

Nachhaltigkeitsmanagement bei deutschen Auslandsinvestitionen

Aktuellen Marktbeobachtungen zufolge etabliert sich weltweit ein leichter Trend zur Nachhaltigkeit als feste Größe bei Auslandsinvestitionen. Durch die internationale Debatte zu Nachhaltigkeits Herausforderungen wie Klimawandel, Ressourcenknappheit und wachsender Diskrepanz zwischen Arm und Reich werden Investoren verstärkt mit Forderungen konfrontiert, bei Auslandsinvestitionen in Entwicklungs- und Schwellenländern neben ökonomischen Zielen vor allem auch Umwelt- und Sozialaspekte zu berücksichtigen.

Investitionen im Ausland, d.h. insbesondere Auslandsdirektinvestitionen, gelten nach Untersuchungen der Weltbank als unverzichtbares Instrument zur globalen Armutsbekämpfung. So lässt sich durch den Transfer von Know-how und moderner Technologie die wirtschaftliche Entwicklung in Entwicklungsländern positiv beeinflussen. Internationale wirtschaftspolitische Vereinbarungen wie die OECD-Leitlinien für multinationale Unternehmen oder die Prinzipien des UN Global Compact können bei Auslandsinvestitionen zusätzlich auch in ökologischen und sozialen Belangen die Leistung von Unternehmen befördern.

Bei der Lösung drängender Nachhaltigkeitsprobleme nehmen vor allem deutsche Auslandsdirektinvestitionen eine herausragende Rolle ein. Durch ihre Investitionen, die öko-effiziente Technologien ermöglichen, können z. B. Probleme wie die Klimaerwärmung deutlich gemildert werden. Besonders die breite Anwendung nachhaltigkeitsorientierter Technik wird absehbar in mittelbarer Zukunft eine noch größere Rolle spielen.

Deutsche Auslandsinvestitionen stehen heute aber vor mindestens zwei wesentlichen Herausforderungen. Zum einen gefährdet das Angebot von Investitionen und Gütern aus Niedriglohnländern zunehmend die Wettbewerbsfähigkeit deutscher Unternehmen und ihrer Auslandsdirektinvestitionen. Zum anderen verdeutlicht eine aktuelle, von der PwC AG mit veröffentlichte Studie, dass zwar viele Unternehmen Leitlinien zu Umwelt- und Sozialstandards verfasst haben. Bei der Umsetzung gebe es aber oft erhebliche Defizite. Entspricht demnach eine Nachhaltigkeitsorientierung bei Auslandsinvestitionen – wie eine Umweltorganisation in einer Studie aus dem Jahr 2003

Quellen:

PwC AG und oekom research, Juni 2009:
Corporate Responsibility bei Auslandsinvestitionen – Stand und Perspektiven des Managements von Auslandsinvestitionen unter sozialen und umweltbezogenen Gesichtspunkten.

Schaltegger, S.; Schock, M. & Buttscher, C. (2009):
Nachhaltigkeit als Herausforderung für Exportwirtschaft und Exportkreditversicherung. Bedeutung und Rolle von Finanzierung und Umweltprüfung im B2B-Geschäft.
Hamburg: Euler Hermes/PwC AG/CSM.

lakonisch fragte – nur einer faszinierenden, aber aussichtslosen Suche wie der nach dem „Heiligen Gral“? Möglich ist mehr, wie folgende Ansatzpunkte zeigen.

Neben der kontinuierlichen Entwicklung technischer Innovationen besteht ein Ansatzpunkt zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit deutscher Auslandsinvestitionen im Kreieren neuer Geschäftsmodelle. Diese müssen auf öko-effizienten Technologien beruhen, die an den Auslandsstandorten Ressourcen und Kosten schonend eingesetzt werden können. Das ist vor allem bei der zunehmenden Anzahl von Investitionsmärkten in Entwicklungsländern relevant, weil dort lokale Endkunden großen Wert auf niedrige Anschaffungspreise legen. Zudem lassen sich Investitionsmodelle, die auf Öko-Effizienzvorsprüngen basieren, mit internationalen Förderprogrammen wie dem Clean Development Mechanism kombinieren, wodurch Investoren neben einem Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung auch eigene Umsatzsteigerungen erzielen können.

Damit deutsche Unternehmen bei Auslandsinvestitionen zuverlässig zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen können, besteht ein weiterer Ansatzpunkt darin, Nachhaltigkeitsaspekte professionell zu managen. Denn zur Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit wird ein systematisches Nachhaltigkeitsmanagement benötigt, das Methoden des strategischen Managements grundlegend weiterent-

wickelt und Nachhaltigkeitsaspekte explizit integriert. Dies kann z. B. bedeuten, eine Balanced Scorecard zu einer Sustainability Balanced Scorecard zu entwickeln, womit sich Nachhaltigkeitsstrategien von Unternehmen in operative Größen übertragen und erfolgreich umsetzen lassen.

Mit zukunftsweisenden Geschäftsmodellen, kombiniert mit einem systematischen Nachhaltigkeitsmanagement, können deutsche Auslandsdirektinvestitionen konsequent zu einer nachhaltigen Entwicklung beitragen. Allerdings müssen deutsche Unternehmen und Akteure des Kapitalmarktes die dafür notwendige Flexibilität und Innovationskraft gleichermaßen und koordiniert aufbringen. Ansonsten werden sie die Probleme der Zukunft nicht lösen.

*Prof. Stefan Schaltegger und Dipl.-Theol. Matthias Schock
Centre for Sustainability Management (CSM)
Leuphana Universität Lüneburg*