

1 Einleitung

Einzelne Handelsunternehmen haben bereits seit geraumer Zeit die Relevanz von Nachhaltigkeit in ihrem Unternehmen erkannt und zögern nicht, sich zum Leitbild der Nachhaltigkeit zu bekennen. Besonders deutlich zeigt dies das Beispiel des weltgrößten Handelsunternehmens Walmart: Walmart betont, dass nachhaltiges Wirtschaften sowohl für die Zukunft des eigenen Unternehmens als auch für die gesamte Gesellschaft einen notwendigen Grundpfeiler darstellt. Deshalb werden nach Aussage von Walmart jegliche Aspekte im Geschäfts(um)feld – vom angebotenen Produkt im Regal bis hin zum Energieverbrauch im Unternehmen – durch eine „Nachhaltigkeitsbrille“ betrachtet [1].

Sind solche Bekenntnisse großer Handelsunternehmen zur Nachhaltigkeit als eine „schöne Beilage“ des Marktauftrittes und der Unternehmenskommunikation eines Unternehmens zu betrachten – oder ist die Nachhaltigkeitsstrategie tatsächlich ein Element der übergeordneten Unternehmensstrategie und wird ein Unterscheidungsmerkmal im Wettbewerb?

Das Thema „Nachhaltigkeit“ ist in den letzten Jahren zunehmend in den Fokus öffentlicher Debatten gerückt – wozu die Berichte des Weltklimarates (IPCC), der „Stern-Bericht“, aber auch der Al-Gore-Film „Eine unbequeme Wahrheit“ beigetragen haben. Die Finanzkrise der Jahre 2008 und 2009 hat diesem Thema weitere Bedeutung verschafft, zeigen sich an ihr doch die Nachteile eines auf eine reine Gewinnmaximierung angelegten Wirtschaftens. Die einseitige Konzentration auf den kurzfristigen Gewinn schränkt die Entwicklungsmöglichkeiten künftiger Generationen stark ein – und steht damit diametral gegen das Grundprinzip der Nachhaltigkeit. Denn „Nachhaltigkeit“ meint ja in der inzwischen verbreiteten Definition des „Brundtland-Berichts“, die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation zu befriedigen, ohne dieselbe Möglichkeit für künftige Generationen zu gefährden [2].

Den Druck der öffentlichen Diskussion und von ihren Anspruchsgruppen („Stakeholdern“) spüren viele Unternehmen schon lange. Vor allem wird das in denjenigen Industrien deutlich, die mit hoher Umweltbelastung assoziiert werden (z.B. Öl & Gas, Berg-

bau, Chemie) oder eine besondere Nähe zu Konsumenten haben wie Konsumgüter und Handel, die im Mittelpunkt der nachfolgenden Betrachtung liegen. Zunehmend werden ökologische und soziale Aspekte in die Geschäftstätigkeit und in den Dialog mit den Anspruchsgruppen über die rein ökonomische Perspektive hinaus integriert [3]. Dafür hat John Elkington den Begriff der „Triple Bottom Line“ geprägt (vgl. Abbildung 1) [4, 5]. Eine solche erweiterte unternehmerische Bilanzierung ist im Begriff, zu einem allgemeinen Trend zu werden, wie die stark zunehmende Zahl von Nachhaltigkeitsberichten von (Handels)Unternehmen zeigt [6]. Dieses erweiterte Berichtswesen geht mit dem Bestreben der Unternehmen einher, ihren Anspruchsgruppen aktiv entgegenzutreten zu können und deren Bedürfnisse in die Unternehmensstrategie einfließen zu lassen. Unternehmerische Nachhaltigkeit kann deshalb, ganz im Sinne der Brundtland-Definition, verstanden werden als die Bedürfnisse der direkten und indirekten Anspruchsgruppen eines Unternehmens zu befriedigen (wie Anteilseigner, Mitarbeiter, Kunden, NGOs etc.), ohne dem Unternehmen die Möglichkeit zu rauben, entsprechendes für künftige Anspruchsgruppen zu tun [7].

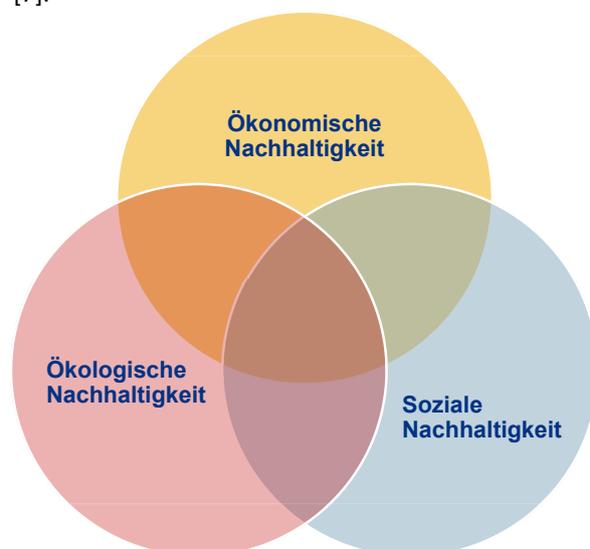


Abbildung 1: „Triple Bottom Line“ – Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit

Nicht zuletzt aufgrund der öffentlichen Diskussion zur Nachhaltigkeit, zur globalen Erwärmung, zur Ressourcenknappheit und der Einhaltung von Sozialstandards, wird es vor allem für Handelsunternehmen, die aufgrund ihrer Unternehmenstätigkeit einen sehr starken Konsumentenbezug haben, immer wichtiger, diese Themen zu adressieren. Zwar ist der Handel oft „nur“ Bindeglied zwischen Herstellern und Verbrauchern, dies befreit ihn jedoch nicht vom Risiko, dass ein negatives Image auch auf ihn abfärbt, sollte etwa ein Hersteller in die Schlagzeilen geraten, weil er Umwelt- oder Sozialstandards verletzt hat. Gerade bei Eigenmarken könnte sich dies zu einem ernsthaften Problem entwickeln. Insofern ist das Thema Nachhaltigkeit aus Sicht der Autoren von beachtlicher Bedeutung für den Handel.

Einem weiteren Aspekt muss darüber hinaus Beachtung geschenkt werden: Der Handel spielt eine entscheidende Rolle auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit, indem er sein Sortiment bestimmt. Denn wenn es dem Handel nicht gelingt, verstärkt nachhaltige Produkte in das Sortiment aufzunehmen und am Markt zu platzieren, wird ihm die Realisierung von Nachhaltigkeit in der Unternehmensstrategie nicht gelingen können.

Zielsetzung

Die Autoren der vorliegenden Untersuchung setzen sich das Ziel, die folgenden Aspekte ganzheitlich zu betrachten:

- die unterschiedlichen Stakeholder der Handelsunternehmen mit ihren spezifischen Anforderungen und Erwartungen an eine Unternehmensführung im Sinne der Nachhaltigkeit;
- die spezifischen Herausforderungen der verschiedenen Handelssegmente zur Nachhaltigkeit;
- Ansätze zur Gestaltung von Nachhaltigkeitsstrategien sowie
- mögliche Unterstützung für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsstrategien durch Unternehmenssoftware und softwarebezogene Dienstleistungen.

Zum Inhalt der Kapitel

Eine zentrale Voraussetzung für die erfolgreiche Realisierung einer Nachhaltigkeitsstrategie besteht darin, die Anforderungen der Stakeholder genau zu kennen [8], weshalb in Kapitel 2 zunächst die wichtigsten

Stakeholdererwartungen dargestellt werden: Hierzu sind neben der Einhaltung gesetzlicher Vorgaben und der Berücksichtigung einschlägiger nationaler wie internationaler Standards vor allem die Erwartungen der Kunden, der Investoren, aber auch die der internen Stakeholder zu berücksichtigen.¹ Die vorliegende Arbeit macht diese zentralen Anforderungen der Stakeholder deutlich und hebt neue innovative Entwicklungen in der Zusammenarbeit von regierungsnahen Institutionen sowie dem Handel und der Konsumgüterindustrie hervor – wie beispielsweise im Rahmen des „Courtauld Commitments“, einer Initiative zur Verbesserung der Ressourceneffizienz und Reduzierung des Umwelteinflusses von Handel. Eine wesentliche Erkenntnis aus der Betrachtung der Stakeholder ist, dass Kapitalmärkte Nachhaltigkeitsleistungen der Unternehmen und ein konsequentes CO₂-Management für eine „conditio sine qua non“ von zukünftigen Investitionen halten.

Da die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen der Kommunikation mit den Anspruchsgruppen dient, orientiert sich eine Analyse der Stakeholdererwartungen sinnvollerweise an der Global Reporting Initiative (GRI) – stellt doch die GRI mittlerweile den de facto weltweit etablierten Standard für Nachhaltigkeitsberichterstattung dar [6,8]. Ein Überblick über die Berichterstattung nach GRI erfolgt deshalb im Kapitel 3 und zeigt auf, dass das Berichtswesen gemäß der GRI eine Unterstützung bei der Kommunikation mit den Stakeholdern bietet.

Wenngleich es für verschiedene Handelssegmente auch wiederkehrende Herausforderungen im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit gibt, haben Fachhändler für Unterhaltungselektronik, Lebensmittelhändler, Baumärkte oder Modehändler doch je unterschiedliche Aspekte in ihren Nachhaltigkeitsstrategien zu berücksichtigen. Dies wird in Kapitel 4 dargestellt.

Viele Unternehmen behandeln das Thema Nachhaltigkeit noch weitgehend reaktiv – das heißt, sie versuchen, sich mit möglichst geringem Aufwand auf die Einhaltung gesetzlicher Vorgaben zu beschränken. Die Investitionskosten bleiben damit überschaubar – allerdings werden so auch nicht die Optimierungspotentiale ausgeschöpft, die sich durch einen systema-

¹ Der Ansatz des „Stakeholder Management“ wurde erstmalig in den Studien von Edward Freeman diskutiert: „We defined stakeholder in a broad strategic sense as any group or individual that can affect or is affected by the achievements of a corporation's purpose“ [9, S. 229]. Die Begriffe „Stakeholder“ und „Anspruchsgruppen“ werden im Folgenden synonym verwendet.

tisch proaktiven und integrativen Ansatz ergeben, wie etwa Kostenersparnisse oder Differenzierungsvorteile im Markt [10]. Die nachfolgende Untersuchung fokussiert demgegenüber auf aktive Nachhaltigkeitsstrategien, die Handelsunternehmen dazu befähigen, ihre ökologische und soziale Leistungsfähigkeit so auszugestalten, dass Markt- oder Gesetzesanforderungen übertroffen und in der Folge ihre Positionen im Wettbewerb gestärkt werden können.

Zwischen diesen aktiven Strategien lassen sich große Unterschiede erkennen. In Kapitel 5 wird als Orientierung zum Erzielen von Wettbewerbsvorteilen eine Typologie von Nachhaltigkeitsstrategien für Handelsunternehmen vorgeschlagen. Diese Nachhaltigkeitsstrategien lassen sich idealtypisch nach Ansätzen der (1) „Prozess- und Ressourcenoptimierung“, (2) „Prozesssicherung“, (3) „nachhaltigen Produktpositionierung“ und der (4) „innovativen Kostenoptimierung“ unterscheiden. Es wird aufgezeigt, dass den Strategien unterschiedliche Zielsetzungen und Maßnahmen zugrunde liegen, alle aber einen unternehmerischen Vorteil verfolgen [11]. Es wird zudem die Frage aufgegriffen, unter welchen situativen Gegebenheiten welche der dargestellten Nachhaltigkeitsstrategien gewählt werden sollte.

Da sehr viele Unternehmen heute behaupten, dem Leitbild Nachhaltigkeit verpflichtet zu sein, in der Realisierung oft aber noch große Defizite zu beobachten sind, besteht die Gefahr des „Greenwashing“ – Nachhaltigkeit verkommt dann zu einer substanzlosen Marketingformel. Die Operationalisierung des Leitbildes Nachhaltigkeit und die Umsetzung der entsprechenden Strategien in das operative Geschäft von Handelsunternehmen ist aus Sicht der Autoren derzeit nur unvollkommen gelungen. Deshalb ist hier besonderes Augenmerk erforderlich, wenn die mit diesem Leitbild einhergehenden Potentiale realisiert werden sollen.

Für eine solche Operationalisierung von Nachhaltigkeitsstrategien ist in vielen Fällen eine unternehmensübergreifende Software zur Umsetzung und Unterstützung der Prozesse unabdingbar, weshalb in Kapitel 6 entsprechende Softwarelösungen des Marktführers SAP für ausgewählte Bereiche betrachtet werden.

Abschließend wird ein Ausblick auf wichtige Zukunftstrends und ihre Auswirkungen auf die Strategiewahl von Handelsunternehmen gegeben.

Zum Untersuchungsansatz

Für die vorliegende Untersuchung wurden die nach der Global Reporting Initiative (GRI) wichtigsten berichtenden Handelsunternehmen weltweit berücksichtigt und analysiert. Die Nachhaltigkeitsberichte der Unternehmen sind damit eine wesentliche Quelle der Untersuchung. Auch Unternehmen, die durch ein signifikantes – nicht GRI-orientiertes – Nachhaltigkeitsreporting hervortreten – wie Tesco, Walmart oder die METRO GROUP – wurden berücksichtigt, weisen sie doch ihre Aktivitäten in einer vergleichbaren Weise aus. Zur Fundierung der Untersuchung sind im Rahmen der Zusammenarbeit von SAP und dem Lehrstuhl für Logistikmanagement der Universität St.Gallen relevante Projekte, Forschungs- und Studienergebnisse zum Thema Handel und Nachhaltigkeit in die Untersuchungen mit eingeflossen.

Ein Kernbeitrag der vorliegenden Arbeit zur weiterführenden Nachhaltigkeitsdiskussion ist die Übertragung der Typisierung von Strategieansätzen zu Nachhaltigkeit auf den Handel.² Der abschließende Ausblick in die Zukunft ist das Ergebnis der Analysen der Autoren und wird durch Trendanalysen renommierter Institute wie dem „Institut for the Future“ oder dem „Forum for the Future“ untermauert.

Interview

Im Anhang befindet sich ein Interview, das mit Dr. Inacker, Leiter „Corporate Communications, Public Affairs & CSR“ der METRO GROUP zum vorliegenden Themenkomplex geführt wurde. Das Interview illustriert die Nachhaltigkeitsstrategie der METRO GROUP und zeigt exemplarisch die Verzahnung einer konsequenten Nachhaltigkeitsstrategie mit den Unternehmenszielen eines Handelskonzernes auf. Die METRO GROUP und SAP führen seit vielen Jahren einen intensiven Dialog zum Thema Innovation im Handel, unter anderem durch die gemeinsame Arbeit in der „Future Store Initiative“.

² Die Strategieansätze zur Nachhaltigkeit im Handel werden in Kapitel 5 der Publikation entwickelt und illustriert.