen Sie bitte genau hin, und denken Sie an den Grundsatz: Arbeite nie auf der Basis von Vermutungen. Vielleicht ist weniger mehr?

Hierzu ein Beispiel, bei dem ich genau diese Erfahrung machen durfte. Unser Auftrag lautete: Verbessert die Kundenbindung! Also haben wir uns den Service angeschaut. Er war passiv, schlecht erreichbar und langsam. Beim Fremdpersonal kamen noch Inkompetenz und Unfreundlichkeit dazu. Schnell war uns klar: Die Kundenbindung kann nur mit einem perfekten, aktiven und 24/7 verfügbaren Service gesteigert werden. Das gelingt nicht mit Fremdpersonal. Das geht nur mit eigenen Kräften. Dafür gab es bewährte Modelle und Erfahrungswerte aus dem Endkundengeschäft. Also legten wir los, frei nach dem Motto: Nicht kleckern, sondern klotzen. Ab sofort wollten wir immer ansprechbar sein. Wir wollten jeden Kunden unglaublich aktiv angehen. Unser wachsendes Verständnis für den Kunden würde seine Zufriedenheit zwangsläufig steigen lassen und ihn bereitwillig auf ewig an uns binden. Das war unser Plan. Kommt Ihnen bekannt vor, oder?

Parallel zur Neukonzeption des Service setzen wir eine internationale Kundenbefragung in Gang. Und das war unsere Rettung, denn die Auswertung brachte verblüffende Erkenntnisse. Kein einziger Kunde rief nach unserer wunderbaren, umfassenden, ganzheitlichen Serviceoffensive! 24/7 interessiert unsere Kunden nicht. Über alle Kanäle erreichbar sein? War überhaupt kein Thema. Stattdessen wurden unsere Servicemitarbeiter durch die Bank für ihre Kompetenz und Freundlichkeit gelobt. Muss alles von eigenem Personal geleistet werden? Dazu kam ein klares Nein von unseren Kunden. Vor allem, wenn es keinen direkten, persönlichen Kundenkontakt gibt.

Aber etwas gab es doch, was sich alle Kunden wünschten. Fast jeder wies uns darauf hin, dass er oder sie es sehr schätzen würde, wenn

wir ihr Geschäft und ihre Erwartungen an uns besser kennen würden. Wir sollten verstehen und mit unserem Serviceangebot darauf reagieren, welche Leistungen sie von uns brauchten und wie sie sie brauchten. Damit lag der Schlüssel zum Erfolg zum Greifen nahe: Unser Service muss auf die Bedürfnisse unserer Geschäftskunden zugeschnitten werden. Also weg mit der eierlegenden Service-Wollmilchsau und her mit dem kundenspezifischen Ansatz.

Auf Basis der Befragung haben wir drei Kundengruppen identifiziert. Und für die bauten wir dann drei zu den Bedürfnissen der jeweiligen Gruppe passende Serviceangebote:

1. Eines für den »Experten«, der fachlich absolut kompetent und zuverlässig bedient werden will. Dies am besten während seiner Hauptgeschäftszeiten von 8 bis 18 Uhr und per Telefon. Er legt Wert auf innovative Ideen und die Möglichkeit, mit uns seine fachlichen Herausforderungen zu lösen. Freundlichkeit ist ihm nicht so wichtig. Er möchte einen kompetenten Sparringspartner mit Blick über den Tellerrand zur Lösungsfindung.
2. Eines für den »serviceaffinen Kunden«, der gerne einen vollumfänglichen Kundendienst haben möchte. Diesen bitte während seiner Bürozeiten von 7 bis 17 Uhr und am Samstag bis 12 Uhr. Er legt Wert auf eine persönliche Betreuung vor Ort. Sein Anspruch an Reaktionszeiten ist gering, aber umso höher an die Freundlichkeit des Kundenservice.
3. Und eines für den »Bedarfsorientierten«, der sehr selten Unterstützung benötigt. Wenn er aber einen Service anfragt, dann möchte er auch eine schnelle Antwort. Diese soll noch am selben Tag und am besten per Mail erfolgen. Gerne auch außerhalb seiner Geschäftszeiten. Seine Fragen drehen sich in erster Linie um bestehende Leistungen.

Im Vergleich zum vermeintlich perfekten »Wir optimieren alles«-Ansatz bedeutete diese Lösung in Summe weniger Investitionen in IT, Servicemitarbeiter und Fuhrpark. Die Kosten wurden geschont, und Kundenzufriedenheit und Kundenbindung stiegen in kürzester Zeit.

Es lohnt sich, sich mit seinen Kunden intensiv zu beschäftigen

Ihr erster Meilenstein im Projekt »Verbesserung des Service« muss es sein, die echten Bedürfnisse Ihrer Kunden in Erfahrung zu bringen. Das sind die Messlatten, die Sie an Ihr Leistungsangebot anlegen müssen. Einen Weg haben Sie in obigem Beispiel gesehen. Wenn auch nicht neu, so sind Kundenbefragungen immer noch ein Erfolg versprechendes Mittel. Sie sollten allerdings darauf ausgerichtet sein, Ihnen Handlungsempfehlungen geben zu können. Häufig dienen Kundenbefragungen lediglich als Feigenblatt. Gute Noten? Prima, dann müssen wir ja nichts machen. Die Erfolgsprämie ist gesichert. Allein die Frage, warum unsere Kundenbasis immer kleiner wird, bleibt unbeantwortet.

Bauen Sie Ihre Befragung deshalb so auf, dass deren Ergebnisse für Sie aussagekräftig sind. Auch sollten Sie die Kundenzufriedenheit laufend, zum Beispiel monatlich oder quartalsweise erheben. Um hierfür einen zielführenden Bogen entwerfen zu können, empfiehlt es sich, am Anfang einmal die relevanten Leistungsparameter Ihrer Kunden zu identifizieren. Das können Sie über eine Stichprobenanalyse oder eine vorgelagerte übergreifende Kundenbefragung machen. Wenn Sie diese haben, ist die Entwicklung des operativen Fragebogens deutlich einfacher. Zusätzlich bekommen Sie so einen realen Blick auf Ihre Geschäftskundschaft, deren Struktur und Erwartungen. Das sollten Sie ebenfalls in regelmäßigen Abständen überprüfen. So stellen Sie sicher, dass Sie grundsätzliche Verschiebungen bei Ihren Bestandskunden rechtzeitig erkennen. Wenn Ihnen das zu aufwendig ist, erheben Sie zumindest beim Auftreten von plötzlichen, untypischen Kündigungswellen die Wertschätzungsparameter Ihrer Kunden.

Ein weiteres Mittel, um zu den echten, nicht den angenommenen Bedürfnissen Ihrer Kunden vorzudringen, ist der Einsatz eines Kundenbeirats. Im B2C-Geschäft üblich, ist dieses Instrument im B2B-Geschäft noch recht wenig verbreitet. Aber es funktioniert auch hier. Man bekommt sehr interessante Impulse. Natürlich muss man es ergebnisoffen angehen. Stellen Sie sich durchaus auf unangenehme Wahrheiten ein. Aber genau auf die kommt es am Ende an. Schließlich soll Ihr Ser-

vice besser werden. Über Ihren Kundenbeirat erfahren sie ungefiltert, wo Sie anpacken müssen.

Und wie kommen Sie zu einem B2B-Kundenbeirat?

Zunächst einmal brauchen Sie Kunden, die wirklich motiviert sind. Die Spaß daran haben, mit der Hilfe ihres Lieferanten zu besseren Leistungen zu gelangen. Die Mitglieder Ihres Kundenbeirats sollten die Chance zur Mitgestaltung erkennen und wahrnehmen. Das wird nicht jedermanns Sache sein. Daher sollten Sie sich ein paar Gedanken über die Zusammensetzung des Beirats machen. Wir haben das über ein Bewerbungsverfahren gelöst. Eine Vorselektion aus dem System, gefolgt von direkter Kundenansprache, funktioniert aber auch.

Wie groß Ihr Beirat sein soll, hängt von Ihrem Unternehmen und Ihrer Kundenstruktur ab. Blättern Sie noch einmal zu unserer Kundentypisierung in Kapitel 3 zurück. Legen Sie Wert auf eine möglichst breite Meinungsbasis. Es sollten sowohl positive als auch – fast noch wichtiger! – kritische Kunden mit dabei sein. Ich würde eine Anzahl zwischen fünf und zehn Mitgliedern empfehlen. Damit bekommen Sie vernünftige Diskussionen. Auch hier kann weniger mehr sein. Die Mischung macht's.

Ebenfalls wichtig: Veranstalten Sie nicht zu viele Sitzungen. Zwei bis höchstens drei im Jahr reichen. Und bieten Sie nicht mehr Mitarbeiter aus Ihrem Unternehmen als Kunden auf. Punktuell und zu Fachthemen können Sie natürlich Inhouse-Experten hinzuziehen. Aber ich würde damit sparsam umgehen. Zum einen, um nicht den Eindruck eines (Kunden-)Zoos zu vermitteln: »Schau mal, so sehen diese komischen Typen aus, die uns täglich auf die Nerven gehen.« Zum anderen können Ihre Kunden rechnen. Da sitzen also zehn bis 15 Mitarbeitende des einladenden Lieferanten mehrere Tage lang mit uns in schönen Hotels herum. Aktive Beiträge? Gefühlt null. Verschlungene Kanapees? Zumindest so viele, dass für Ihre Kunden nach den Sitzungen nichts mehr übriggeblieben ist. Eindruck bei Ihren Kunden: Das also passiert mit unserem Geld. So geht Ihre schöne Idee vom Kundenbeirat ebenso flöten wie Ihre vor der Sause noch hochmotivierten Mitglieder.

Sie können auch anders vorgehen. Wählen Sie die Kunden sorgfältig aus. Machen Sie ein Erlebnis aus der konstituierenden Sitzung. Die

Mitglieder sollen stolz darauf sein dazuzugehören. Machen Sie klar, dass Sie einen offenen, ehrlichen und transparenten Umgang miteinander wünschen und einfordern. Und vergessen Sie nicht: Es geht um die Sicht der Kunden. Was genau wollen die von Ihnen? Es geht nicht darum, dass Sie sich die Ergebnisse der letzten Kundenbefragung bestätigen lassen: »Der Kunde hat gesagt, alles ist perfekt.« Fragen Sie Ihre Kunden nach deren Wünschen, Ideen und Herausforderungen. Extrahieren Sie daraus zielführende Themen für Maßnahmen und Handlungen, die Sie anschließend nach und nach mit den Kunden abarbeiten.

Sie verschwenden keine Zeit, wenn Sie die Beiratssitzungen penibel vorbereiten. Nichts sollte schiefgehen und keine unnötige Zeit verschwendet werden. Sie haben es mit Geschäftskunden zu tun. Die haben mal mindestens so wenig Zeit wie Sie selbst. Daher nutzen Sie diese gemeinsame Zeit optimal.

Idealerweise machen Sie den Kundenbeirat zur Chefsache. Müssen Sie alles selber machen? Nein, Sie sollten aber auch nicht den aktuell in Ihrer Abteilung hospitierenden Praktikanten mit der Sache betrauen. Holen Sie sich ein kompetentes Team, das Ihr Verständnis für die Bedeutung der Kunden und Ihren Anspruch, von diesen zu lernen, teilt. Dann legen Sie los.

Wichtig auch hier: Die Beiratssitzung muss auf Ergebnisse, Handlungsempfehlungen und einen verbindlichen Maßnahmenkatalog hinauslaufen. Nur dann nehmen Ihre Kunden Ihnen ab, dass Sie es ernst meinen. Überzeugt sind sie erst dann, wenn Sie über die ersten gemeinsamen Erfolge berichten können oder, besser noch, wenn die Kunden die Verbesserung am eigenen Leib spüren.

Gehen Sie mit Ihren Kunden auf die Customer Journey

Wenn Sie die Sicht Ihrer Kunden kennen, haben Sie einen Maßstab für Ihre Wertschöpfung. Ihre Kunden kommen an den verschiedensten Stellen mit Ihrem Unternehmen in Kontakt, sei es die Auftragsannahme, die Auslieferung, der Kundenservice oder die Buchhaltung.

Verbinden Sie alle Kontaktpunkte des Kunden mit Ihrem Unternehmen, und Sie erhalten Ihre sogenannte Customer Journey. Natürlich liegen hinter jedem Kundenkontakt eine Menge Prozesse, Funktionen und Systeme. All diese Elemente Ihrer Wertschöpfung müssen auf die Wünsche Ihrer Kunden ausgerichtet werden. Machen Sie die Reise des Kunden durch Ihr Unternehmen zum Erlebnis. Bringen Sie den Kunden zum Schwärmen. Okay, das ist etwas übertrieben. Aber wir haben uns ja auch Kundenbegeisterung und nicht nur Kundenzufriedenheit auf die Fahnen geschrieben.

Mit Ihrem Kundenbeirat, den Erkenntnissen aus der Kundenbefragung und den ersten Kundenzufriedenheitsanalysen haben Sie nun ein ordentliches Starterset für die erfolgreiche, kundenorientierte Ausrichtung Ihrer Wertschöpfung.

Sie wissen, welche Serviceparameter für Ihre Kunden oder Kundengruppen relevant sind. Konkret: Sie wissen, wie flexibel oder innovativ Sie sein müssen und ob Sie auf allen Social-Media-Kanälen rund um die Uhr erreichbar und sichtbar sein müssen. Sie haben Ihre Prozesse entsprechend umgebaut. Sie haben sich Ziele gesetzt, bezogen auf die Prozessqualität, die Systemstabilität oder auf die Reaktionszeiten Ihres Innendienstes. Und schon sehen Sie erste Erfolge. Die Kundenzufriedenheit steigt. Sehr schön. Der erste Schritt ist gemacht. Sie denken Ihre Wertschöpfung nicht mehr von Ihrem Unternehmen, sondern von Ihren Kunden her.

Nun verändern sich Kundenwünsche. Ihre Kundengruppen, seien es nun Vorreiter, Blender oder Pragmatiker, entwickeln sich ebenfalls weiter, vielleicht sogar durch den Austausch in Ihrem Kundenbeirat. Auch Ihre Kundenstruktur ändert sich laufend. Das wiederum hat massive Auswirkungen auf die Bedürfnisse und Erwartungshaltung Ihrer Kunden und fordert Sie auf, Ihre Unternehmensprozesse und -funktionen entsprechend rückzukoppeln. Schließlich wollen Sie Ihre Kunden halten. Dann sollten Sie diese Entwicklungen möglichst direkt mitbekommen. Behalten Sie die Kundenkontaktpunkte im Auge, damit Sie den Grad der Zielerreichung nachverfolgen und aufkommende Veränderungen im Verhalten Ihrer Kunden erkennen können. Sonst haben Sie keine Chance, rechtzeitig zu reagieren.

Was tun Sie, wenn die Prozessvielfalt den Blick auf die Kunden verstellt?

Die Anfangseuphorie ist verflogen. Das Tagesgeschäft hat uns wieder im Griff. Und mit der Zeit wird die Customer Journey zunehmend kreativer interpretiert. Am Ende haben Sie bei fünf Zweigstellen zehn unterschiedliche Prozessvarianten zu ein und demselben Sachverhalt. Und natürlich erklärt Ihnen jeder Niederlassungsleiter, dass er die ultimative Lösung gefunden habe. Die ist selbstverständlich nicht übertragbar und wird daher nicht oder nur sehr unwillig mit anderen geteilt. Mit der Zentrale schon gar nicht. Die ist eh zu weit weg. Das mag in vielen Fällen stimmen. Also müssen wir näher ran. Die vermeintliche Kreativität birgt nämlich durchaus Gefahren.

Die entstandene Prozessvielfalt verursacht unnötige Kosten. Viel wichtiger in unserem Kontext ist allerdings etwas anderes: Es besteht die Gefahr, dass Sie sich wieder von der Kundenperspektive fort entwickeln. Fatal wird es, wenn die Kunden das mitbekommen. Das geschieht spätestens dann, wenn die Servicequalität aus Kundensicht je Standort variiert. Einmal bekommt er die Leistung in der für ihn gewohnten Zeit und Qualität. Am folgenden Tag liefert ein anderer Standort und zwar weder pünktlich noch vollständig. Der Kunde weiß im Zweifel nicht, woher die Leistung kommt. Deshalb verbindet er die Schwankungen mit Ihrem ganzen Unternehmen. Dieses Ziel hatte Ihre begeisterte Customer Journey mit Sicherheit nicht. Noch kritischer wird das Ganze, wenn Sie als Unternehmer oder Geschäftsführer diese Auseinanderdrift nicht oder zu spät mitbekommen.

Der Schlüssel zur Lösung? Sie sollten an jedem Kontaktpunkt wissen, wie zufrieden der Kunde mit Ihrer Leistung ist. Fangen Sie an zu messen. Denn nur was man messen kann, kann man steuern. Idealerweise machen Sie dies für die komplette Prozesskette und über alle Ihre Niederlassungen.

Wir haben uns hierzu eines Systems bedient, um die Stimmung des Kunden sehr zeitnah mitzubekommen. Mit sogenannten Voice-of-Customer-Lösungen sehen Sie sehr genau, welcher Standort an wel-

chem Kontaktpunkt gut funktioniert und welcher nicht. Es gibt drei Arten der Voice of Customer (VoC):

- ▶ **DIE DIREKTE STIMME DES KUNDEN:** Hier teilen Kunden ihre Meinung dem Unternehmen direkt mit, beispielsweise im Rahmen einer Umfrage, während eines Gesprächs mit der Hotline oder während eines Chats mit einem Kundenbetreuer oder über den Social-Media-Kanal. Die direkte VoC kann an allen Touchpoints gewonnen werden, an denen der Kunde davon ausgeht, dass das Unternehmen ihm zuhört.
- ▶ **DIE INDIREKTE STIMME DES KUNDEN:** Kunden sprechen über das Unternehmen, haben aber nicht zwangsläufig die Absicht, ihm ein direktes Feedback zu geben. Die indirekte VoC kann beispielsweise über die sozialen Medien oder Produktbewertungen gewonnen werden.
- ▶ **DIE ABGELEITETE STIMME DES KUNDEN:** Sie wird aus Transaktions-, Verhaltens- und Betriebsdaten abgeleitet und ist am schwersten zu erfassen. Beispiele dafür sind Click-Stream-Daten von Websites oder die Kaufhistorie eines Kunden. Mithilfe von modernen Analytics-Methoden kann die abgeleitete VoC erfasst und für die Optimierung der Kundenkommunikation sowie gezielte Angebote genutzt werden.

Nur mit der direkten VoC erhalten Sie unmittelbare Rückmeldungen von Ihren Kunden und können schnell reagieren. Sie bekommen Hinweise auf die Prozesstreue in Ihrem Unternehmen und über die Freitextfelder in Umfragen auch Hinweise zu Schnittstellen und gegebenenfalls Trends, die sich abzeichnen. Ja, das ist aufwendig. Und ja, Sie benötigen auch Personen, die das System pflegen. Seien Sie versichert, hier lohnt es sich.

Als Nebeneffekt können Sie aus den Analysen der Rückmeldungen Kennzahlen für die Kundenbindung ableiten. Damit wird die Kundenperspektive nachhaltig messbar. Sie können Ihr Unternehmen und Ihre Strategie entsprechend ausrichten und steuern, sei es über die Weiterempfehlungsquote (Net Promoter Score, NPS) oder über den Grad der Einfachheit, mit Ihnen Geschäfte zu machen (Ease of Use) oder über Kundenbindungs- und Kundenzufriedenheitsindizes. Auf diese Weise kommen Sie nah an den Kunden heran und gewinnen Argumente, um Ihren Niederlassungen die kundenunfreundliche Process Diversity

auszutreiben. Sie schaffen die Basis, um Ihre Customer Journey laufend, flexibel und individuell an den Bedürfnissen Ihrer Kunden auszurichten. Eine Einbindung der Kennzahlen in Ihr Controlling oder CRM-Cockpit gibt Ihnen darüber hinaus die Möglichkeit, jederzeit steuernd einzugreifen.

Der Höhepunkt: Kundenerwartungen übertreffen

Wir kennen die Sicht des Kunden. Wir haben uns und unser Unternehmen ganz auf ihn eingestellt. Unsere Customer Journey ist transparent und valide. Wir können Sie laufend im Sinne des Kunden optimieren. Unsere Kundenbindung steigt, und unsere Kennzahlen sehen auch gut aus. Prima, dann können wir ja jetzt zum gemütlichen Teil übergehen. Leider nein. Denn während Sie die oben beschriebenen Maßnahmen umgesetzt haben, sind die Ansprüche Ihrer Kunden weiter gestiegen. Und sie werden damit nicht aufhören. Das ist und bleibt eine Herausforderung – nicht nur für Servicegeber, aber für die ganz besonders.

Statt den Kundenwünschen ewig hinterherzulaufen, könnten Sie sich an die Spitze setzen. Das mögen Manager doch: gestalten, agieren, Trends setzen und natürlich Kunden begeistern.

Um in einen aktiven und innovativen Modus zu kommen, müssen Sie vorausschauend agieren. In unserem Kontext bedeutet das: Sie sollten die Wünsche Ihrer Kunden nicht nur kennen, sondern vorhersehen.

Ja, höre ich Sie seufzen, wenn wir heute wüssten, was unsere Kunden morgen wollten. Aber wozu haben Sie denn Ihren Kundenbeirat? Wenn Sie aufmerksam zuhören, dürfte Ihnen auf den Beiratssitzungen so manche Zukunftsmusik in den Ohren klingen. Doch was ist mit den Wünschen, von denen Ihre Kunden heute noch nicht wissen, dass sie sie morgen haben werden? Mit einem Beirat bewegen Sie sich im Hier und Jetzt. Die Mitglieder werden mit Ideen zur Anreicherung ihrer Portfolios kommen. Sie werden hieraus die ein oder andere interessante Zusatzleistung erarbeiten können. Auch werden Sie in Ihren Prozessen besser werden. Definitiv. Aber der Blick in die Zukunft wird schwierig.

Wie kommen wir hier weiter? Sehen wir dazu den Service im Automobil- oder Landmaschinensektor an. Die aktuell am Markt befindlichen Fahrzeuge und Maschinen sind umfassend mit Sensoren bestückt, welche kontinuierlich Statusmeldungen an den Hersteller senden. (Dieses Feature rührt übrigens aus zahllosen Kundenwünschen.) Die Mitarbeitenden im Service sehen, wenn ein Fahrzeug den Kundendienst benötigt. Im Rahmen einer vorausschauenden Wartung kann ein Stillstand der Maschine verhindert werden. Angeboten wird also ein vorausschauender Service. Haben Sie so etwas in Ihrem Servicepaket?

Das ist noch nicht alles. Bei der Datenübertragung handelt es sich nicht um eine Einbahnstraße. Es werden nicht nur Bedarfe gesendet. Mithilfe der Technik bringen sich die Fahrzeuge laufend im Hintergrund auf den neuesten Stand. In Abhängigkeit auch vom Nutzungsverhalten werden neue Angebote in das Fahrzeug geladen. Dem Kunden werden Weiterentwicklungen oder Verbesserungen des Service oder seines Produktes vorgestellt. Er erhält innovative Leistungen, entweder kostenfrei oder kostenpflichtig. Falls dieser Service kostet, bekommt der Kunde zumeist einen Appetitanreger, sei es ein Teaser-Video oder eine gewisse freie Nutzungszeit. Das dient natürlich nur dazu, einen Bedarf zu wecken. Wird der Kunde hungrig, kann er den Service kostenpflichtig direkt aus dem Fahrzeug heraus buchen. Wir als Servicegeber verlieren keine unnötige Zeit. Der Kunde denkt nicht weiter darüber nach. Er lässt sich leiten. Und schon haben wir eine Zusatzleistung an die Frau oder den Mann gebracht. Indem wir erst einen Bedarf geschaffen und sofort darauf die Erfüllung ermöglicht haben. Clever, oder?

Kundenwünsche generieren: Wie Sie schlafende Bedarfe wecken

Nun gut, werden Sie sagen. Das habe ich auch in meinem Dienstwagen. Aber nicht jeder hat das Glück, solche Technologien entlang der Customer Journey einbauen zu können. Damit liegen Sie gleichzeitig richtig

und falsch. Die spannende Frage lautet, ob man bei technologisch weniger avancierten Services ähnlich wie beim elektronisch hochgerüsteten Auto einen Bedarf wecken und sofort erfüllen kann. Dazu müssen wir wissen, was unseren Kunden treibt und wie seine Wünsche entstehen.

Bedürfnisse bilden sich nicht im luftleeren Raum. Wenn wir wissen, ob sie intrinsisch oder extrinsisch motiviert sind, können wir Ableitungen für die Zukunft erarbeiten. Was heißt das für den B2B-Bereich? Unsere intrinsische Motivation als Unternehmer richtet sich auf den (wirtschaftlichen) Erfolg. Wie wollen wir uns sehen? Unsere extrinsische Motivation nährt sich aus unseren Werten und Leitbildern. Wie wollen wir von unseren Mitarbeitenden, Stakeholdern oder Kunden gesehen werden?

Um zur intrinsischen Motivation Ihres Kunden vorzustoßen, sollten Sie möglichst viele Informationen über ihn zusammenführen. Vorsicht: Datenschutz! Aber Sie brauchen ein möglichst umfassendes Bild von seiner aktuellen Situation, um so auf seine zukünftigen Entscheidungen schließen zu können. Hierbei helfen Ihnen ein Blick in Ihre Systeme und die bisherige Kundenhistorie, Kundenbefragungen, gegebenenfalls Eindrücke aus dem Kundenbeirat, die Recherchequelle Internet sowie Schufa oder Creditreform. Mit diesen Informationen lassen sich Kundenprofile erstellen und Kaufwahrscheinlichkeiten ableiten. Sie bekommen ein Gefühl für die Zusammensetzung Ihres Kundenbestands. Sie erkennen auf Basis dieser Analysen, ob Sie in erster Linie Vorreiter, Blender oder eine der anderen Typologien in Ihrem Bestand haben (siehe Kapitel 3).

Schauen wir uns nun den Einfluss des Umfelds an. Digitalisierung und Globalisierung haben die Kundenforderung nach Transparenz, Flexibilität und Schnelligkeit in den Vordergrund gespült. Apple, Microsoft, Amazon und Google haben das vorhergesehen und über »First Mover Advantages« und Skaleneffekte einen USP realisiert, den sie heute zur Absicherung und zum Ausbau ihrer Position nutzen. Sie zeichnen sich durch eine hohe Kundenzufriedenheit und -bindung aus. Es sind geschlossene Kundenkreise entstanden. Kunden sind zu Fans geworden. Ziel erreicht!

Sie sehen: Das Umfeld ist extrem wichtig. Seine Entwicklung entscheidet über die Kundenwünsche von morgen. Wir müssen also Trends vorhersehen. Dazu müssen wir uns das Umfeld unserer Kunden und natürlich auch unser eigenes genauer anschauen. Welche Entwicklungen zeichnen sich ab? Egal, ob Sie sich der professionellen Trendforschung bedienen oder selbst beobachten und Ihre Schlüsse ziehen: Nachstehende Dimensionen sollten Sie im Auge behalten:

1. Technologie,
2. Ökonomie,
3. Soziales,
4. Ökologie.

Kommt Ihnen bekannt vor? Das sind die Dimensionen der Nachhaltigkeit. Wollen Sie die Kundenwünsche der Zukunft vorhersehen, kommen Sie an diesem Thema nicht vorbei. Nachhaltigkeit ist viel mehr als ein Kostenfaktor. Nachhaltigkeit ist ein Megatrend. Eine nachhaltige Unternehmensführung hat das Potenzial für ein Alleinstellungsmerkmal. Für die Kundenbindung ist Nachhaltigkeit der ultimative Super Glue.

Dass wir uns im B2B-Bereich bewegen, macht die Sache jedoch nicht leichter. Denn hier ticken die Uhren noch schneller als im Konsumentengeschäft B2C. Wir müssen uns schnellstmöglich und sehr ernsthaft mit dem Thema auseinandersetzen. Die heutigen und zukünftigen Kunden unserer Kunden gehören zur Generation Z, Alpha oder was danach definiert werden mag. Bei den Jungen spielen die Dimensionen der Nachhaltigkeit eine immer größere Rolle, sei es in Richtung soziales Engagement, wertorientierte Unternehmensführung oder ressourcenschonende Produktion. Bewegungen wie Fridays for Future lassen den Druck auf eine nachhaltige Gesellschaft stetig wachsen. Was das für uns bedeutet? Wenn wir diesen Trend verpassen, wird aus dem lockenden Alleinstellungsmerkmal ganz schnell ein K.o.-Kriterium. Nachhaltige Unternehmensführung ist dann auch aus der Kundenperspektive nicht mehr ein Kann, sondern ein Muss.

Corporate Governance, Compliance Management, Corporate Social Responsibility oder die europäische Nachhaltigkeitsrichtlinie machen nicht bei unseren Kunden Halt. Diese Anforderungen wirken sich direkt auf unsere Angebote aus und werden durch unsere Geschäftskunden potenziert. Endkunden wünschen eine CO₂-neutrale Leistungsbereitstellung? Das wirkt sich sofort auf die gesamte Lieferkette aus. Gestern noch mit Dieselfahrzeugen unterwegs, werden wir nun mit der Frage nach einem klimaneutralen Service konfrontiert. Unsere Kunden sind Unternehmen. Sie handeln in der Regel nach wirtschaftlichen Gesichtspunkten und werden ihre Risiken an uns weitergeben, idealerweise an uns auslagern wollen. Preissensibilität und globale Märkte lassen uns gleichzeitig keinen wirtschaftlichen Spielraum. Preiserhöhung? Fehlanzeige.

Werden Märkte gesellschaftlich geächtet, bricht die Nachfrage nach den entsprechenden Produkten nicht nur ein. Das Angebot von Leistungen aus diesen Märkten wird moralisch verurteilt. Dies hat im Zuge der Globalisierung sofortige Auswirkungen auf die gesamte Wertschöpfungskette. Unser Serviceangebot muss extrem flexibel organisiert sein. Nur so bleiben wir wirtschaftlich handlungsfähig. Auch hier potenzieren sich damit die Effekte im B2B-Geschäft.

Sie wollen Ihre Kunden auch in Zukunft nicht nur binden, sondern begeistern? Dann sollte Ihr Leistungsangebot in jedem Fall die folgenden Kriterien berücksichtigen:

- ▶ **TRANSPARENZ:** Kunden wollen Sicherheit und Klarheit bei der Entscheidungsfindung.
- ▶ **FLEXIBILITÄT:** Kunden erwarten ein sich schnell und flexibel an veränderte Rahmenbedingungen anpassendes Leistungsspektrum.
- ▶ **INDIVIDUALITÄT:** Kunden akzeptieren mittelfristig nur noch »Losgröße 1«. Sie wollen ihr persönliches Dienstleistungsangebot.
- ▶ **INNOVATION:** Kunden möchten ein Serviceerlebnis. Der Dienstleister ist nicht mehr nur noch Problemlöser. Er avanciert zum Sparringspartner und Innovationstreiber für den Kunden.
- ▶ **NACHHALTIGKEIT:** Unternehmen müssen neben ihrer ökonomischen auch ihrer sozialen sowie ökologischen Verantwortung ge-

recht werden. Ohne Nachhaltigkeit wird es keine langfristige Kundenbindung geben.

Für Ihre zukünftige Ausrichtung spielt die Nachhaltigkeit eine entscheidende Rolle. Orientieren Sie sich an den trendstiftenden Dimensionen Ökologie, soziales Engagement sowie wertebasierte und nachhaltige Unternehmensführung, können Sie im Idealfall die Wünsche Ihrer Kunden vorausahnen. Umso mehr, wenn Sie sie mit den neusten technologischen Entwicklungen in Verbindung bringen. Wenn Sie Ihre Kunden kennen und wissen, wie sie sich in Bezug auf die Nachhaltigkeit aufstellen, können Sie hieraus Ableitungen für Ihre Kundenstruktur treffen. Und gegebenenfalls Anpassungen vornehmen, um sich selbst besser aufzustellen.

Das heißt für Sie in Summe: Die Zukunft Ihres Service und damit Ihres Unternehmens liegt in der Nachhaltigkeit. Ihre und unser aller Zukunft ist grün. Nun gilt es, sich darauf auszurichten. In den steigenden Anforderungen liegen neben jeder Menge Herausforderungen eine Vielzahl zusätzliche Chancen.

Nachhaltigen Service vorauszudenken, ist der Schlüssel. Idealerweise denken Sie für Ihre Geschäftskunden gleich mit. Lösungen, die Sie für diese entwickeln, könnten Ihre Kunden zumeist eins zu eins für sich und ihr Angebot an den Endkunden nutzen. Damit erzeugen Sie eine Win-Win-Situation. Wir können sogar von Win-Win-Win sprechen, beziehen wir die Kunden unserer Kunden mit ein.

Umso wichtiger ist es, aus den sich abzeichnenden Entwicklungen die richtigen Schlüsse zu ziehen. Richten Sie Ihr Leistungsportfolio besser heute als morgen auf die Trends der nachhaltigen Zukunft aus. So können Sie die Wünsche Ihrer Kunden vorwegnehmen. Im Idealfall bieten Sie ihnen Leistungen, die direkt für das Endkundengeschäft der Zukunft nutzbar sind. Damit nehmen Sie Ihren Kunden eine riesige Last von den Schultern. Gleichzeitig kommen Sie Ihrem Ziel der Kundenbegeisterung deutlich näher und damit auch Ihrem eigenen nachhaltigen Unternehmenserfolg. Den sollten Sie bei der ganzen Begeisterung nicht aus den Augen verlieren.

LEARNINGS & DOINGS



Der Weg zu Kundenbegeisterung ist eine gesamtunternehmerische Leistung. Alle Funktionen müssen auf Augenhöhe zusammenspielen. Dazu bedarf es einer Strategie. Diese berücksichtigt die Mitarbeiter ebenso wie die Wertschöpfungskette, die Kundensicht und die Rahmenfaktoren eines Unternehmens.

Der Schlüssel zum Erfolg ist die Sicht des Kunden. Machen Sie Ihre Customer Journey zur Erlebnisreise. Binden Sie Ihre Kunden ein. Ob über Kundenzufriedenheitsanalysen oder einen Kundenbeirat: Nutzen Sie die Kraft Ihrer Kunden. Erfüllen Sie nicht nur deren Wünsche, sondern sehen Sie sie vorher. Schaffen Sie aktiv einen entsprechenden Bedarf. Hierbei spielt die Nachhaltigkeit eine entscheidende Rolle.

Bringen Sie das zusammen, ist Kundenbegeisterung nur noch einen Wimperschlag entfernt.

6

DIE ÖKO-RENDITE EINSTREICHEN: SO GEHT'S



AUF EINEN BLICK Nachhaltige und werteorientierte Unternehmensführung ist kein Selbstzweck. Unternehmen wollen und müssen wirtschaftlich erfolgreich agieren.

Das Umfeld macht Druck. Politik, Gesellschaft und Kunden fordern zunehmend eine nachhaltige Ausrichtung von Unternehmen. Damit kommen in erster Linie Aufwände und Kosten auf die Firmen zu. Zugegeben, es birgt auch Chancen in Bezug auf Kundenbindung und Reputation am Markt. Aber kann ein nachhaltiges Geschäftsmodell auch langfristig rentabel sein?

Ja, das geht. Es gibt die Öko-Rendite bereits heute – wir müssen sie nur realisieren. Wie? Das zeigen Ihnen die Beispiele auf den folgenden Seiten.

Die *Frankfurter Allgemeine Zeitung* schreibt in einem Beitrag vom 29.1.2022, dass fast jeder zweite Manager in Deutschland Nachhaltigkeit als wenig relevant für sein Geschäftsmodell ansieht. Und das, obwohl nachhaltiges Wirtschaften bereits heute funktioniert und im Idealfall Unternehmen sogar den Weg in die Champions League der Kundenbegeisterung weist.

Ein Widerspruch zwischen Wirtschaftlichkeit, Kundenwertsteigerung und Nachhaltigkeit? Auch wenn das laut *F.A.Z.* mehr als 80 Prozent der deutschen Vorstände so einschätzen, sehe ich das anders. Für mich liegt hier kein Widerspruch, sondern ein erhebliches Potenzial. Eine Art Nachhaltigkeitsrendite. Die erschließt sich Ihnen, wenn Sie aus dem Zusammenspiel der drei Eckpfeiler Synergien schöpfen.

Bereits heute zeigt sich in den unterschiedlichsten Branchen und Wertschöpfungsstufen, dass das funktionieren kann. Für uns von besonderem Interesse ist natürlich, wie sich die Öko-Rendite im Service realisieren lässt. Wie können wir mit einer nachhaltigen Ausrichtung unserer Dienstleistung(-sunternehmen) einen Kundenmehrwert generieren? Und zwar so, dass unsere Kunden bereit sind, ihn entsprechend zu honorieren? Einfach gefragt: Wie können wir unsere Öko-Rendite durch nachhaltigen Service einfahren?

Hierzu lassen wir die wesentlichen Aspekte der vorherigen Kapitel nochmals Revue passieren. Vom Leitbild über die Ausrichtung der Wertschöpfungskette bis hin zu Mitarbeitenden und Kunden haben Unternehmen schon im Hier und Jetzt wirtschaftliche, nachhaltige sowie kundenorientierte Lösungen am Markt etabliert. Glaubwürdigkeit, Konsequenz und Unabhängigkeit spielen in der Umsetzung dabei eine wesentliche Rolle. Die folgenden Praxisbeispiele und Anregungen unterstreichen das und geben Ihnen eine erste Orientierung, wie Sie obige Frage für sich beantworten können. Adaptieren und kombinieren Sie die nachfolgenden Ideen geschickt für Ihr Unternehmen, schon ist sie da, Ihre ganz eigene, individuelle Öko-Rendite. Also, los geht's!

Glaubwürdigkeit

Sie erinnern sich an die grün waschenden Blender? Sie sind nicht nur eine toxische Kundengruppe. Ihre Einstellung ist auch für diese Gruppen selbst existenzgefährdend. Denn Glaubwürdigkeit ist beim Thema Nachhaltigkeit unverzichtbar. Schein und Sein müssen übereinstimmen, sonst droht Gefahr. Abweichungen kommen eher früher als später ans Licht. Vor allem in der heutigen Zeit. Wenn Sie sich also für eine nachhaltige, wertebasierte Unternehmensführung entscheiden, dann müssen Sie glaubwürdig sein.

Glaubwürdigkeit fängt bei den Unternehmenswerten an

Überprüfen Sie daher zuerst das Fundament Ihres Geschäftsmodells, Ihre Unternehmenswerte und Ihr Leitbild. Es wird häufig unterschätzt, aber Ihre Stakeholder schauen sich das sehr genau an, wenn sie einen Blick auf Ihr Unternehmen werfen. Und auch Ihren Mitarbeitenden dienen Ihre Werte als Orientierungspunkt. Sie werden vor allem bei Veränderungen zu einem wichtigen Anker, der Sicherheit gibt. Neben dem Leitbild sind die Definition Ihres Unternehmenszwecks sowie Ihrer Unternehmensziele zu prüfen. Aber der Reihe nach.

Um sich nachhaltig zu positionieren, sollten Sie dies zunächst in Ihren Werten verankern. Sie schaffen so den besagten Anker für die Neuausrichtung Ihrer Wertschöpfung. Damit haben Sie die Basis gelegt, um Ihre Position den Stakeholdern und vor allem Ihren Mitarbeitenden zu vermitteln.

Dann nehmen Sie sich Ihren Unternehmenszweck vor. Ihre Mission richten Sie ebenso konsequent wie Ihre Werte auf die Dimensionen der Nachhaltigkeit aus. In Ihrem Mission Statement ist die Rede von Verantwortung, Ressourcenschonung und Chancengleichheit (und in Ihrem Unternehmen wird das auch gelebt, sonst sind wir wieder beim Greenwashing!). Ökologie, soziales Engagement und auch nachhaltige Unternehmensführung werden zu einem festen Bestandteil der Daseinsberechtigung Ihres Unternehmens.

Das findet sich dann auch in der Formulierung Ihrer Vision, Ihres übergreifenden Unternehmenszieles wieder. Werte, Mission und Vision müssen durchgängig auf Nachhaltigkeit ausgerichtet werden. Um glaubwürdig nach innen und nach außen aufzutreten, darf es keine Widersprüche geben. Alles muss nahtlos ineinandergreifen und aufeinander aufbauen. Damit ist das Fundament für eine nachhaltige Neuausrichtung gelegt.

Glaubwürdigkeit ist die Grundvoraussetzung, um hierbei erfolgreich zu sein. Anspruch und Wirklichkeit müssen zusammenpassen. Versprechen Sie daher bitte nichts, was Sie nicht halten können.

Ein Beispiel aus der Automobilindustrie zeigt, wie Sie es bitte nicht machen sollten. Ein Unternehmen gilt als Vorreiter in seinem Segment der nachhaltigen Mobilität. Das Unternehmen hat dies auch konsequent in seinen Werten, dem Mission Statement und der Vision verankert. So gut, so nachhaltig. Blöd nur, wenn das Unternehmen aus der schlechten Presse nicht mehr herauskommt. Sei es wegen seines Umgangs mit der Belegschaft oder wegen des wenig nachhaltigen Abholzens (natürlich ohne Genehmigung) von Wäldern für den Bau neuer Fabriken. Glaubwürdig nachhaltig sieht anders aus.

Ich rate übrigens davon ab, die Ergänzung des Unternehmensleitbildes um das Thema Nachhaltigkeit von einer externen Agentur oder allein durch das Topmanagement am grünen Tisch zu entwickeln. Besser ist es, das Thema von innen heraus und gemeinsam mit den Mitarbeitenden zu entwickeln. Natürlich setzen Sie den Rahmen für die Erarbeitung des Unternehmensleitbildes und die Entwicklung der Nachhaltigkeitsziele und -maßnahmen. Mag sein, dass die Marketingagentur geschliffenere Sätze formuliert hätte. Aber dafür klingen Ihre Unternehmenswerte dann authentisch und Ihre Ziele werden für alle griffig sowie verständlich.

Der Vorteil der Eigenleistung liegt auf der Hand: Sie haben Werte, die im Unternehmen gehört, verstanden und gelebt werden. Weil es keine Sache von »denen da oben« ist, sondern von der Basis. Gleichzeitig bringen Sie das Thema vom Start weg in die Belegschaft und ersticken Gerüchte und Widerstände im Keim. Wenn Sie die Mitarbeiter frühzeitig einbinden, können Sie sie auch in Zukunft zu dem Thema in die Pflicht nehmen. Jede Teilhabe enthält auch ein Commitment. Al-

lerdings sollten Sie Wert auf Geschwindigkeit bei der Erarbeitung von Unternehmensleitbild und Nachhaltigkeitszielen legen, damit die guten Ansätze nicht im Sande verlaufen. In der Regel genügen drei Sitzungen eines nicht zu großen, konstruktiv zusammenarbeitenden Teams, um valide Ergebnisse zu erzielen.

Ein weiteres Beispiel aus meiner Berufspraxis: Auftrag war es, den Servicebereich und damit einen wesentlichen Teil des Unternehmens neu aufzusetzen. Das war in dieser Form noch nie versucht worden. Unternehmenswerte waren vorhanden, aber ein Leitbild oder ein Mission Statement, geschweige denn eine Vision war zumindest für das betroffene Geschäftsfeld nicht erkennbar. Damit hatten wir auch keinen Orientierungspunkt. Wir brauchten also zunächst einmal ein Leitbild. Hierzu haben wir eine international zusammengesetzte Truppe aus allen Hierarchieebenen als Strategieteam implementiert. Das Topmanagement hat dem zuständigen Projektleiter den Rahmen mitgegeben und dann machen lassen. Das Strategieteam hat genau drei Sitzungen benötigt. Das Ergebnis wurde mit einem schicken Bild visualisiert und in der Folge im Unternehmen kommuniziert. Als Startpunkt für die strategische Neuausrichtung ist es an alle Niederlassungen verteilt worden und hängt dort mittlerweile im Büro jeder Führungskraft. Die Kommunikation lief über verschiedene Kanäle vom Intranet über Vorträge und Events bis hin zu Live-Streams. So konnte das notwendige Wissen rasch im Unternehmen verbreitet werden. Die darauffolgende Transformation des Geschäftsbereiches wurde trotz der üblichen Skepsis bei solchen Vorhaben von vielen Mitarbeitenden aktiv unterstützt – und das Ziel trotz schwierigster äußerer Rahmenbedingungen erreicht.

Lag das jetzt nur an einem coolen Leitbild? Nein, natürlich nicht. Aber es war und ist wichtig für die Belegschaft und für die Stakeholder ein wirksamer Orientierungspunkt. Alle Folgeaktivitäten in diesem Geschäftszweig nutzen das Leitbild bis zum heutigen Tag.

Wie Sie sehen: Es funktioniert und ist in seiner Wirkung nicht zu unterschätzen. Das gilt insbesondere bei neuen Entwicklungen mit unbekanntem Folgen für alle Beteiligten, wie beispielsweise die Neuausrichtung Ihres Geschäftsmodells auf Nachhaltigkeit.

Leider viel zu häufig enden solche Leitbilder, Werte oder Visionen nach der Anfangseuphorie hübsch gerahmt an der Wand oder als Aufsteller auf dem Schreibtisch. Das Ganze funktioniert aber nur, wenn es auch im Operativen präsent bleibt und angewendet wird. Noch mal zurück zu Ihrem Ziel: Sie wollen sich und Ihr Unternehmen langfristig und glaubwürdig auf Nachhaltigkeit trimmen. Dann müssen Sie die Nachhaltigkeit permanent mit Leben füllen. Sie müssen es aktuell halten. Es muss einen fixen Platz in den Köpfen Ihrer Stakeholder bekommen und vor allem müssen den hehren Ankündigungen rasch Taten folgen. Ohne konkrete Nachhaltigkeitsziele zu formulieren und umzusetzen, können Sie das Thema sprichwörtlich an den Nagel hängen.

Nur was ich messen kann, kann ich auch verändern

Der Umbau Ihres Geschäftsmodells ist kein Selbstzweck. Sie wollen etwas bewegen, und Sie wollen von der nachhaltigen Entwicklung profitieren. Dafür müssen Sie andere davon überzeugen, dass Sie tatsächlich Fortschritte beim Thema Nachhaltigkeit machen. Das können Sie aber nur, wenn Sie konkrete Ergebnisse vorweisen und kommunizieren.

Folglich brauchen Sie operative Ziele mit messbaren Kriterien. Diese Ziele müssen aussagekräftig sein und die Dimensionen der Nachhaltigkeit abbilden. Die Kriterien in diesem Zusammenhang mögen schnell definiert sein, seien es CO₂-Ausstoß, Energieverbrauch in Gigawattstunden (GWh) oder Mitarbeiterzufriedenheit in Form eines Punktsystems. Die Herausforderung besteht in der konsequenten Messung und Nachverfolgung dieser Parameter, die zudem in den meisten Unternehmen bisher kaum durchgängig dokumentiert sind. Das gestaltet sich in vielen Fällen sehr aufwendig. Sie kommen aber nicht umhin. Sie wollen wissen, wo Sie stehen, und Sie wollen glaubwürdig Ihre Zielerreichung kommunizieren können. Also sollten Sie sich besser heute als morgen an die Erhebung der relevanten Kennzahlen machen – und zwar für alle Prozesse und Wertschöpfungsfunktionen.

Um diesen Aufwand im laufenden Betrieb in Grenzen zu halten, sollten Sie die Erhebung möglichst automatisieren. Damit wird es deutlich einfacher, Ihre Fortschritte zu verfolgen. Darüber hinaus sollten diese neuen Kennzahlen einen festen Platz neben den bekannten Finanzkennzahlen in Ihrem Reporting bekommen. Das macht die Sache nicht nur verbindlicher und damit glaubwürdiger, Sie kommen so auch der nahenden Nachweispflicht zuvor.

Bei allem Pflichtbewusstsein und drohenden EU-Richtlinien – verabschieden Sie sich bitte von dem Anspruch, alle Nachhaltigkeitsparameter in Eurowerte übersetzen zu wollen. Sie kommen spätestens bei den sozialen Aspekten an Ihre Grenzen. Die Bilanzierung der durch Ihre sozialen Projekte im letzten Jahr gepflanzten Bäume und errichteten Gemüsegärten mag möglich sein, wirkt aber aufgesetzt. Sie laufen Gefahr, dass Ihr guter Ansatz einen pseudo-wissenschaftlichen Beigeschmack bekommt. Das tut Ihrer Glaubwürdigkeit nicht gut und macht Sie nur unnötig angreifbar.

Vorschlag: Greifen Sie stattdessen auf eine bewährte Methode zurück. Damit sind Sie allemal erhaben über die Vermutung, Sie würden hier etwas konstruieren, nur um beeindruckend zu wollen oder sich schön zu rechnen.

Definieren Sie Ihre Ziele doch SMART:

Was sind SMARTe Ziele?

Es gibt unterschiedliche Interpretationen für die Zieldefinition nach SMART. Die hier gezeigte Variante soll daher lediglich nochmals das Verfahren in Erinnerung rufen und hat keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

- | | | |
|----------|------------|---|
| S | Specific | Ziele müssen spezifisch, eindeutig sein. |
| M | Measurable | Ziele müssen messbar sein. |
| A | Achievable | Ziele sollten herausfordernd, aber erreichbar sein. |
| R | Relevant | Ziele sollten zum Sachverhalt passen. |
| T | Time-Bound | Ziele müssen terminiert sein. |

Abbildung 16: SMARTe Ziele
(Quelle: Drucker, Peter. F. 1954, 1977; Doran, G.T., 1981)

Wenn Sie diese Liste um die Aspekte Umfeld (Environment), Nachhaltigkeit (Sustainability) und Zusammenarbeit (Teamwork) ergänzen, sind Ihre Ziele nicht nur SMART, sondern SMARTEST. Sie sind noch nicht überzeugt? Dann kommen hier meine Argumente.

E – ENVIRONMENT: Sie agieren nicht im luftleeren Raum. Sie wollen Ihre Stakeholder bei der Neuausrichtung am Thema Nachhaltigkeit mitnehmen. Also müssen Sie bei Ihrer Zieldefinition Ihr Umfeld berücksichtigen. Das beinhaltet auch die Interessen Ihrer Stakeholder und die Frage, wie sich Nachhaltigkeit auf sie auswirkt. Welche Konsequenzen haben Ihre Zielsetzungen für Mitarbeiter, Gesellschafter, Lieferanten, Kunden und deren Kunden?

S – SUSTAINABILITY: Sie setzen sich nachhaltige Unternehmensziele? Dann brauchen Sie messbare Ergebnisse, die im Idealfall auch noch zeigen, wie sich Ihr Einsatz in Euro bezahlt macht. Beim Energie- und Flächenverbrauch oder bei Ausgleichsmaßnahmen im Umweltschutz ist das relativ einfach. Bei der CO₂-Bilanz ist es deutlich aufwendiger, und bei sozialen Zielen wie fairem Handel und der Einhaltung von Sozialstandards wird das schwierig. Hier benötigen Sie alternative Messmethoden. Nur machen müssen Sie es.

T – TEAMWORK: In einem Räderwerk an einer einzigen Stellschraube zu drehen, bringt Ihnen wenig. Beziehen Sie daher alle Bereiche und Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess mit ein. Nur wenn Sie alle Funktionen auf gemeinsame Ziele verpflichten, gelingt Ihnen die nachhaltige Ausrichtung Ihres Unternehmens. Wenn Sie noch einen Schritt weitergehen wollen, dann nehmen Sie auch noch Ihre Lieferkette mit ins Team. Dann kommen Sie den Anforderungen aus dem Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz zuvor.

Sie hätten es gerne konkreter? Gern.

BEISPIEL 1: Wie ein glaubwürdiger und zugleich radikaler Schwenk beim Thema Nachhaltigkeit gelingen kann, illustriert ein Unternehmen aus dem Energiesektor, das bis vor einem Jahrzehnt für die Stromerzeugung aus Kohle stand. Seine CO₂-Bilanz war dementsprechend katastrophal. Doch dann stellte die Firma das Unternehmensleitbild

komplett um und baute ihr Geschäftsmodell konsequent auf die Stromerzeugung aus Windkraft um. Heute ist das Unternehmen der weltweit führende Anbieter für Offshore-Windenergie und konnte seine CO₂-Emissionen um 86 Prozent reduzieren. Bis 2025 will es sämtliche Energie klimaneutral produzieren und ganz auf fossile Energieträger verzichten. Bis 2040 ist geplant, dass die gesamte Wertschöpfungskette (Scope-3-Emissionen) ebenfalls klimaneutral wird. Dafür arbeitet das Energieunternehmen eng mit seinen strategischen Lieferanten zusammen. Aktuell werden unter anderem Lösungen zur Dekarbonisierung von Bereichen wie Stahl und Schiffen gesucht. Die Ziele für die Zukunft sind mit den betroffenen Partnern abgestimmt und werden gemeinsam gemessen und verfolgt.

BEISPIEL 2: Nachhaltigkeitsziele definieren und messen, ein Unternehmen aus dem Gebäudemanagement zeigt, wie es geht. Das besagte Unternehmen hat einen eigenen Nachhaltigkeits-Performance-Index eingeführt und in seinem Standardreporting durch das Controlling verankern lassen. Dieser zeigt nun laufend und transparent auf, wie weit das Unternehmen auf seinem Nachhaltigkeitspfad gekommen ist. Der Index besteht aus mehreren Nachhaltigkeitskennzahlen, die das Unternehmen an verschiedenen Stellen misst und dann zentral in Form des Index zusammenführt. Als Ergebnis folgt daraus der Zielerreichungsgrad für das Gesamtunternehmen. Das Unternehmen leitet in Abhängigkeit vom Ergebnis entsprechende Korrekturmaßnahmen ab und nutzt den Index auch für die interne sowie externe Kommunikation seiner Nachhaltigkeitsbemühungen.

BEISPIEL 3: Ein Dienstleistungsunternehmen hatte ein Problem in seiner Kundenstruktur. Unter den Kunden befanden sich viele wenig profitable Kunden, die dazu noch mit vielen Reklamationen das Serviceteam strapazierten. Die Unternehmensleitung beauftragte den Service, den Kundenbestand zu bereinigen. Gleichzeitig sollte der Vertrieb möglichst gewinnversprechende Neukunden anwerben. Was geschah? Nichts. Denn der Vertrieb wurde weiter am *gesamten* Neukundenumsatz gemessen. Und der Service hatte als wesentliches Ziel den Umsatz des *gesamten* Bestandes. Erst als beide Einheiten auf ein gemeinsames,

am Kriterium »Profitabilität« ausgerichtetes und dazu variabel vergütetes (!) Ziel verpflichtet wurden, kam Bewegung in die Sache. Das wirkte hervorragend.

Wenn Sie SMARTEST vorgehen, wird die Ausrichtung Ihres Geschäftsmodells durchgängig. Sie können auch die operative Ebene entsprechend leichter in die gewünschte Richtung steuern. Alle Ziele bauen aufeinander auf. Mit Nachhaltigkeitsindizes können Sie die übergreifende Zielerreichung verfolgen, bekommen Abweichungen relativ schnell mit und können entsprechend handeln. Darüber hinaus generieren Sie Inhalte für Ihre Kommunikation und können glaubwürdig Ihre Erfolge in Sachen Nachhaltigkeit darlegen. Ihre Stakeholder erkennen, dass Sie es ernst meinen. Ihre Werte sind nicht nur schöne Worte, sondern Sie lassen Taten folgen und Ergebnisse für sich sprechen. Sie sind glaubwürdig!

Konsequenz

Sie haben nun also ein neues, auf Nachhaltigkeit ausgerichtetes Leitbild und darüber hinaus auch eine Idee, wie Sie Ihre Zielerreichung und Ihr Zielsystem entsprechend anpassen und so das Thema operationalisieren können. Nun geht es an die eigentliche Arbeit. Den Fahrplan dafür haben Sie. Das gesamte Unternehmen muss seine Wertschöpfung, sein komplettes Geschäftsmodell transformieren. Dazu müssen alle Funktionen im Unternehmen berücksichtigt werden. Am Ende müssen alle Zahnräder im Sinne der Nachhaltigkeit ineinandergreifen.

Das bezieht sich auch auf die administrativen Einheiten. Sie benötigen Marketing und PR für die Sicherstellung der internen und externen Kommunikation. Die Personalabteilung muss Schulungskonzepte entwickeln und implementieren. Finanzen und Controlling müssen die notwendigen Mittel für die Transformation bereitstellen und ihre Verwendung überwachen. Zudem muss sich Ihr neues Zielsystem auch in Ihrem Reporting wiederfinden. So kommen Sie den

ohnehin steigenden gesetzlichen Anforderungen an das Berichtswesen zuvor.

Der Blick über den Tellerrand

Um die Wertschöpfungskette konsequent auf Nachhaltigkeit auszurichten, hilft häufig ein Blick über den Tellerrand. Hierbei sei erwähnt, dass vor allem Branchen, die per se mit geringen Margen arbeiten müssen, in der Regel sehr interessante und kreative Ansätze entwickeln. Diese lassen sich darüber hinaus zumeist hervorragend auch auf andere Geschäftsbereiche übertragen.

So ist der Agrarbereich bereits seit Jahren Vorreiter in der konsequenten Digitalisierung seiner Prozesse. Sei es die Verwendung von vorausschauenden Analysen zur optimalen Ausbringung von Saat und Dünger oder die Nutzung von Satellitensteuerung in der effizienten Bestellung der Felder. Ansätze, die aktiv dazu beitragen, Verschwendung zu reduzieren und so unter anderem den CO₂-Ausstoß zu mindern. Auch wurde in dieser Branche bereits früh auf alternative Energien gesetzt. Die Errichtung von Biogasanlagen oder konsequente Anbringung von Solarmodulen auf den Dachflächen der Betriebe sind nur einige Beispiele.

Heute findet sich kaum noch ein großer Agrarkonzern, der nicht einen eigenen Geschäftsbereich zum Thema Nachhaltigkeit unterhält. Das Angebot reicht dabei von der Beratungsdienstleistung über die Erzeugung alternativer Energien bis hin zur Bereitstellung nachhaltiger Mobilitätslösungen. Diese Sparten tragen mittlerweile wesentlich zum Unternehmensergebnis bei, zeigen also, dass Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit eine lukrative Symbiose eingehen können.

Das funktioniert übrigens auch im Kleinen. Überlegen Sie einmal, wie viel Papier Sie noch entlang Ihrer Wertschöpfungskette verwenden. Sei es in der Administration, dem Vertrieb oder auch im Service. Verschicken Sie zum Beispiel Ihre Rechnungen noch in Papierform? Wie sieht es mit den Kundenverträgen aus? So eher klassisch mit dreifachem Durchschlag, Postversand in die Haupt-

niederlassung und Weiterleitung an den Service zur manuellen Erfassung im System?

In vielen Unternehmen, in denen ich während meiner Laufbahn gearbeitet habe, haben wir mit der simplen Umstellung auf elektronische Verarbeitung und Unterschrift den Papierverbrauch deutlich gesenkt und so signifikant Kosten gespart. Der beleglose Paketversand ist seit Jahren üblich – oder wann haben Sie das letzte Mal den Empfang auf einem Quittungsblock quittiert? Es genügte ein simpler Blick über den Tellerrand und die Implementierung aktueller Technik. Schöner Nebeneffekt: Die Verträge werden schneller bearbeitet, und der Kunde bekommt seine Leistungen eher.

Oder nehmen Sie das Thema Mobilität. In Dienstleistungsunternehmen spielt der Fuhrpark in aller Regel eine bedeutende Rolle. Das gilt seit jeher emotional in Bezug auf die Motivation der Mitarbeiter sowie wirtschaftlich als signifikanter Kostenfaktor. Und wird umso relevanter, wenn Vertrieb und Service zur Leistungserbringung auf die Mobilität ihrer Mitarbeiter angewiesen sind. Vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeit kommen zu den sozialen und ökonomischen Aspekten nun auch immer mehr ökologische Gesichtspunkte dazu. Die zuvor gängige Frage nach der Stärke des Motors wird durch die nach dem CO₂-Ausstoß in den Hintergrund gedrängt.

Und wie sieht es diesbezüglich bei Ihnen aus? Sie verfügen in Ihrem Unternehmen ebenfalls über eine ansehnliche Flotte an Dienstfahrzeugen? Bisher gibt es allerdings kaum Vorgaben, und dementsprechend breit verteilt sind Hersteller und Fahrzeugmodelle. Eine Konsolidierung der Fahrzeugtypen oder Fabrikate und die Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten wie Kraftstoffverbrauch und CO₂-Ausstoß findet eher selten statt. Wenn ein verdienter Mitarbeiter nun mal unbedingt einen SUV als Dienstwagen benötigt, dann bekommt er ihn halt. Konsequente Umsetzung einer nachhaltigen Dienstwagenrichtlinie? Lieber nicht, Sie möchten Ihre Mitarbeitenden ja nicht demotivieren.

Doch auch hier geht es anders. Bereits in mehreren Unternehmen konnte mit der Einführung einer Dienstwagenrichtlinie mit dem Fokus auf Kraftstoffverbrauch und CO₂-Ausstoß nicht nur der Schadstoffausstoß der Flotte signifikant reduziert werden. Darüber hinaus konnten

durch Fokussierung bei den Anbietern und Konsolidierung der Fahrzeugvarianten auch auf der Beschaffungsseite deutliche Einsparungen erzielt werden. Klassisches Downsizing zulasten der Wünsche der Mitarbeiter, vermuten Sie? Vermutlich darf der Außendienst demnächst auch noch mit dem Fahrrad zum Kunden fahren? Ganz im Gegenteil: Es konnten durch die Umstellung und Bündelung sogar höherwertige Fahrzeuge bereitgestellt werden. Am Ende haben alle etwas davon: Das Unternehmen spart Kosten, die Umwelt wird weniger belastet, und die Mitarbeiter sind motivierter. Ein Geniestreich? Kaum, wohl aber die Anwendung von Erfahrungen aus renditeschwachen Branchen und der, Sie ahnen es bereits, Blick über den Tellerrand.

Bleiben wir noch einen Moment beim Thema Mobilität. Welche Rolle spielt bei Ihnen denn die Distribution? Liefern Sie Ihre Leistungen klassisch mit Diesel-Lkw aus? Ihre Kunden befinden sich nicht nur auf dem platten Land, sondern auch in Metropolregionen? Dann sollten Sie sich dringend mit der Frage nach der letzten Meile beschäftigen. Wie schaffen Sie es, auch noch in Zukunft Ihre Leistungen zu Ihren Kunden zu bekommen? Mehr Nachhaltigkeit sichert in diesem Fall die Lieferkette, denn die wird durch administrative oder politische Eingriffe bedroht, etwa durch Einfahrverbotszonen für Lkw in Ballungsräume, das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz oder Regelungen zu Flottenverbräuchen und ihre steuerlichen Folgen. Da die Distribution für die Dienstleistung in vielen Fällen von entscheidender Bedeutung ist, werden Unternehmen hier an einer neuralgischen Stelle getroffen: Wenn die Kunden nicht mehr von Tür zu Tür beliefert werden können, was es das. Self-Service als Lösungsansatz? Eine nette Idee. Aber versuchen Sie mal, einem Industriekunden die persönliche Abholung von einigen Tonnen Ihrer Produkte – seien es nun Pakete, Holzpellets, Fußmatten oder Ähnliches – schmackhaft zu machen. Der Erfolg dürfte überschaubar sein.

Es müssen also intelligente Ideen her, um dieser Entwicklung vorzubeugen. Im Übrigen ein schönes Beispiel, dass bereits an Lösungen für Probleme gearbeitet wird, die aktuell zwar noch keine sind, aber bald welche werden können. Sie erinnern sich? Nachhaltigkeit hilft bei der Vorhersage von Kundenbedarfen.

Wie schnell diese Herausforderungen Wirklichkeit werden können, zeigt ein Blick nach Paris. Die französische Hauptstadt denkt im Zuge der Olympischen Sommerspiele 2024 über die Sperrung der Innenstadt für den Lkw-Verkehr nach. In anderen Metropolen gibt es ähnliche Überlegungen, oder sie wurden bereits umgesetzt, wie etwa in Teilen von London. Wie kann also die Erreichbarkeit der Kunden in Innenstädten in Zukunft sichergestellt werden?

Ein interessantes Konzept wird derzeit in mehreren deutschen Städten getestet. Es sieht für die Auslieferung kleine Lager, sogenannte Hubs, am Rand der Innenstadt vor. Die Idee dazu stammt von Logistik- und Paketdienstleistern. Die fahren ihre Waren und Pakete mit großen Sattelzügen an den Stadtrand und verteilen sie von dort mit kleinen, flinken Einheiten in der Stadt. Die Hubs sollten leicht anfahrbar sein, eine gewisse Infrastruktur für die Fahrer bieten und eine gute Lage in Bezug zur Innenstadt und zum Produktionsstandort des Unternehmens aufweisen. Die Suche nach solchen Standorten führte zu einem interessanten Ergebnis. Die Lösung waren Parkhäuser! Also ist man eine Kooperation mit einem Betreiber von Parkhäusern eingegangen, auf die diese Kriterien zutreffen.

Von den Hubs wird die Ware im Rahmen eines Full-Service-Modells mit elektrisch betriebenen Lastenfahrrädern ausgefahren. Das Ergebnis? Zum einen ist die Erreichbarkeit der Kunden für die Zukunft sichergestellt. Zum anderen können Kunden schneller und direkter angefahren werden. Es werden mehr Stopps auf der Tour möglich, und im Vergleich zur Auslieferung mit Kleintransportern werden pro Lieferstelle mehrere Minuten Zeit gespart. Die Fahrer verbringen weniger Zeit im Stau, und das nervige (und imageschädigende) Parken in zweiter Reihe ist auch kein Thema mehr. Noch ist die Reichweite der Fahrräder eine Herausforderung. Doch sie kann mit einer großzügigen Akkuversorgung entlang der Tour gelöst werden. Gegenwärtig das einzige Manko: Noch werden nicht alle Ladepunkte mit regenerativem Strom versorgt. Im Hub ist das bereits sichergestellt. Das Ziel ist im Sinne der Glaubwürdigkeit und Konsequenz der Lösung aber klar vorgegeben. Und die vollständige Umstellung entlang der Strecken ist bereits in vollem Gange.

Fazit: In Summe kostet der Betrieb dieser Lösung bereits heute nicht mehr als zuvor. Ganz wichtig: Die Radkuriere sind ebenso qualifiziert wie die klassischen Fahrer. Das müssen sie auch sein, denn sie sind das Gesicht zum Kunden. Ein Qualitätsverlust an dieser Stelle könnte das ganze Konzept kippen. Die begonnene Ausdehnung des Konzepts auf weitere Städte dürfte die wirtschaftliche Bewertung in Zukunft noch weiter verbessern.

Nehmen wir uns als Nächstes die Produktion vor. »Produktion?«, fragen Sie sich zu Recht, wir beschäftigen uns doch mit dem Service! Zur Aufklärung hilft ein Blick in den Textildienstleistungsbereich. Mit Produktion ist hier sowohl die Produktion von Kleidung als auch der Dienstleistungsprozess in Form von Wäsche, Reinigung oder Veredelung gemeint. Und schon sind wir wieder beisammen.

Die Branche hat gleich mit mehreren Nachhaltigkeitsproblemen zu kämpfen. Sie ist extrem energieintensiv, verbraucht viel Wasser und hat mit dem Recycling ein großes Thema. Die Unternehmen arbeiten daher in der Regel mit möglichst geschlossenen Kreisläufen. Wasser wird bei der Reinigung mehrfach verwendet, Schmutzwasser wird durch aufwendige biologische Reinigungsverfahren geklärt. Und wer hier ganz geschickt ist, kann aus den Verschmutzungen noch Energie für den Betrieb seiner Anlagen gewinnen.

Ein Dauerbrenner in der Branche ist die Verwendung von ausgedienter Kleidung. Auch hier sind die Unternehmen erfinderisch. Auf der einen Seite beschäftigt man sich mit der Verwertung der ausgedienten Produkte, um ihnen ein zweites Leben zu schenken. So werden die vermeintlichen Abfälle zur Herstellung von Kartonagen, neuen Kleidungsstücken oder Accessoires wie Taschen oder Ähnlichem genutzt. Auf der anderen Seite gibt es Ansätze, Kleidung aus Müll herzustellen. Ein interessantes Beispiel ist die Umwandlung von aus den Weltmeeren gefischtem Plastikmüll zu Kleidung. Es gibt bereits erste Hersteller, die sie auf Industriestandardniveau herstellen können. Damit wird diese Kleidung für die Textildienstleistung nutzbar. Das heißt für Nicht-Fachleute: Diese Kleidung hält auch Industriegewaschen aus und kann somit in einen Dienstleistungskreislauf eingebaut werden. Heute wird Kleidung nicht mehr gekauft und selbst gewaschen,

sondern gemietet inklusive Hol-, Bring- und Waschservice. Die positiven Effekte für Emissionen, Umwelt und Wasserverbrauch liegen auf der Hand. Das schont die Umwelt und hat eine deutlich positive CO₂-Bilanz.

Wenn Sie nun all diese, bereits heute realisierten Beispiele verknüpfen und konsequent auf Ihre Wertschöpfungskette übertragen, sind Sie schon nah dran an einer glaubwürdigen, nachhaltigen Ausrichtung Ihrer Unternehmensfunktionen und damit der Realisierung der Öko-Rendite.

Wertschöpfung ist das eine – der Rahmen das andere

Ehe Sie die Öko-Rendite auf Ihrem Geschäftskonto sehen, müssen Sie vorher noch eine nicht ganz unwichtige Frage beantworten. Wer soll diesen ganzen Umbau zu mehr Nachhaltigkeit eigentlich stemmen?

Damit kommen wir zu Ihren wichtigsten Transformationshelfern, den Mitarbeitenden. Ohne die erreichen Sie nämlich gar nichts. Wenn Sie Bewegung in Ihr Unternehmen bekommen wollen, brauchen Sie engagiertes und motiviertes Personal. Das heißt, Sie müssen Ihre Mitarbeiter mitnehmen. Und da Sie zu neuen Ufern wollen, benötigen Sie eventuell auf Sicht auch noch mehr oder ergänzende Kompetenzen in Ihrem Unternehmen. Sie sollten idealerweise auch potenzielle Bewerber motivieren, sich für Sie als Arbeitgeber zu interessieren. Daher sollten Sie diesbezüglich überprüfen, wo Sie stehen. Wie werden Sie als Arbeitgeber am Markt gesehen? Und wie zufrieden ist Ihre Belegschaft?

Lassen Sie uns zunächst Ihre zukünftigen Mitarbeiter genauer in Augenschein nehmen. Nachhaltigkeit spielt gerade bei jungen Menschen eine immer größere Rolle (siehe Kapitel 2). Umfragen unter Studierenden haben gezeigt, dass Ökologie und soziale Verantwortung stark im Bewusstsein der Befragten verankert sind. Sie sehen eine nachhaltige Unternehmensführung mehrheitlich als entscheidend an für Ihre spätere Wahl des Arbeitgebers. Wollen Sie also auch morgen kompetente

und sachkundige Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen begrüßen, dann sollten Sie überlegen, wie Sie sich hier aufstellen.

Bei den Bewerbern stehen Umweltschutz, gesellschaftliche Verantwortung und der Einklang von Arbeit und Freizeit im Mittelpunkt. Trends wie New Work und agile Arbeit greifen immer mehr um sich. Statt der guten, alten Work-Life-Balance spricht man nun von Work-Life-Blending, also der Verknüpfung von Arbeits- und Privatleben. Bisherige Arbeitswelten mit Büros und festen Arbeitszeiten werden durch Open-Space-Konzepte und Vertrauensarbeitszeit ersetzt. Unternehmen bieten eigene Kita-Plätze an, um ihren Mitarbeitenden den nötigen Freiraum zu verschaffen. Selbstverwirklichung, lebenslanges Lernen während der Arbeitszeit sowie die Sinnfrage bei der Arbeit stehen nun im Fokus.

Unternehmen, die in diesem Bereich führend sind, kommen nicht selten aus dem IT- oder Beratungsumfeld. Hier sind komplette Firmenzentralen nach diesen neuen Bürokonzepten umgesetzt worden. Mitarbeiter haben keine festen Arbeitsplätze mehr. Wer ins Büro kommt, bucht sich online einen freien Platz. An dem findet er die notwendige Infrastruktur und kann direkt mit seinem Notebook loslegen. Sie möchten sich mit einem Kollegen kurz zurückziehen? Kein Problem, hierfür stehen besondere Rückzugsräume zur Verfügung, schallisoliert für vertrauliche Gespräche und mit Beamer oder Flatscreen zur Diskussion der letzten Geschäftskundenpräsentation ausgestattet. Ihre Mitarbeiter wollen in Ruhe telefonieren? Ebenfalls kein Ding. Dafür stehen eigene Telefonboxen am Rande der »Open Space Areas«. Sie sehen aus wie die gute alte Telefonzelle, verfügen aber ebenfalls über alles, was das Mitarbeiterherz für Technik höher schlagen lässt. Café, Bistro sowie Fitness-, Spiele- und Wellnessbereich dürfen natürlich nicht fehlen. Das mag für Sie übertrieben klingen, ist aber in besagten Branchen durchaus üblich. Werfen Sie danach einen Blick auf die Listen der beliebtesten Arbeitgeber, dann sehen Sie, dass die Ergebnisse diesen Unternehmen Recht geben. Sie stehen weit oben in der Gunst der (potenziellen) Mitarbeiter.

Sie müssen wissen, mit wem Sie um die besten Kräfte für Ihre Dienstleistung konkurrieren. Und auch hier gilt, dass viele Ideen schnell und

leicht mit Bordmitteln umzusetzen sind. Mit Buchungssystemen für Arbeitsplätze über Outlook oder der Abwandlung bestehender Reservierungs-Apps ist das in der Regel schnell und günstig gemacht. Die Büros für das Desksharing umrüsten? Das ist dann nur noch ein kleiner Schritt. Sie wollen keine eigene Kita, Fitness oder Wellnessbereiche vorhalten? Kein Problem, dann gehen Sie Kooperationen ein. In jedem Fall müssen Sie sich dieser Entwicklung stellen, wollen Sie morgen im Kampf um die Talente noch bestehen.

Neben den Arbeitsbedingungen sollten Sie auch Ihr soziales Engagement im Auge behalten. Unternehmen aus dem Energiesektor oder dem Industrieumfeld sind hier oft Vorreiter, weil sie sich nicht schnell genug von ihren bisherigen Geschäftsmodellen komplett lösen können. Zum Ausgleich forcieren sie daher ökologische oder soziale Projekte. Das mögen zwar teils Kompensationshandlungen sein, aber sie verfehlen ihre Wirkung nach innen und außen nicht. Die Botschaft heißt: Wir kümmern uns.

Ein Blick in die Modewelt zeigt, dass aus diesem Gedanken auch ganz neue Geschäftsmodelle, in diesem Fall Modelabel, entstehen können. Mit dem Ziel »sozial gerechte« Mode zu entwerfen, die sowohl die Arbeitsbedingungen bei der Produktion als auch die nachhaltige Herkunft der Materialien berücksichtigt, hat es ein Newcomer der Branche geschafft, sich international zu etablieren. Seine Kleidung wird mittlerweile über mehrere Boutiquen in Europa vertrieben, und er betreibt einen eigenen Onlineshop. Zusätzlich werden weltweit Aufbauprojekte gefördert und das Geschäft um weitere Partner ausgebaut. Voraussetzung für eine Partnerschaft ist, dass Werte wie Nachhaltigkeit und faire Arbeitsbedingungen im Vordergrund stehen. Hier ist aus der Idee fairer Arbeitsbedingungen ein komplettes Geschäftsmodell entstanden.

Bei aller nachhaltigen Positionierung am Arbeitsmarkt als fairer und sozialer Arbeitgeber dürfen Sie aber nicht Ihre bestehende Belegschaft vergessen. Sie möchten nicht nur die besten Kräfte vom Arbeitsmarkt anziehen, sondern auch Ihr kompetentes und gut ausgebildetes Personal behalten und motivieren, insbesondere im Hinblick auf die neue Ausrichtung. Machen Sie sich also bitte nicht nur ein Bild über Ihre

Wirkung am Arbeitsmarkt, sondern auch von der Zufriedenheit Ihrer Mitarbeiter.

Mitarbeiter begeistern

Auch in diesem Fall müssen Sie das Rad nicht neu erfinden. Führen Sie einfach kontinuierlich Mitarbeiterbefragungen durch. Falls nicht bereits geschehen, geben Sie bei diesen Befragungen den Aspekten der Nachhaltigkeit ausreichend Raum. Wie sieht es mit Gleichbehandlung aus? Empfinden Ihre Mitarbeitenden Ihre Unternehmensführung als fair und nachhaltig? Glauben Ihre Mitarbeitenden, für die neuen Aufgaben fachlich gerüstet und hinreichend informiert zu sein? Sie sollten diese Befragungen im Übrigen professionell begleiten lassen, allein schon aus Datenschutz- und Neutralitätsaspekten. Sie möchten ja auch hier ehrliche und offene Antworten. Und ganz wichtig: Lassen Sie den Umfrageergebnissen und Handlungsempfehlungen dann auch Taten folgen. Zudem sollten Sie die Ergebnisse schnell liefern und transparent für alle kommunizieren. Sie haben nichts zu verheimlichen. Sie wollen glaubwürdig und konsequent Ihre Transformation angehen. Und dazu benötigen Sie Mitarbeitende, die sich ernst genommen fühlen. Die merken, dass Sie etwas verändern können, dass auf Ihre Anregungen reagiert wird und dass Sie ein Treiber der Veränderungen sind.

Nun haben Sie Ihr Profil am Arbeitsmarkt geschärft und Ihre Mitarbeitenden mit entsprechenden Befragungen und eingeleiteten Maßnahmen abgeholt. Es bewegt sich trotzdem noch wenig? Das kann durchaus passieren. Menschen jubeln in den seltensten Fällen, wenn sie sich größeren Veränderungen gegenüber sehen. Diesen Effekt haben Sie umso mehr, wenn es Ihrem Unternehmen gut geht und ein Wandel auf den ersten Blick nicht nachvollziehbar erscheint. Läuft doch. Ihre Botschaften werden zwar gehört, doch die Wirkung lässt zu wünschen übrig. Die Motivation, sich zu bewegen, bleibt aus. Sie benötigen eine Belegschaft, die aus Überzeugung mitzieht. Verordnen lässt sich das leider nicht.

Ein Blick in die Beratungs- und Finanzdienstleistungsbranche zeigt, wie es gehen kann. Um Ihre Mitarbeiter für das Thema Nachhaltigkeit zu sensibilisieren, werden in diesen Branchen vermehrt soziale Projekte initiiert. Und zwar in Form von gespendeter Arbeitskraft. Sie kennen das vielleicht aus anderen Unternehmen: Vorstände, die bei der Tafel Essen ausgeben, und Ingenieure oder Mitarbeitende aus der Administration, die an Schulen einen Teil des Unterrichts übernehmen. Ziel solcher Aktionen ist neben einem Dienst für die Gesellschaft, auch die Erdung der Damen und Herren Mitarbeitenden.

Diese Idee ist nicht neu. Sie wird im Zuge der Nachhaltigkeit verstärkt angewandt und auf die komplette Belegschaft ausgedehnt. Ziel ist auch hier, durch das gemeinsame Erleben die Mitarbeitenden für soziale Bedarfe zu sensibilisieren. Neu ist, dass dies in vielen Unternehmen nun Bestandteil der jährlichen Zielvereinbarung geworden ist. Es gibt bestimmte Zeitkontingente, die für diese Projekte zur Verfügung gestellt werden. In Summe erhöht dies die Verbindlichkeit gegenüber gesellschaftlichen Zielen ungemein. Und es funktioniert. Das Personal hilft aktiv mit und engagiert sich in vorgegebenen oder auch frei wählbaren Projekten. Und es wird ein Grundverständnis für die Dimensionen der Nachhaltigkeit und ihrer Relevanz für das Unternehmen und die Umwelt geschaffen. Denken Sie bitte daran, sofern bei Ihnen relevant, auch den Betriebsrat in Ihre Überlegungen miteinzubeziehen. Das ist nicht nur arbeitsrechtlich geboten, es erhöht auch maßgeblich die Akzeptanz im Unternehmen.

Die beste Wirkung erzielen Sie, wenn das Engagement thematisch zum Unternehmen passt. Sie kommen aus der Verpackungsindustrie und haben soeben einen Weg gefunden, aus Abfall neue Verpackungen herzustellen? Dann sensibilisieren Sie Ihre Mitarbeiter beispielsweise durch gemeinsame Projekte zur Beseitigung von eben diesem Abfall aus den Gewässern. Lassen Sie Müll aus nahegelegenen Flüssen und Wäldern sammeln. So erfahren Ihre Mitarbeiter hautnah, welchen Beitrag sie persönlich, ihr Unternehmen und seine neue Ausrichtung leisten. Auf diese Weise wird Nachhaltigkeit erlebbar. Wenn Ihr Personal einen Sinn in den Veränderungen sieht und diese versteht, erhöht das die Bereitschaft, Ihrem Weg zu folgen. Dann werden Ihre Botschaften

nicht mehr nur gehört, sondern auch verstanden und erzielen die gewünschte Wirkung.

Kümmern Sie sich um die Kompetenzen Ihrer Mitarbeitenden

Motivation ist das eine, Können das andere. Sie sollten deshalb die Qualifikation Ihrer Mitarbeitenden nicht aus dem Blick verlieren. Insbesondere, da Sie im Service in direktem Kundenkontakt stehen. Ihr Personal ist das Aushängeschild Ihres Unternehmens. Wenn Sie Ihr Geschäftsmodell neu ausrichten, dann sollten Sie auch die bestehenden Stellen- und Kompetenzprofile überprüfen.

Werden die vorhandenen Kompetenzen den neuen Zielen gerecht? Sind Aufgaben obsolet, fehlen auf der anderen Seite Tätigkeiten? Passen die Stellenprofile noch zur jeweiligen Position? Und haben diese Punkte bereits Eingang in die Personalgespräche gefunden? Müssen gegebenenfalls auch die Entlohnung und das Bonussystem angepasst werden? Auch für die Antworten auf diese Fragen gilt, dass Sie Ihre Ausrichtung konsequent bis auf Mitarbeiterebene verankern müssen. Das beginnt bei den Jobprofilen und endet in der Regel bei der Bezahlung.

Wenn Sie die Stellenprofile verändern, sollten Sie auch die dazugehörigen Schulungsprogramme anpassen. Um Veränderungen schnell umzusetzen, hat es sich bewährt, ein Train-the-Trainer-Konzept zu etablieren und Mitarbeitende zu bestimmen, die Veränderungen als Multiplikatoren forcieren. So breitet sich neues Wissen im Unternehmen wie ein Schneeballsystem aus, und es gibt Ansprechpartner für Fragen.

Ein Praxisbeispiel: Im Zuge der Kommunikation unserer neuen Strategie und Ausrichtung haben wir Multiplikatoren, unsere Botschafter, gesucht. Bei einer Auftaktveranstaltung konnten sich Mitarbeiter über das Thema informieren, und wer wollte, konnte sich als »Umsetzungsstar« bewerben. Es gab weiterführende Informationen und einen schicken Anstecker. Das klingt simpel, funktionierte als Identifikationsmittel aber prächtig. Ein Umsetzungsteam war geboren mit dem

Ziel, aktiv das Unternehmen weiterzubringen. Diese Mitarbeiter wurden dann als Erste auf die neuen Kompetenzprofile geschult. Es gab für sie spezielle Veranstaltungen und Teamevents. So stellten wir den übergreifenden Erfahrungsaustausch sicher. Das Thema durfte in keinem Fall versanden. Und es funktionierte. Heute sind an den Standorten die Umsetzungshelden etabliert. Sie sind Ansprechpartner für Fragen rund um die Neuausrichtung. Gleichzeitig bekommt das Management über Rückmeldungen ein gutes Gefühl über den Stand der Umsetzung. Und auch, wie die Stimmung in der Belegschaft ist. So kann bei Bedarf schnell reagiert werden und über eben diese Botschafter lassen sich Anpassungen direkt vor Ort umsetzen.

Nachhaltigkeit bedeutet häufig auch Unsicherheit

Als Vorreiter müssen Sie sich auf neues Terrain wagen. Das bedeutet, ausgetrampelte, aber sichere Pfade zu verlassen. Hinzu kommt, dass sich die gesetzlichen Vorgaben für Nachhaltigkeit laufend ändern. Bei der Ausrichtung auf Nachhaltigkeit müssen Sie bereit sein, Fehler zu machen. Sie müssen Ausdauer und eine gewisse Lernbereitschaft mitbringen. Es gibt prominente Beispiele, bei denen Vorreiter das vermeintlich so nachhaltige Geschäftsmodell wieder eingestampft haben. Seien es Car-Sharing-Angebote großer deutscher Automobilkonzerne oder die Entwicklung alternativer Brennstoffe oder Mobilitätslösungen. Es gibt keine Garantie dafür, dass Ihr neues Geschäftsmodell zum Selbstläufer wird.

Ein gutes Beispiel für Lernbereitschaft sehen wir, wenn wir in die Logistikbranche schauen. Sie erinnern sich: Das Thema der letzten Meile in Ballungsräumen konnte mittels Micro-Hubs und elektrischer Lastenfahrräder gelöst werden. Was aber, wenn es für Logistikdienstleister, deren Marge in der Regel überschaubar ist, auch im Überlandverkehr teuer wird? Hohe Energiepreise sind ja nur eine Seite der Medaille. Die andere sind Mautgebühren und City Tolls, die von der Politik als Lenkungsinstrumente eingesetzt werden. In der Schweiz können Sie aktuell mit einer reduzierten Mautbelastung

(»Leistungsabhängige Schwerverkehrsabgabe«) rechnen, wenn Sie nicht mit Diesel-Lkw, sondern mit umweltfreundlicheren Antrieben unterwegs sind.

Das hat dazu geführt, dass sich mehrere Serviceunternehmen aus unterschiedlichen Branchen zusammengeschlossen haben, um eine Lösung zu finden. Keines hatte zu Beginn einen fertigen Plan. Der Lkw-Hersteller wollte seine Idee von der Kombination aus Wasserstoff und Elektromotor erproben. Doch dafür brauchte man eine Infrastruktur. Für Tankstellenbetreiber lohnt sich der Betrieb einer Wasserstoffzapfsäule erst ab einer gewissen Zahl an Abnehmern. Interessant wird die Sache, da es sich bei Lkw aufgrund der erforderlichen Mengen deutlich früher lohnt, eine Tankstelle zu betreiben, als bei Pkw. Das war in diesem Fall der Schlüssel für eine übergreifende Kooperation.

Zunächst wurden wenige mit Wasserstoff betriebene Lkw in einem Pay-per-Use-Modell auf den Markt gebracht. Dabei zahlen die Serviceunternehmen lediglich für die Nutzung, das heißt, sie zahlen nur, wenn der Lkw fährt. Ein Kauf der Fahrzeuge wäre zu diesem frühen Zeitpunkt für keinen Kunden wirtschaftlich darstellbar gewesen. Dank dieser Übereinkunft konnte der Lkw-Hersteller sein Modell schnell in den Markt bringen, und die Fahrzeuge konnten konkurrenzfähig betrieben werden. Das war der Startschuss zur Realisierung künftiger Skaleneffekte, die sich bei einer zunehmenden Nutzung der Wasserstoff-Lkw für alle Beteiligten einstellen. Der Lkw-Hersteller kann mehr Einheiten produzieren, womit die Produktion auf Dauer günstiger wird. Je mehr Lkw Wasserstoff tanken, desto eher lohnt sich der Betrieb entsprechender Zapfsäulen. Und auch die Wasserstoffhersteller können Skaleneffekte erzielen, wenn sie die Produktion hochfahren.

Je näher der Wasserstoffpreis an den Dieselpreis herankommt, desto besser auch für die Logistikanbieter. Damit nähert sich der Betrieb dieser Lkw auch unter einer Vollkostenbetrachtung seinem Break-even-Punkt. Wenn die Entwicklung so eintritt, kann sich hieraus ein signifikanter Wettbewerbsvorteil ergeben und die Öko-Rendite in Form der gesparten Mautgebühr eingefahren werden.

Bedingung ist natürlich, dass die Tourenplanung an die Reichweiten und Infrastruktur angepasst wird. In diesem Beispiel helfen moderne Tourenoptimierungsprogramme weiter. Hinzu kommt, dass die Reichweiten der verwendeten Lkw mit mehr als 500 Kilometern in einem Land wie der Schweiz mit einer guten Infrastruktur mehr als ausreichend sind. Bei aller Risikofreude sollte man sich natürlich schon genau überlegen, wo und wie man Erfahrungen sammeln möchte. Mit Anlauf in die Nachhaltigkeitskostenfalle sollten Sie nicht steuern. Sie wollen ja die Öko-Rendite.

Für die beteiligten Logistikdienstleister in der Schweiz gibt es noch zwei positive Zusatzeffekte. Ihre Fahrer schwärmen vom Durchzug der neuen Maschinen und der angenehmen Fahrt im Wasserstoffbetrieb. Weniger Vibrationen und weniger Lärm bedeuten weniger Stress. Bei einer angemessenen Wirtschaftlichkeit ist das ein nicht zu unterschätzendes Argument, um diese Lösung weiter voranzutreiben. Die Bedeutung der Mitarbeitermotivation haben Sie ja zuvor gesehen.

Die Kunden sind ebenfalls von der umweltschonenden Lösung begeistert. Diejenigen, die selbst einen Fuhrpark haben, zeigen sich sehr interessiert. Hier haben wir ein gutes Beispiel, wie wir durch unsere Lösung unseren Kunden ebenfalls weiterhelfen können. Sie haben eine Lösung für einen bis dahin noch nicht vorhandenen Kundenwunsch? Das ließ sich unter Umständen in ein neues Geschäftsmodell überführen. Sie erinnern sich an Kapitel 3? Pragmatiker beraten und zu Vorreitern machen. Darüber hinaus fahren Sie geräusch- und emissionsarm. Damit erfüllen Sie schon jetzt noch nicht formulierte Anforderungen von Bund, Ländern und Gemeinden.

Lernen ist das A und O

Sie werden natürlich nicht immer das Glück haben, zum richtigen Zeitpunkt eine passgenaue unternehmensübergreifende Lernpartnerschaft eingehen zu können. Das müssen Sie auch gar nicht. Sie verfügen nämlich über zwei natürliche Quellen für unternehmerisches Lernen. Und zwar Ihre Mitarbeiter und Ihre Kunden. Wenn Sie diese mit den rich-

tigen Fragen füttern, dann ist es nur eine Frage der Zeit, bis Sie Lösungen für Ihre nachhaltigen Herausforderungen serviert bekommen. Vielleicht sogar Lösungen, mit denen Sie sich als Vorreiter im Sinne eines begeisternden Kundenservice einen Vorsprung erarbeiten können.

Kennen Sie Fernsehformate wie *Die Höhle der Löwen*? Hier präsentieren engagierte Menschen ihre Geschäftsideen in der Hoffnung, aus der innovationserfahrenen Jury einen Investor von sich zu überzeugen. Bereits vor etwas mehr als zwanzig Jahren haben sich Unternehmen unter anderem aus der IT-Dienstleistung ähnliche Ideen zu eigen gemacht. Bevor Sie jetzt abwinken und sagen: »Klar, betriebliches Vorschlagswesen 2.0, das haben wir auch«, lesen Sie bitte weiter. Ein gutes betriebliches Vorschlagswesen kann Ihnen in der Tat weiterhelfen. Allerdings bekommen Sie hierüber eher inkrementelle Verbesserungen Ihrer bestehenden Prozesse. Das ist zweifelsohne wertvoll, hilft Ihnen aber im Bereich der Nachhaltigkeit oder bei der Entwicklung eines neuen Geschäftsmodells meist wenig. Deshalb gehen Sie bei diesem Ansatz einen Schritt weiter.

Die besagten IT-Unternehmen haben einen Teil ihres Umsatzes als Risikokapital in einen Topf für interessante Projekte gesteckt. Dann haben sie ein Gremium aus erfahrenen Managern und Mitarbeitenden zusammengestellt. Teilnahmebedingung: Die ausgewählten Leute sollten die Fähigkeit besitzen, mit einem innovativen Blick ohne Scheuklappen und Statusdenken die Ideen anderer bewerten zu können. Dabei war übrigens auch der Vorstandsvorsitzende. Ziel war es, bei positiver Bewertung sofort entscheiden und loslegen zu können, ohne große Abstimmungs- und Genehmigungsrounds und Vorstandspräsentationen. In der Folge wurden die Mitarbeiter aufgefordert, sich mit speziellen Themen auseinanderzusetzen. Im besagten Beispiel ging es um die Erweiterung des bestehenden profitablen Geschäftsmodells um neue Dienstleistungen oder Produkte. Die Firmenleitung hatte erkannt, dass sie sich auch in guten Zeiten weiterentwickeln muss, wenn sie in ihrer Branche die Rolle des Vorreiters behalten will.

Von dem Innovationsgremium wurden konkrete Fragestellungen aufgeworfen. Danach war die Belegschaft am Zug, Vorschläge einzu-

bringen. Natürlich gab es ein zeitliches Limit in Form eines Termins, zu dem die Ideen präsentiert werden sollten. Wenn sich Mitarbeiter mit der Sache auseinandersetzen wollten, konnten sie auf entsprechende Arbeitszeitkontingente zugreifen. Zum gesetzten Termin wurden die erarbeiteten Ideen im Innovationsgremium vorgestellt. Bei positiver Entscheidung gab es sowohl Kapital als auch Zeit zum weiteren Ausbau der Idee in Richtung Marktreife. Entschieden wurde sofort, und die Mitarbeitenden konnten direkt mit der weiteren Ausarbeitung beginnen. In einem Fall entstand so ein komplett neues Software-Produkt inklusive Wartungsdienstleistung und Beratung. Das Unternehmen konnte damit seinen Umsatz deutlich steigern und ein komplett neues Geschäftsfeld besetzen.

Das funktioniert auch mit Nachhaltigkeit. Geben Sie entsprechende Impulse in einen solchen Prozess mit Ihren Mitarbeitenden, und Sie werden mit ziemlicher Sicherheit kreative und marktfähige Lösungen bekommen. Sie können den Prozess steuern und lernen von und mit Ihrem Personal.

Wie so oft im Leben entstehen viele Ideen eher per Zufall. So auch im Fall der nachhaltigen Verwertung von Resten in der Textilindustrie oder dem Gebäudemanagement. Aus vermeintlichen Abfällen, seien es Schnittreste oder nicht mehr verwendbare Produkte zur Gebäudereinigung, wird dann beispielsweise neue Kleidung.

Sind die Mitarbeiter von ihrer eigenen Idee überzeugt, dann gründen sie nicht selten ein Start-up. Leider oft außerhalb des Unternehmens, womit Sie nicht nur die gute Idee, sondern auch die sehr wertvollen Mitarbeiter und eventuell Ihre Position als Vorreiter zumindest in einem Teilbereich verlieren. Mit dem oben beschriebenen Ansatz aus dem IT-Bereich können Sie das vermeiden. Die Mitarbeiter müssen nicht selbst ins Risiko gehen und sind abgesichert. Sie behalten alle Assets im Unternehmen, lernen und können am Ende mit einer neuen, Ihre Kunden begeisternden Serviceleistung aufwarten. Und schon haben Sie wieder eine Triple-Win-Situation.

Ihre zweite wertvolle Lernquelle sind Ihre Kunden. Den Kundenbeirat im B2B-Geschäft kennen Sie bereits. Damit transferieren Sie eine sehr gute Lösung aus dem Endkundengeschäft in Ihr Business.

Sie kann ebenfalls für die Verbesserung Ihrer Nachhaltigkeit eingesetzt werden. Sie sollten Ihre Kunden natürlich gut genug kennen und wissen, wen Sie in einen entsprechenden Beirat berufen können. Je nach Fragestellung können hier Pragmatiker oder Unwissende in Kombination mit Vorreitern anderer Branchen eine gute Mischung sein.

Geben Sie nun Ihre Fragestellung zu nachhaltigen Dimensionen, an der Sie gerade knabbern oder von der Sie wissen, dass sie Ihre Kunden beschäftigt, in das Gremium. Dann bekommen Sie nicht nur sehr interessante Diskussionen. Vielmehr haben Sie damit im Idealfall das Nonplusultra der Kundenbindung. Sie entwickeln mit Ihren Kunden Lösungen für Fragen, auf die Sie oder Ihre Kunden noch keine zufriedenstellende Antwort haben. Bestenfalls entwickeln Sie Ihr nachhaltiges Geschäftsmodell weiter, mit Lösungen für sich und Ihre Kunden, die diese direkt weiterverwenden können. Sie heben sich und Ihre Kunden auf das nächste Nachhaltigkeitslevel. Das begeistert Ihre Kunden, bringt Ihnen Zusatzgeschäft und eine weitere Differenzierung vom Wettbewerb. Die Kosten der Lösungsfindung sind in der Regel überschaubar. In der Umsetzung ergeben sich häufig noch Chancen, die Kunden zu beteiligen, so dass es auch hier zu einer effizienten Umsetzung des Vorhabens kommt. Schöner Nebeneffekt für Sie: Sie können die so gewonnenen Lösungen in der Folge anderen Kunden anbieten und so weitere Skaleneffekte realisieren.

Sie können die vorhandenen, aber bislang brachliegenden Potenziale Ihrer Mitarbeiter und Kunden für sich erschließen. Sie müssen lediglich bereit sein, zu lernen. Stillstand heißt auch im Kontext der Nachhaltigkeit Rückschritt. Insbesondere mit Blick auf die Geschwindigkeit, mit der sich das Umfeld und die einzelnen Dimensionen entwickeln. Gepaart mit der vorhandenen Unsicherheit, macht dies ein schnelles Lernen überlebenswichtig. Wollen Sie Vorreiter bleiben oder werden, dann lernen Sie.

Wenn Sie dies verinnerlichen und die vorhandenen Quellen nutzen, werden Sie langfristig Ihre Nachhaltigkeitsrendite realisieren können. Darüber hinaus motivieren und binden Sie nicht nur Ihre Mitarbeiter, sondern auch Ihre Kunden. Auf diese Weise führt Nachhaltigkeit nicht nur zu begeisternden Servicelösungen. Der Entstehungsprozess dieser

Lösungen kann Sie bereits einzigartig werden lassen. Öko-Rendite und USP inklusive – worauf warten Sie noch?

Unabhängigkeit

Sie haben einige erfolgreiche Beispiele für wirtschaftlich rentable Lösungen in der Umsetzung eines nachhaltigen Geschäftsmodells gesehen. Seien Sie konsequent in der Anwendung der bereits vorhandenen Ansätze entlang Ihrer Wertschöpfungskette und auch bezogen auf den Rahmen, in dem Sie sich bewegen, und Sie werden sich glaubwürdig nachhaltig am Markt präsentieren. Die Öko-Rendite ist durchaus realisierbar.

Schauen Sie nun auf Ihr Umfeld, so wirkt das Thema Nachhaltigkeit gar nicht mehr so bedrohlich. Die Gesellschaft macht weiter Druck. Okay, das zwingt die Politik zum Handeln. Die Logik ist ganz einfach. Politiker möchten wiedergewählt werden, also brauchen sie Mittel und Wege, um ihre Wahlversprechen einzulösen. Geht es um Nachhaltigkeit, brauchen sie die Wirtschaft dazu. Und wie kann man Unternehmen am einfachsten zum Handeln bewegen? Mit Geld. Die Politik unterstützt die Nachhaltigkeitsbemühungen der Unternehmen mit zahlreichen Förderprogrammen. Damit verliert die nachhaltige Wende deutlich an Schrecken. Dieser Logik folgend, können Sie sich diese sogar bis zu einem gewissen Grad finanzieren lassen.

Förderprogramme gezielt nutzen

Nehmen Sie zum Beispiel das Thema Energie. Bund und Länder fördern Investitionen in eine effiziente Energieverwendung. Das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) vergibt direkte Investitionszuschüsse, während die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) zinsverbilligte Förderkredite anbietet, einige davon auch mit Tilgungszuschüssen. Wenn Sie es geschickt anstellen, werden bis zu 60 Prozent der Investitionen gefördert.

Sie planen Investitionen mit positiver Wirkung auf Energieeinsatz oder Energieeffizienz? Dann lohnt es sich in jedem Fall, im Vorfeld die möglichen Fördermittel zu eruieren. Jeder Antrag ist an unterschiedliche Vorgaben geknüpft. Doch für alle gilt, dass das Vorhaben erst nach dem Zugang des Zuwendungsbescheides begonnen werden sollte. Das gilt auch für Bestellungen von Anlagen oder Maschinen. Sie können zwar bereits direkt nach der Antragsstellung mit dem Vorhaben beginnen, allerdings erfolgt dies dann auf eigenes, finanzielles Risiko. Solange Sie den Förderungsbescheid über die bestätigte Förderungshöhe nicht in den Händen halten, sollten Sie im Zweifelsfall und bei angespannter finanzieller Lage besser mit dem Beginn der Realisierung warten. Das kann einige Wochen oder Monate dauern.

Dafür spielt es meist keine Rolle, wie groß Ihr Unternehmen ist. Viele Förderprogramme stehen allen offen und variieren höchstens bei der Förderquote. Das Geld fließt aber grundsätzlich erst nach der Prüfung des Verwendungsnachweises. Das heißt, dass Sie immer in Vorleistung gehen müssen. Sie kommen also um nachfolgendes Vorgehen nicht herum:

Investition auf positive Wirkung für Energieeinsatz und -effizienz prüfen.

1. Aktuellen Stand bei Förderprogrammen ermitteln.
2. Antrag vorbereiten, auf Vollständigkeit prüfen und einreichen.
3. Bei positivem Bescheid: Maßnahmen umsetzen und Nachweise vorbereiten.
4. Nachweise gesammelt einreichen.
5. Förderung einstreichen.

Wenn Sie sich nun fragen, was genau gefördert wird oder wo es Möglichkeiten gibt, sich unterstützen zu lassen, dann wird die Sache sehr schnell unübersichtlich. Neben dem BAFA bietet nämlich auch jedes Bundesland vielfältige Förderprogramme. Allein die Eingabe des Wortes »Nachhaltigkeit« in die Förderdatenbank des Bundesministeriums für Wirtschaft und Klimaschutz (www.foerderdatenbank.de) liefert Ihnen mehr als 1 100 Beiträge. Ja, es kann mühsam sein, die richtigen Programme zu finden. Doch der Aufwand lohnt sich in der Regel. Einen groben Überblick bietet nachstehende Abbildung.

Wer fördert was beim Thema Energie?

In erster Linie werden Investitionen gefördert, die sich auf effizientere Energieumwandlungsanlagen, Produktionsanlagen und die Nutzung von Abwärme beziehen. Dazu zählen Investitionen in:

- elektrische Motoren und Antriebe,
- Pumpen, Ventilatoren und Druckluftanlagen,
- Anlagen zur Abwärmegewinnung und -nutzung sowie Wärmerückgewinnung,
- die Dämmung industrieller Anlagen,
- Anlagen zur Prozesswärmebereitstellung wie Solarkollektoranlagen, Wärmepumpen und Biomasse-Anlagen,
- MSR-Technik (Messen, Steuern, Regeln), Sensorik und Energiemanagement-Software,
- die energiebezogene Optimierung von Anlagen, Verfahren und Prozessen.

Zuschüsse zu diesen Investitionen vom Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle (BAFA) können für verschiedenste Themengebiete beantragt werden:

- Energieeffizienz (vier Module),
- Effiziente Gebäude,
- Kraft-Wärme-Kopplung,
- Elektromobilität (Umweltbonus),
- Kälte- und Klimaanlage,
- Effiziente Wärmenetze (Wärmenetze 4.0),
- Energieberatung für Nichtwohngebäude, Anlagen und Systeme.

Die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) unterstützt Unternehmen durch günstige Kredite. Sie bietet folgende Förderprogramme an:

- Energieeffizienzprogramm, Produktionsanlagen/-prozesse,
- Energieeffizienz und Prozesswärme aus erneuerbaren Energien in der Wirtschaft,
- Erneuerbare Energien,
- Zuschuss für Brennstoffzellen,
- Ladestationen für Elektroautos (nur Wohngebäude).

Abbildung 17: Thema Energie – Wer fördert was?
(Quelle: www.foerderdatenbank.de)

Auszahlungsbedingungen beachten

Bei geförderten Projekten müssen Sie immer in Vorleistung gehen. Sollte Ihr Projekt von der Erteilung von Fördergeldern abhängen, werfen Sie einen Blick auf die Auszahlungsbedingungen. Es kann durchaus sein, dass Sie zunächst sehr tief in die Tasche greifen müssen. Wenn dann der Auszahlungszeitpunkt der Förderung unklar ist, kann das durchaus zu einer Belastung für Ihr Unternehmen werden.

Ein Beispiel: Sie wollen die Förderung der Elektromobilität für die Umstellung Ihres Fuhrparks nutzen. Hierfür müssen Sie Lkw beschaffen. Sie geben die benötigte Anzahl in Ihrem Förderantrag an. Der wird bewilligt, Sie erhalten einen Förderbescheid. Nun ist die Auszahlung an die Beschaffung der Lkw innerhalb eines bestimmten Zeitraums gebunden. Ebenso muss eine Ladeinfrastruktur installiert sein. Kann dies in dem avisierten Zeitraum nachgewiesen werden, dann bekommen Sie Ihre Förderung ausbezahlt. Die Herausforderung: Ihr Förderbescheid ist sehr spät gekommen. Sie haben wenig Zeit, die Lkw noch rechtzeitig zu beschaffen und die Infrastruktur auf die Beine zu stellen. Vorher beschaffen ging nicht (war Ihnen zu risikobehaftet), genau: wegen der Förderbedingungen. Sie kommen damit in Zeitnot. Es ist unklar, ob Sie die Förderbedingungen erfüllen können. Gleichzeitig benötigen Sie die Lkw, sonst weist Ihr Fuhrpark Lücken auf. Dazu haben Sie noch erfahren, dass die Förderung erst im nachfolgenden Haushaltsjahr geplant ist und daher ein Jahr später zur Auszahlung kommt als vorgesehen und von Ihnen kalkuliert. Das stand im Kleingedruckten Ihres Förderbescheids. Im schlimmsten Fall kann das Ihre Lieferfähigkeit und Finanzkraft extrem belasten.

Dies sollte Sie aber nicht davon abhalten, sich die Förderprogramme genau anzuschauen. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Finanzdienstleister, die sich des Themas angenommen haben. Sie fördern Unternehmen mit nachhaltigen Geschäftsmodellen durch vergünstigte Darlehen oder ziehen sich in anderen Fällen aus der Finanzierung nicht nachhaltiger Unternehmen zurück, wie zum Beispiel bei Kohlekraftwerken. Hier ist Nachhaltigkeit wiederum Teil des Geschäftsmodells.

Verfallen Sie jedoch bitte nicht in eine voreilige Förderungseuphorie. Wenn Sie eine Gesamtkostenbetrachtung der Total Cost of Ownership (TCO) anstellen, berücksichtigen Sie die Förderungseffekte und weisen Sie diese aus. Dann können Sie abschätzen, wie riskant die Investition ist, sollte die Förderung aufgrund eines plötzlichen Politikwechsels ausbleiben.

Auf das richtige Pferd setzen

Natürlich nutzen Sie jede sich thematisch anbietende Förderung bei Ihren Vorhaben. Wenn diese Ihre Rendite weiter optimiert, umso besser. Sie sollten sich dessen nur bewusst sein. Denn es birgt die Gefahr, dass Sie sich zu sehr auf diese Zuschüsse verlassen. Jede Förderung ist zeitlich begrenzt. Nutzen Sie die Zeit deshalb aktiv für Ihre Weiterentwicklung, sonst geht Ihre schöne Wirtschaftlichkeitsberechnung mit einer Reduzierung des Geldstromes baden. Spätestens wenn die Förderung ausläuft, muss sich Ihr Geschäftsmodell von allein tragen. Sobald Sie merken, dass das nicht der Fall ist, haben Sie auf das falsche Pferd gesetzt oder sind zumindest nicht in die richtige Richtung geritten.

Förderungen werden durch Politiker initiiert. Deren Motive kennen wir. Am Ende des Tages steht die Wiederwahl. Aber woher wissen Politiker, welches der richtige Weg ist? Welche Technologien, Prozesse oder Dienstleistungen förderwürdig sind und welche nicht? Nehmen wir das Thema Elektromobilität. Hier wird aktuell sehr viel Geld in die Förderung gesteckt. Gut für uns als Logistikdienstleister. Aber ist das wirklich der richtige Weg?

Werfen Sie hierzu mal einen Blick auf den ökologischen Fußabdruck in Bezug auf die Herstellung und Verwertung eines Elektrofahrzeugs. Studien haben ergeben, dass die Herstellung eines Elektro-Pkw einen deutlich höheren CO₂-Ausstoß als bei Fahrzeugen mit einem üblichen Verbrennungsmotor verursacht. Das liegt in erster Linie an der ressourcenintensiven Batterieherstellung sowie den noch offenen Fragen des Batterierecyclings. Das Thema Seltene Erden, deren Vorkommen sowie Abbau, ist dabei noch gar nicht berücksichtigt. Hier erge-

ben sich neben dem Energieverbrauch noch ganz andere soziale und Umweltbelastungen.

Ein Elektrofahrzeug holt diesen Nachteil gegenüber dem klassischen Verbrennungsmotor erst über seinen Lebenszyklus und eine intensive Nutzungsphase wieder auf. Am Ende steht unter dem Strich ein Vorteil von etwa 18 Prozent bezogen auf den CO₂-Ausstoß für die Elektrofahrzeuge. Allerdings müssen dafür rund 150 000 Kilometer gefahren werden, und es darf keine weitere Verbesserung im CO₂-Bereich aufseiten der Verbrennungsmotoren geben. Entsprechende Untersuchungen für den Schwerlastverkehr liegen bislang nicht vor.

Noch interessanter wird es bei der Betrachtung der ebenfalls geförderten Hybridfahrzeuge. Diese haben in der Regel eine Kombination aus Elektromotor und kleinen, turbogeladenen Verbrennungsmotoren. Letztere sind im Übrigen eher weniger CO₂-optimal, da sie unter Last im Verhältnis deutlich mehr verbrauchen als großvolumige Motoren. Unter Laborbedingungen noch eine vermeintlich gute Lösung, stellt sich im Realbetrieb allerdings ein anderes Bild dar. Das Nutzerverhalten zeigt, dass diese Fahrzeuge nur selten voll elektrisch unterwegs sind. Damit muss der ineffiziente Motor ungeplant häufig ran. Das verhasgelt in Summe die im Labor noch so gute CO₂-Bilanz. Ergebnis: Der Staat fördert erfolgreich fossile, ineffiziente Verbrennungsmotoren über Bande. Fairerweise sei erwähnt, dass der Zugang zu Förderungen von Hybridfahrzeugen ab 2023 verschärft wird. Maßgabe ist dann die rein elektrische Mindestreichweite.

Jetzt bitte nicht nervös werden oder die Flinte ins Korn werfen. Vor allem nicht, wenn Sie gerade erfolgreich Ihren Fuhrpark auf alternative Antriebe umstellen. Natürlich müssen wir uns weiter um alternative Mobilitätsansätze bemühen. Aber lenken wir unsere Aufmerksamkeit wirklich auf die einzig richtigen Entwicklungsfelder? Wie sieht es denn mit alternativen Brennstoffen aus? Wäre das eventuell eine Idee?

Ich möchte an dieser Stelle verdeutlichen, dass Förderungen nicht nur wirtschaftlich in eine Sackgasse führen können, wenn Sie sich zu sehr an ihnen orientieren. Sie können Sie gegebenenfalls auch vom richtigen, innovativen Pfad ablenken. Sie wollen sich langfristig rentabel als Vorreiter aufstellen? Dann streben Sie nach Unabhängigkeit, fi-

nanziell wie auch in Ihrer Lösungsfindung. Förderungen können eine prima Starthilfe sein. Sie sollten idealerweise aber ohne sie auskommen. Oder zumindest so schnell wie möglich sicherstellen, dass Ihre Rendite auch ohne Unterstützung fließt. In jedem Fall aber denken Sie Ihre Ansätze konsequent zu Ende, und überlegen Sie, ob Sie Pfade nur beschreiten, weil Ihr Umfeld Sie dahin lenkt oder eine Förderung lockt. Finanzielle Anreize sind schön und gut. Aber bitte bleiben Sie auf Lösungen im Sinne der Nachhaltigkeit fokussiert.

Nachhaltig auch ohne Fördermittel

Im Idealfall trägt sich Ihr neues Geschäftsmodell sofort ohne irgendeine externe Finanzspritze. Dann können Sie die möglichen Förderungen mitnehmen und dadurch Ihre Nachhaltigkeitsrendite weiter steigern. Oder Sie beschleunigen mit diesen Mitteln die Weiterentwicklung Ihrer nachhaltigen Leistungen und damit Ihre Differenzierung vom Markt.

Sie können die Nachhaltigkeit aber auch durch eigene Finanzierungsmodelle stützen. Ein Beispiel bietet das Gebäudemanagement. Hier gibt es einen Anbieter, der sich konsequent nachhaltig aufstellt und in diesem Zusammenhang nachhaltige Anleihen ausgibt. Diese Green Bonds erfüllen bereits die zukünftigen Anforderungen der EU-Taxonomie. Die Ausgabe war für das Unternehmen ein voller Erfolg, das Interesse weit höher als die verfügbaren Anleihen. Mithilfe der so generierten Finanzmittel kann das Unternehmen die Umsetzung seiner Strategie weiter beschleunigen und nachhaltige Bauvorhaben, Dienstleistungen und Investitionen in die Verbesserung der Energieeffizienz vorantreiben.

Natürlich muss der Weg konsequent verfolgt und die Mittel für die avisierten Zwecke eingesetzt werden. Doch das Beispiel zeigt, dass es auch ohne Förderungen geht und dass sich bereits ein Markt für diese Themengebiete und Angebote gebildet hat. Sollten Sie weder über ein tragfähiges Geschäftsmodell noch über die Möglichkeit verfügen, sich Finanzmittel über Anleihen vom Markt zu holen, dann können Sie über unterstützende Angebote nachdenken. Durch Ihre Transforma-

tion und Positionierung sammeln Sie wertvolle Erfahrungen, die sich monetarisieren lassen. Es gibt zahlreiche Beispiele am Markt, bei denen Unternehmen durch Zusatzdienstleistungen ihr Geschäftsmodell gestützt haben.

So bieten bereits mehrere Produktionsunternehmen die Optimierung ihrer neuen, nachhaltigen Anlagen in Form von Beratungsleistungen an. Damit können sie die Markteinführung der Maschinen fördern und gleichzeitig dem Kunden noch einen Zusatzservice verkaufen. Oder der IT-Dienstleister bietet sein für den Eigenbedarf entwickeltes System zum Abgleich von klimaneutral eingekauftem Strom und dem Verbrauch seiner eigenen Rechenzentren nun erfolgreich am Markt als Dienstleistung an. Aus Nebeneffekten Ihrer Positionierung weiteren Umsatz zu generieren, ist kein Hexenwerk.

Wenn Sie die gesammelten Erfahrungen beispielsweise als Beratungsleistung anbieten, können Sie eine neue Einnahmequelle erschließen. Diese hilft Ihnen, im Bedarfsfall die Abhängigkeit von Subventionen oder Fördertöpfen zu reduzieren oder ganz zu vermeiden. Sie werden unabhängig und können auch Ihre Kunden in Richtung Nachhaltigkeit weiterentwickeln. Diese Leistungen eröffnen Ihnen eventuell sogar den Zugang zu komplett neuen Kundengruppen und damit zusätzlicher nachhaltiger Rendite.

Wenn Sie Ihre Kundenstruktur kennen, können Sie gezielte Angebote für die Pragmatiker, Unwissenden und Streber unter Ihren Kunden schnüren. Damit lässt sich Ihre eventuell noch nicht so ganz optimale Kundenstruktur neu ausrichten. Sie erinnern sich? Eine Schiefelage in Richtung der einen oder anderen Kundengruppe kann für Sie existentielle Folgen haben – Stichwort Greenwashing. Mit diesem Ansatz können Sie genau hier anpacken. Sie können Ihre Kunden mit Ihren Erfahrungen in Richtung Vorreiter entwickeln. So entschärfen Sie Ihr Risiko im Bestand und vermeiden sonst eventuell notwendig werdende Trennungen von Kunden. Bestenfalls qualifizieren Sie Ihre Kunden, bieten Ihnen einen Mehrwert und binden Sie damit nachhaltig an Ihr Unternehmen.

Das Streben nach Unabhängigkeit wird so zu einem weiteren entscheidenden Element auf Ihrem Weg zu einer nachhaltigen und wer-

teorientierten Unternehmensführung. Es eröffnet Ihnen zahlreiche Chancen. Sie müssen nur noch zugreifen. Sie wollten wissen, wie sich die Öko-Rendite einstreichen lässt? Genauso geht's.

LEARNINGS & DOINGS



Seien Sie glaubwürdig. Richten Sie Ihr Geschäftsmodell und Ihre Wertschöpfung komplett und konsequent auf das Thema Nachhaltigkeit aus. Den Fahrplan dafür haben Sie. Nehmen Sie Ihre Mitarbeiter mit, und kümmern Sie sich um sie.

Seien Sie lernbereit und -willig. Das Terrain ist unbekannt. Es gibt in Bezug auf die Nachhaltigkeit noch keinen klar vorgezeichneten Weg. Also lernen Sie, und finden Sie Ihren Weg. Beispiele gibt es genug, nutzen Sie sie und adaptieren Sie diese für Ihr Unternehmen.

In jedem Fall sollten Sie dabei nach Unabhängigkeit von finanziellen und meinungsmachenden Einflüssen streben.

Sie sind nicht im luftleeren Raum, und Sie müssen Ihr Umfeld bedienen. Sie wollen es begeistern. Mit einer unabhängigen und konsequenten Positionierung als Vorreiter in Ihrem Geschäftsfeld wird Ihnen das gelingen. Und Sie werden damit Geld verdienen. Die Öko-Rendite, da ist sie!

7

AUSKLANG UND AUSBLICK: TRAUEN SIE SICH!

Erinnern Sie sich noch an die ersten Seiten dieses Buches? Ich hatte Ihnen gleich zu Beginn vier steile Thesen mitgegeben. Lassen Sie uns diese zum Abschluss kurz ins Gedächtnis rufen:

Nachhaltigkeit ...

1. ... trifft uns auch im B2B-Bereich.
2. ... kann zu einem Alleinstellungsmerkmal werden.
3. ... steigert im Verein mit Kundenzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit die Rendite.
4. ... hat großes Potenzial, das am wirkungsvollsten im Service realisiert werden kann.

Nachhaltigkeit hat das Zeug zum Star

Schauen Sie jetzt bitte noch einmal auf das Dreieck von Wirtschaftlichkeit, Kunde und Nachhaltigkeit in der Einleitung (Abbildung 1) und lassen dann kurz das Buch Revue passieren.

Merken Sie was? Das Dreieck aus vermeintlich entgegengesetzten Zielen wird zu einem Kreis(-lauf), bei dem die Ziele aufeinander einzahlen (Abbildung 18). Ja, sich sogar gegenseitig verstärken.



Abbildung 18: Öko-Rendite einfahren – so geht's!
(Quelle: eigene Darstellung)

Wenn Sie Nachhaltigkeit nicht mehr als Feind der Rentabilität betrachten, sondern als Hebel, um Kundenzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit zu steigern, dann liegt Ihre Strategie sauber ausgebreitet vor Ihnen und wartet nur noch darauf, von Ihnen ausgerollt zu werden.

Nachhaltige Unternehmensführung hat das Zeug zum Star. Sie kann als Alleinstellungsmerkmal sowohl die Kunden- als auch die Mitarbeiterbindung festigen. Zufriedene Kunden plus zufriedene Mitarbeiter ergibt in Summe ein wirtschaftliches Ergebnis, das Sie als Eigner oder, wenn Sie die Geschäfte führen, Ihre Shareholder begeistern wird.

In Kürze werden Sie jeden EU-Beschluss, der Ihnen mehr Nachhaltigkeit verordnet, gelassen zur Kenntnis nehmen können. Denn als Vorreiter tun Sie ja längst aus freien Stücken, wogegen sich andere Unternehmen verzweifelt und vergeblich stemmen. Und das Beste: Sie laufen null Risiko, treten niemandem auf die Füße, erfüllen Ihre staatsbürgerlichen und Unternehmerpflichten mit Anstand und streichen nicht erst am Ende, sondern schon jetzt die Öko-Rendite ein. Großartig!

Nachhaltigkeit funktioniert als Hebel besonders gut im Service, weil Sie sich mit einem herausstechenden Qualitätsmerkmal von Ihren

Wettbewerbern absetzen können. Geschickt eingesetzt, können Sie im besten Fall Lösungen anbieten, von denen Ihre Kunden noch gar nicht wussten, dass sie sie benötigen. Und Sie signalisieren Ihren Kunden, Ihren Mitarbeitenden und allen anderen Stakeholdern, mit der Entscheidung für Ihr Unternehmen, die richtige Wahl getroffen zu haben. Alle sind zufrieden, und das ist die Grundvoraussetzung für langfristigen und nachhaltigen Unternehmenserfolg. Denn Sie gehören zu den Guten. Da möchte jeder gern dabei sein.

Den Weg zu mehr Nachhaltigkeit beschreiten Sie nur gemeinsam

Ja, das Terrain ist in Teilen noch unbekannt. Weil Sie aber offen und lernbereit, konsequent und glaubwürdig sind, werden Sie Erfolg haben. Und mit Ihnen alle, die Sie auf Ihrem Weg dorthin mitnehmen. Sie lernen miteinander und voneinander. Das beschleunigt nicht nur Ihre Entwicklung zum Vorreiter der Nachhaltigkeit, sondern schafft Nähe zwischen Ihnen, Ihren Kunden und Ihren Mitarbeitenden.

Darüber hinaus bringt es in Ihrem Unternehmen die Wertschöpfungsfunktionen stärker zueinander. Silos werden eingerissen oder entstehen gar nicht erst, allein schon deshalb, weil Sie sich gegenseitige Abschottung im Zuge der nachhaltigen Unternehmensführung weder leisten können noch wollen. Sie wollen Erfolg, und den gibt es nur, wenn alle dasselbe Ziel ansteuern. Die Öko-Rendite ist eine Belohnung für Teamleistung.

Dem Service kommt dabei eine besondere Rolle zu. Denn der Kunde macht die Qualität Ihres Unternehmens nicht nur an Ihren Produkten, sondern mehr noch an Ihrer Dienstleistung fest. Kunden werden mit dem Service gehalten und gebunden. Erst recht dann, wenn Sie im Zuge des gemeinsamen Prozesses hin zu mehr Nachhaltigkeit Ihre Kundenstruktur besser verstehen und Blender von Pragmatikern, Unwissenden und Vorreitern zu unterscheiden lernen. Damit optimieren Sie nicht nur Ihre Rendite, sondern stabilisieren langfristig Ihren Kundenstamm und damit Ihren wirtschaftlichen Erfolg.

Seien Sie schnell, bleiben Sie unabhängig und nutzen Sie jeden Helfer

Sie sollten allerdings nicht lange damit warten, den Hebel Nachhaltigkeit in Bewegung zu setzen und mit ihm die strategischen Vorteile des Zusammenspiels der Dimensionen Ökologie, Soziales und wertebasierte, gute Unternehmensführung auszunutzen. Zum einen erhöhen Politik und Gesellschaft unablässig den Druck auf Unternehmen. Was heute als freundliches »Kann« daherkommt, wird morgen zum »Muss« und damit das eben noch so schöne Alleinstellungsmerkmal zu einem Hygienefaktor, den alle in der Auslage führen.

Das führt zu einer weiteren und dringenden Empfehlung. Streben Sie nach Unabhängigkeit, dann erzielen Sie die maximal mögliche Nachhaltigkeitsrendite. Wenn Sie es schaffen, Ihr Geschäftsmodell so aufzustellen, dass es sich ohne finanzielle Unterstützung trägt, dann haben Sie die grüne Wende vollbracht. Nein, natürlich sollen Sie weder Zuschüsse noch Sprinterprämien in Bausch und Bogen ablehnen. Da bin ich ganz beim Ziel Wirtschaftlichkeit. Solange die Nachhaltigkeit noch öffentlich gefördert wird, können Sie sie zum Ausbau Ihres Vorsprungs nutzen.

Schöpfen Sie zu diesem Zweck alle Wissensquellen aus, die Sie haben, neben den Kunden und Lieferanten auch Ihr wertvollstes Gut, Ihr Personal. Schaffen Sie Formate, in denen Ihre Mitarbeitenden ihre Kreativität ausleben können, und unterstützen Sie jeden vielversprechenden Ansatz konsequent mit Zeit, Geld, Geduld und Anerkennung.

Das Gute an der Sache mit der nachhaltigen Ausrichtung ist, dass es keine Zauberei ist. Schon heute zeigen viele Unternehmen, wie es geht. Wenn Sie schlaue Lösungen entdecken und mit gesundem Menschenverstand auf Ihr Geschäft adaptieren, dann ist sie ganz nah, die grüne Wende.

Tue Gutes und sprich darüber

Und wenn Sie sie vollbracht haben, dann machen Sie Ihren nachhaltig aufgestellten Service für alle erlebbar, für die Belegschaft, für die Kunden und natürlich auch für die Öffentlichkeit. Ob Sie Ihren Service als exzellent oder Ihre Unternehmensführung als besonders nachhaltig zertifizieren lassen oder mustergültig transparent über Social Media berichten, ist nachrangig. Sie und Ihr positives Engagement für den Fortbestand unserer (Um-)Welt sollten nur eines: sichtbar werden. Sie gehören zu den Guten. Also lassen Sie das auch alle wissen.

Die Frage, ob erfolgreiche, nachhaltige Unternehmensführung ohne Subventionen gelingen kann, beschäftigt mich schon ein paar Jahre. Als ich vor einigen Monaten mit einem Freund in einer lebhaften Diskussion um das 1,5-Grad-Klimaziel, die steigenden Kosten der Mobilität und die Erwartungen der Stakeholder gefangen war und ihm das Sujet nach sage und schreibe zweieinhalb Stunden zwar unbefriedigend, aber für diesen Abend ausreichend behandelt schien, forderte er mich zum Abschluss drängend auf: »Dann schreib doch ein Buch darüber!«

Gehört, gedacht, geschrieben. Nun liegt es vor Ihnen. Sie haben es gelesen, das freut mich, und hoffentlich hat es Ihnen Spaß gemacht. Denn den Spaß sollten wir bei allem, was wir tun, nie vergessen! Mir hat das Schreiben in jedem Fall viel Freude bereitet.

Bei meiner Frau bedanke ich mich für ihr Verständnis und ihre nicht nachlassende Ermunterung und Ihnen, liebe Leserin, lieber Leser, wünsche ich gutes Gelingen! Denn jetzt wissen Sie ja, wie das geht mit der grünen Wende und der Öko-Rendite. Und immer dran denken:

Die Zukunft des Kundenservice ist grün!

ABBILDUNGSVERZEICHNIS

- Abbildung 1: Öko-Rendite einfahren – aber wie? (Quelle: eigene Darstellung)
- Abbildung 2: ESG-Kriterien (Quelle: eigene Darstellung)
- Abbildung 3: Nachhaltigkeitsbericht (Quelle: eigene Darstellung)
- Abbildung 4: Strompreise der Industrie (Quelle: eigene Darstellung auf Basis bdeu-Strompreisanalyse)
- Abbildung 5: Unternehmensfunktionen und ihr Rahmen (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Porter, M. (1985))
- Abbildung 6: Kundenpositionierung (Quelle: eigene Darstellung)
- Abbildung 7: Kundengruppen (Quelle: eigene Darstellung)
- Abbildung 8: Greenhouse Gas Protocol (Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an GHG)
- Abbildung 9: Stromerzeugung nach Energieträgern in Deutschland 2021 (Quelle: eigene Darstellung; Basis: Statista-Daten)
- Abbildung 10: UN-Nachhaltigkeitsziele der Agenda 2030 (Quelle: eigene Darstellung auf Basis der UN-Agenda 2030)
- Abbildung 11: Wertschöpfungsfunktionen aus Sicht des Unternehmens (Quelle: eigene Darstellung)
- Abbildung 12: Wertschöpfungsfunktionen aus Sicht des Kunden (Quelle: eigene Darstellung)
- Abbildung 13: Wertschöpfung im Unternehmen – optimale Sicht (Quelle: eigene Darstellung)
- Abbildung 14: Strategiefahrplan (Quelle: eigene Darstellung)
- Abbildung 15: Qualitätsmerkmale des Kundenservices (Quelle: eigene Darstellung)
- Abbildung 16: SMARTe Ziele (Quelle: Drucker, Peter. F. 1954, 1977; Doran, G.T., 1981)
- Abbildung 17: Thema Energie – Wer fördert was? (Quelle: www.foerderdatenbank.de)
- Abbildung 18: Öko-Rendite einfahren – so geht's! (Quelle: eigene Darstellung)

LITERATUR

- Bundesumweltamt (2019) *Studie »Umwelt? Jugend fragen!«*, <https://www.umweltbundesamt.de/publikationen/zukunft-jugend-fragen-2019>
- Drucker, Peter F. (1954) *The Practice of Management*. New York 1954, Reprint 2006
- Drucker, Peter F. (1977) *People and Performance: The Best of Peter Drucker on Management*. New York 1977
- Doran, G. T. (1981) There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. In: *Management Review*, 70. Jg., Nr. 11, 1981, S. 35–36
- Frankfurter Allgemeine Zeitung (2022) *Jeder zweite Manager meint Nachhaltigkeit nicht ernst*. 29.1.2022, <https://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/klima-nachhaltigkeit/nachhaltigkeit-ist-fuer-manager-nur-ein-marketing-thema-17763976.html>
- Greenpeace (2021) *Nachhaltigkeitsbarometer*, <https://www.greenpeace.de/ueber-uns/umweltbildung/jugendstudie-nachhaltigkeitsbarometer>
- Porter, Michael (1985) *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York 1985, Reprint 1998
- Schmidt, M.; Nill, M.; Scholz, J. (2021), Die Bedeutung der Lieferkette für den Klimafußabdruck von Unternehmen. In: *Chemie Ingenieur Technik*, Vol. 93, Issue 11, S. 1692ff.
- Schnetzer, Simon/Hurrelmann, Klaus (2021) 3. *Trendstudie »Jugend in Deutschland«*, November 2021, <https://simon-schnetzer.com/blog/veroeffentlichung-jugend-in-deutschland-trendstudie-winter-2021-22/>
- Universum (2021) *Student Survey 2021*, <https://universumglobal.com/de/blog/nachhaltigkeit-fuer-studierende-ein-wichtiger-aspekt-bei-der-wahl-ihres-zukuenftigen-arbeitgebers/>

DER AUTOR

Peter Weidling steht für die Themen Servicemanagement, Kundenbegeisterung und Nachhaltigkeit.

Der diplomierte Volkswirt und MBA begann seine Karriere in der Unternehmensberatung. Nach dem Wechsel zu einem in Europa führenden Mischkonzern verantwortete er unter anderem die Einführung eines ganzheitlichen Kundenbindungsmanagements sowie den Aufbau einer Sparte zum Thema regenerative Energien.

Der Autor sammelte in über 20 Jahren zahlreiche Erfahrungen in der erfolgreichen, strategischen Neuausrichtung sowie dem Auf- und Ausbau von Serviceunternehmen. In seiner derzeitigen Funktion verantwortet er als Vorstand eines führenden Dienstleistungsunternehmens die Bereiche Kundenservice und Distribution.

Peter Weidling berichtet aus erster Hand und vermittelt anschaulich, welche Chancen sich durch nachhaltigen, grünen Kundenservice ergeben.