

White Paper

Strategic Management
and Innovation

Mit grünen Strategien zum Erfolg

Tim Wolf
Alina Lauber

www.horvath-partners.com

1. Grüne Strategien zwischen Mythos und harter Realität

1.1 Voll im Trend mit Nachhaltigkeit

Die Kosmetikkette THE BODY SHOP informiert potenzielle Kunden bereits an den Türen ihrer Filialen über ihre ethischen Grundsätze: Umweltschutz, Achtung der Menschenrechte, fairer Handel und Tierschutz [vgl. The Body Shop (2011), online]. Das Unternehmen präsentiert sich nachhaltig - und liegt damit voll im Trend.

Auch andere Unternehmen, wie der Modeeinzelhändler C&A, haben den Trend zur Nachhaltigkeit im Rahmen ihrer Geschäftstätigkeiten bereits aufgegriffen. So besteht ein bedeutender Teil der Strategie des Unternehmens in der zunehmenden Verwendung von Bio-Baumwolle [vgl. C&A (2011), online]. Auch für SIEMENS stellen grüne Produkte eine ansteigend bedeutsame Umsatzquelle dar: Im Jahr 2010 betrug der Umsatz mit grünen Produkten bereits 28 Mrd. EUR [vgl. Siemens Key Performance Indicators (2010), online].

Um langfristig im Wettbewerb bestehen zu können, sind herausragende Produkte und Dienstleistungen alleine heute nicht mehr ausreichend. In den letzten Jahren ist das Bewusstsein für das Thema Nachhaltigkeit signifikant gestiegen - Unternehmen müssen darauf reagieren. Ein Bereich, in dem diese Entwicklung besonders deutlich wird, ist die Lebensmittelbranche. Diese gilt als zuverlässiger Seismograph für gesellschaftliche Veränderungsprozesse, da Megatrends zuerst Einzug in Branchen des Alltags nehmen, in denen die Kauffrequenz hoch ist. Seit 2003 erfährt der Markt der Bio-Lebensmittelbranche zweistellige Umsatzzuwächse. In Folge haben auch die großen Discounter das neue Geschäftsfeld „Bio“ für sich entdeckt [vgl. Wenzel, Kirig und Rauch (2008)].

1.2 Neue Fragen – aber auch die richtigen Antworten?

Obwohl der Druck durch Kunden nach nachhaltigen Produkten und Services stetig steigt und Unternehmen somit vor neue Herausforderungen stellt, fällt es vielen Unternehmen schwer, sinnvolle Antworten zu finden. Entsprechend unterschiedlich fallen die Marktreaktionen auf den Nachhaltigkeits-/Grün-Trend aus. Auf den ersten Blick scheint es zwei Gruppen von Unternehmen zu geben: Die eine Gruppe stellt ihr gesamtes Geschäft konsequent anhand ökologischer und sozialer Aspekte auf den Prüfstand. So richtet bspw. der Hersteller von Tiefkühlkost FROSTA seine Geschäftstätigkeit inzwischen in großem Umfang an ökologischen und sozialen Kriterien aus. FROSTA verzichtet auf Zusatzstoffe, die Zutaten für die Produkte stammen u.a. aus bestandserhaltender Fischerei und, Ressourcen werden umweltschonend eingesetzt und auch die Lieferanten müssen diesbezüglich bestimmten Kriterien genügen. Das Unternehmen ist der Überzeugung,

dass es nur so die langfristige Existenz und die Profitabilität der Marke FROSTA sichern kann [vgl. Frosta (2011), online]. Das andere Extrem repräsentieren Unternehmen, die offensichtlich versuchen, mit einem grünen Anstrich ihrer Marke den Trend (aus-)zu nutzen. Ein Blick hinter die Kulissen verrät schnell, dass offensichtlich bisher noch keine substanziellen, ausreichend erfolgsversprechenden Geschäftsideen entwickelt werden konnten. Ein Beispiel hierfür ist das Unternehmen BP: Während die Kerngeschäftstätigkeit des Unternehmens im Jahr 2010 im Golf von Mexiko zu einer verheerenden Umweltkatastrophe führte, versucht BP nun, mit öffentlichkeitswirksamen Kampagnen das Image eines umweltbewussten Unternehmens zu erzielen. So bietet BP u. a. Ticketinhabern für die Olympischen Spiele 2012 in London an, die durch ihre Reise entstehenden CO₂-Kosten zu übernehmen. [vgl. bp (2011), online]. Das Kerngeschäft bleibt hiervon allerdings unberührt, vielmehr steht die öffentliche Wahrnehmung des Unternehmens im Vordergrund.

Die beiden Beispiele zeigen, dass es im Bereich der grünen Strategien zwar einen großen Spielraum gibt, es jedoch bisher nur wenigen Unternehmen gelungen ist, eine substanzielle und erfolgsbeitragende grüne Strategie für sich zu finden.

Aus unserer Beratungserfahrung liegt dies in fünf wesentlichen Herausforderungen begründet:

- Unschärfe Definition von Nachhaltigkeit und Grün: Was verbirgt sich dahinter? Was versteht man darunter?
- Wirtschaftliche Unsicherheit - Mythos oder Erfolgsträger? Was bringen „grüne“ Strategien? Wie bewerte ich das Potenzial?
- Undifferenzierte Betrachtung: Man beobachtet sehr häufig eine „Ganz“- oder „Garnicht“-Strategie - viele Unternehmen kennen die Vielzahl an Optionen nicht.
- Fehlende Kreativität: Welche Optionen bieten sich für mein Geschäftsmodell? Viele Unternehmen sind unsicher, wie sie den grünen Trend in ihrer eigenen Strategie abbilden können.
- Erfolglose Strategieumsetzung: Der Praxis fehlt eine strukturierte Vorgehensweise, die Unternehmen hilft, grüne Strategien auch erfolgreich umzusetzen.

Damit Unternehmen das Thema Nachhaltigkeit erfolgreich umsetzen können, gilt es die beschriebenen Herausforderungen zu berücksichtigen. Im Rahmen der folgenden Diskussion bieten wir Antworten auf die aufgezeigten Fragen und einen Lösungsansatz, der Unternehmen bei der Bewältigung dieser Herausforderungen unterstützt.

2. Was verbirgt sich hinter dem Thema „grün“ und „Nachhaltigkeit“?

Nachhaltigkeit ist in aller Munde und hat unsere Wirtschaft erfasst: Von IT-Unternehmen, die mit Hilfe grüner Technologien ihren Energieverbrauch senken, bis hin zu Dienstleistern, die ihren Kunden einen CO₂-neutralen Versand von Briefen und Paketen ermöglichen. Ein genauer Blick zeigt jedoch, dass in der Praxis kein einheitliches Begriffsverständnis hinsichtlich grüner Strategien existiert. Nachhaltigkeit, Corporate Social Responsibility (CSR) und „green“ sind nur einige Schlagworte, die in der Praxis inflationär verwendet werden. In seinem Ursprung beschreibt der Begriff Nachhaltigkeit „eine Entwicklung, die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen“ [Brundtland Kommission (1987)]. Im Zuge dieser sollen gleichberechtigt ökonomische, ökologische und soziale Zielsetzungen verwirklicht werden. Der Begriff „grün“ wird häufig synonym verwendet. Auch hier spielt der generationenübergreifende Umgang mit Ressourcen (bspw. umweltschonende/ressourcensparende Produktionsverfahren) eine wichtige Rolle. Zudem wird der Begriff „grün“ auch häufig im allgemeinen Zusammenhang mit Umweltschutz und gesunder Ernährung des Einzelnen genutzt. Für den vorliegenden Beitrag wollen wir von „grünen Strategien“ sprechen. Unter diesem Begriff soll Nachhaltigkeit explizit eingeschlossen sein. Unter Nachhaltigkeit verstehen wir die parallele Erreichung ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele. Die Optimierung der Unternehmensperformance (Unternehmensleistung) darf dabei keine negativen Auswirkungen auf die Nachhaltigkeits-Dimensionen verursachen.

3. Können grüne Strategien zum Erfolg führen?

3.1 Der Erwartungshaltung gerecht werden

Sowohl von gesellschaftlicher als auch von politischer Seite haben die Anforderungen an Unternehmen hinsichtlich ihrer sozialen und ökologischen Verantwortung in den letzten Jahren stetig zugenommen. Politische Anforderungen äußern sich vorrangig in gesetzlichen Vorgaben und (freiwilligen) Richtlinien. Ein Beispiel hierfür sind die einzuhaltenden CO₂-Normen für die Automobilindustrie, welche den Fokus der Innovationen in dieser Branche beeinflussen. Einige Unternehmen müssen sich diesen Anforderungen bereits stellen. Andere hingegen sind von den neuen Vorschriften (bisher) weniger oder überhaupt nicht betroffen. Dennoch geht der Megatrend auch an letztgenannten Unternehmen nicht vorüber. Denn auch das Bewusstsein der Kunden hat sich verändert: Inzwischen interessieren sich diese nicht mehr nur

für das Thema Nachhaltigkeit - es beeinflusst auch ihre Kaufentscheidung [vgl. IBM Global CEO Study (2008)].

Viele Unternehmen reagieren auf diese Entwicklung, indem sie Nachhaltigkeitsaspekte in ihre betrieblichen Aktivitäten integrieren. Während der Energieversorger LICHTBLICK bspw. ausschließlich sauberen Strom und Gas für den Massenmarkt liefert [vgl. LichtBlick (2011), online], verpflichtet sich der Tiefkühlkosthersteller FROSTA mit der Einführung des Reinheitsgebotes im Jahr 2003, eigene Produkte ausschließlich unter Verwendung naturbelassener Rohstoffe herzustellen [vgl. Frosta (2011), online].

Aus Sicht der Unternehmen bleiben die Erfolgsaussichten derartiger Strategien jedoch bislang ungeklärt. Viele Unternehmen sind sich unsicher, ob grüne Strategien auch für sie zum Erfolg führen können.

3.2 Das Erfolgspotenzial bleibt umstritten

Nicht nur in der Praxis wird das Erfolgspotenzial grüner Strategien hinterfragt. Gleiches gilt für die einschlägige wissenschaftliche Literatur: Während die meisten Studien einen positiven Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeit und finanziellem Erfolg belegen, deuten einige Studien durchaus auf einen negativen Zusammenhang hin [vgl. bspw. Griffin und Mahon (1997)]. Diese halten teilweise noch immer an der lange Zeit vorherrschenden Meinung fest, dass Umweltschutz zwangsläufig mit höheren Kosten für ein Unternehmen einhergeht.

Die überwiegende Mehrheit geht inzwischen jedoch von einem positiven Zusammenhang aus [vgl. van Beurden und Gössling 2008]. So belegen beispielsweise PORTER und VAN DER LINDE, dass ökologische Nachhaltigkeit sich positiv auf den finanziellen Erfolg eines Unternehmens auswirkt [vgl. Porter und van der Linde (1995), S. 97f.]. AMBEC und LANOIE untermauern diese Ergebnisse und stellen heraus, dass nachhaltige Unternehmensaktivitäten sowohl kostenreduzierende als auch einkommenserhöhende Effekte zur Folge haben [vgl. Ambec und Lanoie (2008), S. 47].

Aufgrund der dennoch bestehenden widersprüchlichen Untersuchungsergebnisse stellt sich die Frage, welche grünen Strategien zum Erfolg führen bzw. wie sich grüne Strategien voneinander unterscheiden. HORVÁTH & PARTNERS hat hierzu anhand von Praxisbeispielen unterschiedliche grüne Strategien analysiert. Dabei sind wir zu dem Ergebnis gekommen, dass sich in der Praxis ein deutlich differenzierteres Bild an unterschiedlichen grünen Strategien darstellt. Das Erfolgspotenzial der jeweiligen Strategie kann jeweils immer nur in der Kombination aus „Strategietyp“ und dem eigenen Unternehmen bewertet werden. Dies bedeutet, dass die Eigenschaften des eigenen Unternehmens (bspw. Produktportfolio, Innovationsschwerpunkt, Marke, Wertschöpfungskette etc.) mit einem Strategietyp abgeglichen werden müssen.

Abhängig von der individuellen Ausgangssituation ergeben sich dadurch unterschiedliche Erfolgspotenziale.

4. Fünf „grüne Strategietypen“ – Ergebnis einer Praxisanalyse

Ein Strategietyp ist ein Cluster ähnlicher oder identischer Strategien unterschiedlicher Unternehmen. Um diese Strategietypen zu identifizieren, haben wir Unternehmensbeispiele (Strategien) aus verschiedenen Branchen analysiert, die den Megatrend Nachhaltigkeit aufgegriffen haben. Die vergleichende Analyse der Praxisbeispiele hat unsere These bestätigt, dass die Bedeutung von Nachhaltigkeit variiert. Während im einen Extrem einige Geschäftsmodelle ohne den Nachhaltigkeitsaspekt wohl nicht bestehen könnten, spielt dieser für andere Unternehmen (wenn überhaupt) lediglich aus Imagegründen eine Rolle. Unsere Analyse ergab die Kategorisierung von fünf grünen Strategietypen (siehe Abbildung 1), die im Folgenden näher ausgeführt werden.

Die grünen Missionare		„Grün ist die Basis unserer Geschäftstätigkeit.“	
Die grünen Wertschöpfer		„Unsere Produkte werden grün hergestellt. Dies nutzen wir als Differenzierungsmerkmal.“	
Die grünen Anwender		„Unsere Produkte sind grün, sobald sie vom Kunden verwendet werden. Dadurch spart der Kunde Kosten.“	
Die grünen Hybriden		„Wir bieten u.a. Produkte an, die sowohl in der Herstellung als auch im Verbrauch grün sind.“	
Die grünen Anstreicher		„Wir geben unseren Produkten aus Imagegründen einen grünen Anstrich.“	

Abbildung 1: Kategorisierung grüner Strategien

Die „grünen Missionare“ zeichnen sich durch die konsistente Ausrichtung auf grüne Geschäftstätigkeiten aus. Mit Beginn der Unternehmensaktivitäten ist Nachhaltigkeit von strategischer Relevanz und Bestandteil der Vision. Ökologisches und sozial verantwortliches Handeln stellt die Basis betrieblicher Aktivitäten dar und zieht sich systematisch durch alle Organisationsbereiche. Nachhaltigkeit ist somit wesentlich für das Bestehen und die Existenz dieser Unternehmen. „Grüne Missionare“ entscheiden sich aus Überzeugung, all ihre Unternehmensaktivitäten einer nachhaltigen Zukunftsgestaltung zu widmen. Der grüne Leitgedanke wird daher als explizites Ziel formuliert, im Wertesystem fest verankert und von den Mitarbeitern gelebt. Ihren Kunden können diese Unternehmen ein grünes Leistungsangebot zusichern, auf das diese im Hinblick auf Nachhaltigkeit vertrauen.

Praxisbeispiel HESSNATUR – Ein Unternehmen, das seit seiner Gründung auf den grünen Aspekt baut

Der deutsche Naturmodeanbieter HESSNATUR formuliert Nachhaltigkeit als den Kern seiner Geschäftstätigkeit. Das als „Fair Wear“ zertifizierte

Unternehmen wurde 1967 mit der Vision gegründet, dem Menschen mit gift- und schadstofffreier Bekleidung eine „zweite Haut“ zu verleihen und ihn somit vor schädlichen Umwelteinflüssen zu schützen. Das markenbezogene Nutzenversprechen wird vom Unternehmen an seine Kunden weitergegeben [vgl. hessnatur (2011), online]. 2008 wurde das Unternehmen für sein Engagement mit dem Deutschen Nachhaltigkeitspreis ausgezeichnet [vgl. Deutscher Nachhaltigkeitspreis (2011), online].

Die „grünen Wertschöpfer“ haben die mit dem Megatrend Nachhaltigkeit einhergehenden Chancen erst im Laufe ihrer Geschäftstätigkeit aufgegriffen. Im Gegensatz zu den grünen Missionaren zieht sich Nachhaltigkeit hier nicht konsistent durch das gesamte Unternehmen. Stattdessen ist die Wertschöpfungskette, d. h. die Herstellung angebotener Produkte und Services, „grün“ gestaltet. Grüne Wertschöpfer stellen entweder ihr gesamtes Produktportfolio nachhaltig her oder erweitern ihr bestehendes Leistungsspektrum um grüne Produkte. Allen Unternehmen ist jedoch gemeinsam, dass die grüne Wertschöpfung als Differenzierungsmerkmal gegenüber herkömmlichen Produkten und Wettbewerbern nach außen sichtbar in den Mittelpunkt gestellt wird. Diese Darstellung als verantwortungsbewusstes Unternehmen ermöglicht den grünen Wertschöpfern, dem Wertewandel ihrer Interessengruppen mit einem auf diese zugeschnittenen Produktportfolio zu begegnen. So gelingt es Unternehmen wie STARBUCKS, bestehende Kunden zu halten und neu entstandene Marktpotenziale zu erschließen.

Der Strategietyp der „grünen Anwender“ umfasst Unternehmen, die Produkte und Services anbieten, die ihre grüne Wirkung erst in der Anwendung entfalten. Eine nachhaltig ausgestaltete Produktherstellung ist im Vergleich zu den grünen Wertschöpfern von untergeordneter Bedeutung. So verkauft der Leuchtmittelhersteller OSRAM unter dem Motto „Energiesparlampen – im Handumdrehen Geld sparen und die Umwelt schützen“ [Osram (2011), online] Glühbirnen, die sich durch eine hohe Energieeffizienz und einen geringen Energieverbrauch auszeichnen. Der Einsatz von Energiesparlampen senkt CO₂-Emissionen und reduziert Kosten auf Seiten der Verbraucher. Wie das Beispiel verdeutlicht, leistet der Kunde im Zuge der Produkthanwendung einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung. Mit der frühzeitigen Markteinführung derartiger Produkte streben Unternehmen dieses Strategietyps eine Vorreiterrolle an, die ihnen einen Vorsprung und damit einen Wettbewerbsvorteil gegenüber ihrer Konkurrenz ermöglicht. Darüber hinaus können sie mit Hilfe von Produktverbesserungen und (Schlüssel-) Technologien externen Rahmenbedingungen sowie gesellschaftlichen Ansprüchen begegnen.

Die „**grünen Hybriden**“ bieten Produkte an, die sowohl in ihrer Herstellung als auch in der Anwendung grün sind, und stellen somit eine Mischform aus den grünen Wertschöpfern und den grünen Anwendern dar. Die Produkte der grünen Hybriden bestehen oftmals bereits unter der gleichen Marke und werden hinsichtlich nachhaltiger/umweltfreundlicher Attribute verbessert. Allerdings verkörpert Nachhaltigkeit auch bei Unternehmen dieses Strategietyps kein zwingendes Merkmal für alle Bereiche des Unternehmens. Der grüne Aspekt nimmt insbesondere im Rahmen der Wertschöpfung und des Verbrauchs eine zentrale Rolle ein. So ermöglicht der Verpackungshersteller TETRA PAK seinen Kunden unter dem Leitgedanken „Eine Verpackung sollte mehr sparen, als sie kostet“, einen Beitrag zum Schutz der Umwelt und natürlicher Ressourcen zu leisten. TETRA PAK-Produkte werden aus natürlichen Materialien hergestellt und können von Verbrauchern in den Recyclingkreislauf zurückgeführt werden. Allein im Jahr 2008 konnten auf diese Weise 145 Mio. kg Getränkekartons von bundesdeutschen Haushalten wieder aufbereitet werden [vgl. Tetra Pak (2011), online].

Die „**grünen Anstreicher**“ versuchen nicht-grünes Handeln zu kaschieren oder davon abzulenken, indem relativ bedeutungsarmes, grünes Verhalten (im Verhältnis zum Kern ihrer Geschäftstätigkeit) öffentlichkeitswirksam herausgestellt wird. Nachhaltigkeit bezieht sich im Vergleich zu den anderen vier Strategietypen nicht zwangsläufig auf das Produkt selbst, sondern oftmals auf zusätzliche Unternehmensaktivitäten wie gemeinnützige Spenden, die im Rahmen von Produktverkäufen erzielt werden. Die kommunizierten Inhalte der grünen Anstreicher beinhalten häufig wenig tiefgreifende Aussagen und werden primär aus zwei Gründen eingesetzt: Zum Einen verfolgen grüne Anstreicher das Ziel, bestehende Interessenkonflikte zwischen der unternehmerischen Tätigkeit und grünen Anforderungen in der Wahrnehmung potenzieller und bestehender Kunden abzuschwächen. Zum Anderen wird auf diese Weise versucht, nicht nachhaltige Produkten mit einem grünen Image aufzuwerten. Unternehmen dieses Strategietyps streben demzufolge ein sauberes, umweltbewusstes sowie verantwortungsvolles Image in der Öffentlichkeit an. Erweist sich ein vermeintlich grüner Anstrich jedoch erst einmal als unglaubwürdig, so kann dies schnell zu einem enormen Imageverlust führen.

Praxisbeispiel RWE - Ein Unternehmen, das sich in der Werbung grün präsentiert

Als Reaktion auf den Megatrend Nachhaltigkeit zeigte sich der zweitgrößte deutsche Energieversorger RWE 2010 in einem Werbespot als grüner Energieriese, der mittels Wind- und Wasserkraft einen Beitrag zum Umweltschutz leistet. Für seine Werbekampagne wurde der Konzern jedoch als „Worst Lobbyists 2010“ ausgezeichnet, da lediglich

ein geringer Prozentsatz des erzeugten Stroms (3,5% im Jahr 2009) aus erneuerbaren Energiequellen stammt [vgl. Utopia (2010), online].

Die hier vorgestellten Strategietypen unterscheiden sich primär hinsichtlich der Zielsetzung bzw. der Motive, die hinter der Entscheidung für das Verfolgen einer grünen Strategie stehen. Welcher dieser fünf Strategietypen jedoch letztendlich am erfolgversprechendsten für ein Unternehmen ist, gilt es im Einzelfall zu prüfen.

5. Der Weg zu einer grünen Strategie – Ein strukturierter Ansatz in drei Schritten

Unsere Erfahrungen aus der Beratungspraxis zeigen, dass es vielen Unternehmen an einer klaren Vorgehensweise fehlt, um die für sie richtige, grüne Strategie zu identifizieren und umzusetzen. Aus diesem Grund hat HORVÁTH & PARTNERS einen strukturierten dreistufigen Ansatz entwickelt, der Unternehmen bei diesem Vorhaben unterstützt und ihnen den Weg zu einer erfolgreichen grünen Strategie eröffnet (siehe Abbildung 2).

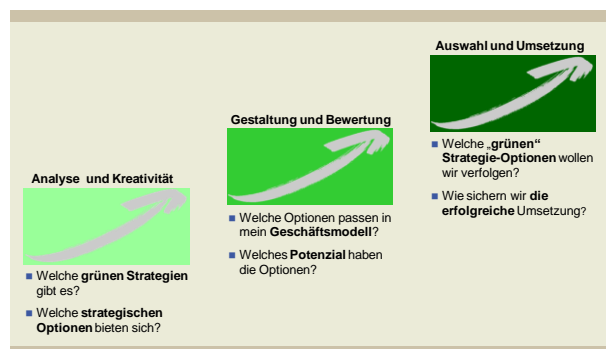


Abbildung 2: In drei Schritten zur grünen Strategie

Hierfür gilt es in einem ersten Schritt, das jeweilige Unternehmen und seine Umwelt hinsichtlich nachhaltigkeitsgetriebener Entwicklungen zu analysieren und vor dem Hintergrund des individuellen Markt- und Wettbewerbumfelds, Schwachstellen sowie neue Chancen zu identifizieren. Auf dieser Grundlage werden in einem zweiten Schritt die strategischen Optionen zur Weiterentwicklung des bestehenden Geschäftsmodells ausgearbeitet und bewertet. Der letzte Schritt des dreistufigen Ansatzes umfasst schließlich die Definition von Maßnahmen, welche die Implementierung des entwickelten Konzepts einer grünen Strategie sicherstellen. Eine detaillierte Beschreibung der einzelnen Schritte soll zeigen, worauf es in den einzelnen Phasen der Geschäftsmodell-(weiter-)entwicklung ankommt.

5.1 Analyse und Kreativität – Ein Blick über den Tellerrand

Das Ziel der ersten Phase besteht darin, grundsätzlich mögliche grüne strategische Optionen für ein Unternehmen zu identifizieren und zu simulieren. Die Ausgangsbasis hierfür stellt das beschriebene Spektrum der fünf möglichen grünen Strategien (Strategietypen) dar, die mit einer operationalisierten Checkliste auf ihre Relevanz für ein Unternehmen hin überprüft werden. Konkret wird anhand der grundlegenden Zielsetzungen und Motive der jeweiligen Strategie ein Weiterverfolgen oder Verwerfen der Option diskutiert. Im Sinne einer Kreativitätstechnik werden dann die Fallbeispiele anderer (zumeist auch branchenfremder) Unternehmen (mit grünen Strategien) genutzt. Anhand dieser Peer Groups bieten sich zusätzliche Anknüpfungspunkte, um geeignete strategische Optionen für das eigene Unternehmen zu entwickeln. Somit lassen sich Chancen für die unternehmenseigene Entwicklung frühzeitig erkennen und Innovationspotenziale aufdecken.

Neben dieser Kreativitätstechnik bietet auch eine adaptierte klassische strategische Analyse viele Ansatzpunkte für die Entwicklung grüner strategischer Optionen. Dabei werden geeignete Analyseinstrumente (bspw. Zielgruppenanalyse, Trendanalyse, CO₂-Footprint, Kundenbegeisterungsanalyse) durch eine „grüne“ Brille betrachtet.

Auch die Durchführung einer Wettbewerbsanalyse fördert in der Regel zahlreiche Ideen zu Tage. Im Rahmen der marktorientierten Umweltanalyse werden die Geschäftsmodelle der Wettbewerber untersucht. Inwieweit haben diese den Trend „Grün/Nachhaltigkeit“ bereits aufgegriffen? Wo liegen die Benchmarks bezüglich ökologischer und sozialer Anforderungen? Hierdurch werden konkrete unternehmensspezifische Informationen zur nachhaltigen Entwicklung gewonnen, die über die allgemeine Feststellung eines Megatrends auf globaler Ebene hinausgehen.

Insgesamt haben die verschiedenen individuell aufeinander abgestimmten Analysen das Ziel, Veränderungsbedarfe und Ansatzpunkte für die Einbeziehung nachhaltiger Aspekte herauszuarbeiten und entsprechende strategische Optionen aufzuzeigen.

5.2 Gestaltung und Bewertung – Grüne Potenziale aufdecken und ausschöpfen

In der zweiten Phase gilt es, die zuvor identifizierten strategischen Optionen zu konkretisieren und die für das Unternehmen passende grüne Strategie zu entwickeln und auszuwählen.

Die Grundlage hierfür bilden die gesammelten und ausgewerteten Informationen aus der Analysephase. In eine bestehende Geschäftsmodellbeschreibung werden diese neuen

grünen Strategieoptionen „eingearbeitet“. Aufgrund der Vielzahl der Ansatzmöglichkeiten (neue Produkte/Leistungen, neue Zielgruppe, neue Prozesse, neue Leistungsverfahren, neue Innovationsschwerpunkte, neue Positionierung etc.) bietet sich das bewährte 7K-Prinzip (siehe Abbildung 3) von HORVÁTH & PARTNERS zur Strukturierung der Geschäftsmodelldiskussion an. Es ermöglicht eine umfassende und detaillierte Beschreibung aller wesentlichen Grundsatzentscheidungen eines Unternehmens anhand der sieben Geschäftsmodelldimensionen. Die interagierenden Pfeile deuten an, dass auch die Wechselwirkung der Dimensionen untereinander analysiert werden muss. Beispielsweise muss eine Veränderung in der Wertschöpfungskette hinsichtlich ihrer Auswirkungen auf das Leistungsspektrum hinterfragt werden. Sollte dies der Fall sein, ist auch eine Wirkung auf die Positionierung zu hinterfragen. Das Ziel ist es; am Ende ein konzeptionell in sich konsistentes und widerspruchsfreies Geschäftsmodell beschreiben zu können, das die grünen Strategieoptionen integriert.

Das zuvor aufgeführte Beispiel des Energieversorgers RWE zeigt, wie wichtig es bei der Ausgestaltung eines Geschäftsmodells ist, dass alle Dimensionen aufeinander abgestimmt sind. Es sind nicht nur die Einzeldimensionen eines Geschäftsmodells, das die Wettbewerbsfähigkeit ausmachen, sondern vielmehr das Zusammenspiel konsistenter Faktoren.

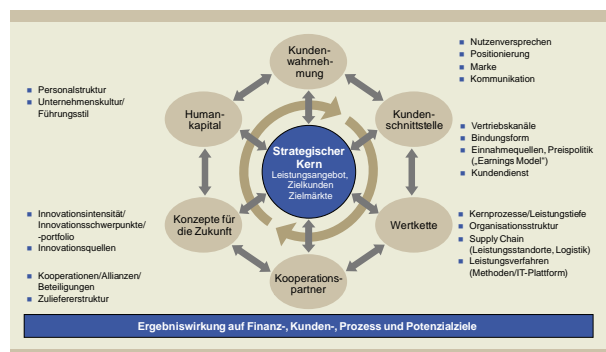


Abbildung 3: Das 7K-Prinzip

In der Regel ergeben sich auf Basis dieses Vorgehens unterschiedliche Szenarien, die jeweils mehrere grüne Strategieoptionen kombinieren. Diese Szenarien gilt es, im nächsten Schritt für eine Entscheidungsgrundlage zu bewerten. Grundlage hierfür stellen etablierte quantitative sowie qualitative Bewertungsverfahren dar. Neben der Berechnung eines Business Case entscheidet der strategische Fit bzw. die Konsistenz der Geschäftsmodellbestandteile über die Erfolgsaussichten der jeweiligen strategischen Szenarien.

5.3 Auswahl und Umsetzung – Ein guter Plan ist nur die halbe Miete

Auf Basis der bewerteten Szenarien gilt es nun eine Auswahl zu treffen. Wir gehen davon aus, dass das präferierte Szenario zu diesem Zeitpunkt sowohl konzeptionell als auch finanziell tragfähig ist.

Aus der Weiterentwicklung des Geschäftsmodells ergeben sich Veränderungsbedarfe für die Organisation. Wir empfehlen diese konsequent mit strategischen Zielsetzungen zu verfolgen.

Sollen beispielsweise „nachhaltige Produktionsprozesse“ zukünftig ein wesentliches Element des Geschäftsmodells sein, so könnte eine Zielformulierung „Reduzierung des Wasserverbrauchs in Kernprozessen“ lauten. Diese Zielsetzung gilt es, unternehmensspezifisch und so konkret wie möglich zu formulieren. Für eine erfolgreiche und machbare Strategieumsetzung besteht die Herausforderung darin, sich auf die Top 15 bis Top 20 strategischen Ziele zu konzentrieren.

Damit also nicht nur das „Anders-sein“ im Sinne einer einzigartigen grünen Strategie konzeptionell durchdacht wurde, sondern auch eine erfolgreiche Strategieumsetzung erreicht wird („Besser-sein“), wird die grüne Strategie in ein strategisches Zielsystem überführt.

Eine Strategy Map (strategisches Zielsystem) fungiert in diesem Zusammenhang als Kommunikationsinstrument, das die priorisierten strategischen Ziele in ihrem logischen Zusammenhang dargestellt.

Die Definition relevanter KPIs sowie die Integration von konkreten Aktionsplänen hilft, den Zielerreichungsfortschritt künftig zu überprüfen und so die Implementierung eines nachhaltig ausgerichteten Geschäftsmodells sicherzustellen. Um das Beispiel der „nachhaltigen Prozesse“ wieder aufzugreifen, könnte eine Maßnahme in der Durchführung eines Projekts zur „Prozessoptimierung“ bestehen.

6. Mit grünen Strategien zum Erfolg – Zusammenfassung

Grüne-/Nachhaltigkeitsstrategien bieten für Unternehmen ein enormes Differenzierungs- und Wachstumspotenzial. Doch nur wer das Thema strukturiert und konsequent angeht, wird von dem neuen Marktpotenzial profitieren. Unser Analyse hat aufgezeigt, dass es hierfür folgende Aspekte zu beachten gilt:

- **Definieren Sie „Grün und Nachhaltigkeit“ für sich:** Der Megatrend „Nachhaltigkeit“ bringt facettenreiche Bezeichnungen mit sich, die nicht alle deckungsgleich sind. Voraussetzung für eine erfolgreiche grüne Strategie ist ein einheitliches Begriffsverständnis im jeweiligen Unternehmen.
- **Nutzen Sie einen strukturierten, integrierten Gesamtansatz:** Um eine erfolgreiche grüne Strategie entwickeln und umsetzen zu können, ist ein strukturierter Ansatz erforderlich. Wir haben hierfür einen dreistufigen Ansatz entwickelt, der Unternehmen bei diesem Vorhaben unterstützt. Unsere breite Projekterfahrung zeigt uns, dass Strategieumsetzungen in den meisten Fällen aufgrund eines fehlenden integrierten Ansatzes scheitern.

- **Prüfen Sie alle „grünen Optionen“:** Es gibt nicht *die* eine grüne Strategie, die jedes Unternehmen zum Erfolg führt. Die aufgezeigten Unternehmensbeispiele und fünf Strategietypen verdeutlichen die Spannweite möglicher Optionen. Welche Option für ein Unternehmen am besten geeignet ist, gilt es im Einzelfall zu prüfen.
- **Gestalten Sie ein konsistentes, widerspruchsfreies Geschäftsmodell:** Die Entwicklung grüner Strategieoptionen ist die eine Herausforderung, die Integration in das bestehende Geschäftsmodell ein andere. Achten Sie darauf, dass die Funktionslogik Ihres Geschäftsmodells jederzeit sichergestellt ist.
- **Verfolgen Sie konsequent Ihre grüne Strategie:** Nur das Herunterbrechen von Geschäftsmodellveränderungen in Zielsysteme, Maßnahmen und Kennzahlen erweckt eine Strategie zum Leben.

Literaturverzeichnis:

- Ambec, S./Lanoie; P. (2008), Does It Pay to Be Green? A Systematic Overview, *Academy of Management Perspectives*, S. 45-62
- Griffin, J. J./Mahon, J. F. (1997), The Corporate Social Performance and Corporate Financial Performance Debate: Twenty-Five Years of Incomparable Research, *Business and Society*, 36(1), S. 5-31
- Porter, M. E./van der Linde, C. (1995), Green and Competitive: Ending the Stalemate, *Harvard Business Review*, September-October, S. 120-134
- Wenzel, E./Kirig A./Rauch, Ch. (2008), Greenomics - Wie der grüne Lifestyle Märkte und Konsumenten verändert, *Redline Wirtschaft*, München

Onlinequellen

- de.hessnatur.com
www.c-and-a.com
www.deutschebp.de
www.frosta.de
www.lichtblick.de
www.nachhaltigkeitstag.de
www.osram.de
www.rwe.de
www.siemens.com
www.nachhaltigkeitstag.de
www.tetrapak.com
www.thebodyshop.de
www.utopia.de
www.worldinbalance.net; World Commission on Environment and Development (1987).

Horváth & Partners - The Performance Architects

Horváth & Partners ist eine unabhängige, international tätige Managementberatung mit mehr als 400 hochqualifizierten Mitarbeitern. Wir helfen unseren Kunden - Großunternehmen und Mittelstand aus Industrie, Dienstleistung und Handel sowie öffentliche Organisationen - die Leistung (Performance) nachhaltig zu verbessern. Deshalb verstehen wir uns als „Performance Architects“.

Mit Büros in Deutschland, Österreich, der Schweiz, Ungarn, Rumänien und den Vereinigten Arabischen Emiraten ist Horváth & Partners in sechs Ländern vor Ort präsent. Durch die Mitgliedschaft bei „Highland Worldwide“, einem internationalen Netzwerk unabhängiger Beratungsgesellschaften, sind wir darüber hinaus in der Lage, Beratungsprojekte mit höchster fachlicher Expertise und genauer Kenntnis der lokalen Gegebenheiten in weiteren wichtigen Wirtschaftsregionen der Welt durchzuführen.



Tim Wolf ist Senior Project Manager im Competence Center „Strategic Management and Innovation“

TWolf@horvath-partners.com



Alina Lauber ist Consultant im Competence Center „Strategic Management and Innovation“

ALauber@horvath-partners.com

Impressum/Kontakt

Herausgeber

Horváth & Partner GmbH
Phoenixbau
Königstraße 5
70173 Stuttgart
Tel.: +49 711 66919-0
info@horvath-partners.com

Stand November 2011

HORVÁTH & PARTNERS
MANAGEMENT CONSULTANTS