



Foto: © gamesday – stock.adobe.com

# Win-Win durch grünen Kundenservice

Wirtschaftlich und nachhaltig mit der Öko-Rendite

Nachhaltigkeit und Wirtschaftlichkeit müssen sich nicht ausschließen. Gerade auch im B2B-Bereich bieten sich durch grünen Kundenservice Chancen, dass diese beiden Werte eine Symbiose eingehen, verbunden mit exzellentem Kundenservice, von dem alle profitieren.

von Peter Weidling

**D**as Thema Nachhaltigkeit würde sicher die Medien deutlich stärker dominieren, gäbe es die vielfältigen Krisen nicht. Die Berichterstattung dreht sich dabei allerdings selten um Lösungen, wie wir unsere Welt auch den nachfolgenden Generationen noch lebenswert erhalten können. Meist stehen Proteste und Bedrohungsszenarien im Vordergrund, die wenig mit konstruktiven Ideen oder Ansätzen zu tun haben.

Hinter all dem Medienspektakel arbeiten die EU und ihre Gesetzgeber jedoch aktiv daran, Bürger und Unternehmen auf Nachhaltigkeitskurs zu bringen. Folgerichtig stehen Abkürzungen wie ESG, CSRD, GHG oder sperrige Wortschöpfungen wie das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) nicht für zahnlose Papiertiger-Paragrafen, sondern für handfeste Vorgaben, die nicht ohne gravierende Folgen ignoriert werden können.

Dennoch zeigt ein Blick in die Wirtschaft, wie schwer sich Unternehmen mit dem Thema tun. Denn Nachhaltigkeit

kostet zunächst einmal Zeit, Ressourcen und Geld. Viel Geld, das lieber in Entwicklung, Marketing, Vertrieb und andere vermeintlich wichtigere Funktionen investiert wird. Da ist die Versuchung groß, es bei werbewirksamen Lippenbekenntnissen aus der PR-Abteilung zu belassen, statt echte Fakten zu schaffen.

## Nice-to-have, Werbegag oder echter Anspruch?

Umfragen wie die der Unternehmensberatung Russell Reynolds aus dem Jahr 2021 zeigen, dass zwar die Mehrheit der

befragten Vorstände die Transformation zu nachhaltiger Unternehmensführung als eine ihrer wichtigsten Zukunftsaufgaben verstehen, allerdings lediglich 15 Prozent hierin Wertschöpfungspotenziale sehen. Hingegen verfolgen 46 Prozent von ihnen mit dem Umbau das Ziel einer Imageverbesserung. Das ist gefährlich – nicht nur, weil der Grat zwischen zarter Schönfärberei und echtem Greenwashing schmal ist, sondern auch, weil die Öffentlichkeit bestimmt, wo die Grenze verläuft. So sind es längst nicht mehr nur die Ölmultis, die in den Fokus der sozialen Medien geraten und sich mit existenzbedrohenden Shitstorms auseinandersetzen müssen.

Wie teuer Nachhaltigkeit ist, spüren der Käufer eines Biohähnchens im Supermarkt ebenso wie die Unternehmen, die sich immer neuen Umweltauflagen stellen müssen. Ob Emissionen oder Ressourcen wie Wasser und Energie: Was bisher meist nur börsennotierte Konzerne mit entsprechenden Dokumentations- und Nachweispflichten betraf, wird nach und nach auch auf mittlere und kleinere Unternehmen ausgeweitet. Wenn aus dem „Kann“ unvorbereitet ein „Muss“ wird, steigen die ohnehin schon hohen Aufwendungen in immer unerschwinglichere Bereiche. So verwundert es nicht, dass die für viele Manager bereits negative Kosten-Nutzen-Bilanz sich weiter zu Ungunsten einer konsequenten Nachhaltigkeitsstrategie verschiebt.

### **Im Service liegt der große Hebel**

Das ist bei Licht besehen nicht nur kurzfristig, sondern im harten Wettbewerb auch gefährlich. Kunden werden zunehmend sensibilisiert. Sei es durch besagte Medienpräsenz des Themas oder durch Bewegungen wie „Fridays for Future“. Das gefährdet bestehende Umsätze. Damit nicht genug werden so auch Chancen vertan, durch konsequente Umweltorientierung Wettbewerbsvorteile zu realisieren. Intuitiv nachvollziehbar sind solche Potenziale bei produktionsorientierten Unternehmen. Für sie gilt, dass jede Energieeinsparung eine Kostensenkung ist und dass Umweltschutz somit Bilanz-

pflge bedeutet. Häufig unterschätzt oder übersehen wird jedoch, dass ein noch viel wirksamerer Hebel im Kundenservice liegt. Gerade Dienstleistungsunternehmen können durch eine nachhaltige Ausrichtung erhebliche Renditepotenziale erschließen.

Der Service ist der am intensivsten wahrgenommene Bereich, der aus Kundensicht über die Leistungsfähigkeit des Anbieters entscheidet. Attraktive Produkte und ein starker Vertrieb gewinnen Kunden, aber erst der Service bindet sie. Darüber

beliefern. Ihre Fahrzeuge sind schneller im Verkehr, müssen nicht in zweiter Reihe parken und kennen keine Staus. Schnelligkeit und Zuverlässigkeit erfreuen die Kunden und senken die Kosten.

Wer bisher glaubte, Umweltschutz und Ressourcenschonung seien aufschieb-bare Themen, wird mit dem Inkrafttreten des LkSG im Januar 2023 eines Besseren belehrt. Künftig müssen betroffene Unternehmen für ihre gesamte Lieferkette Verantwortung im Sinne der Nachhaltigkeit

## **„In der Transformation zu nachhaltiger Unternehmensführung liegen beachtliche Wertschöpfungspotenziale.“**

hinaus ist er das Ohr am Markt und damit am Kundenpuls der Zeit. Wer diese Effekte nutzt und den Bereich nachhaltig aufstellt, ist in der Lage, Kundenbedürfnisse zu antizipieren und Begeisterung zu wecken. Was im B2C bereits erste Früchte trägt, kann sich im B2B noch verstärken. Insbesondere wenn die Kunden der eigenen Geschäftspartner Druck auf diese ausüben, nur mit verantwortungsvollen Unternehmen zusammenzuarbeiten.

### **Mit Weitblick und Offenheit zum Wettbewerbsvorteil**

Wer in den drei Nachhaltigkeitsdimensionen E = Environment (Umwelt), S = Social (Soziales) und G = Governance (Wert-haltige Unternehmensführung) führend ist, kann sich von seinen Mitbewerbern abheben. Entscheidend sind Weitsicht und Offenheit für Neues. So kann ein Logistikdienstleister, der sich frühzeitig Gedanken über die Überwindung der letzten Meile zum Kunden macht, schnell adäquate Lösungen anbieten. Wie das funktioniert, beweisen immer mehr flinke Elektrofahrzeuge oder Lastenfahräder im Straßenbild von Metropolen wie Berlin, Hamburg oder Paris. Die Dienstleister starten von schlanken Verteilzentren am Stadtrand und können sich in den geschützten Umweltzonen frei bewegen, um ihre Kunden zu

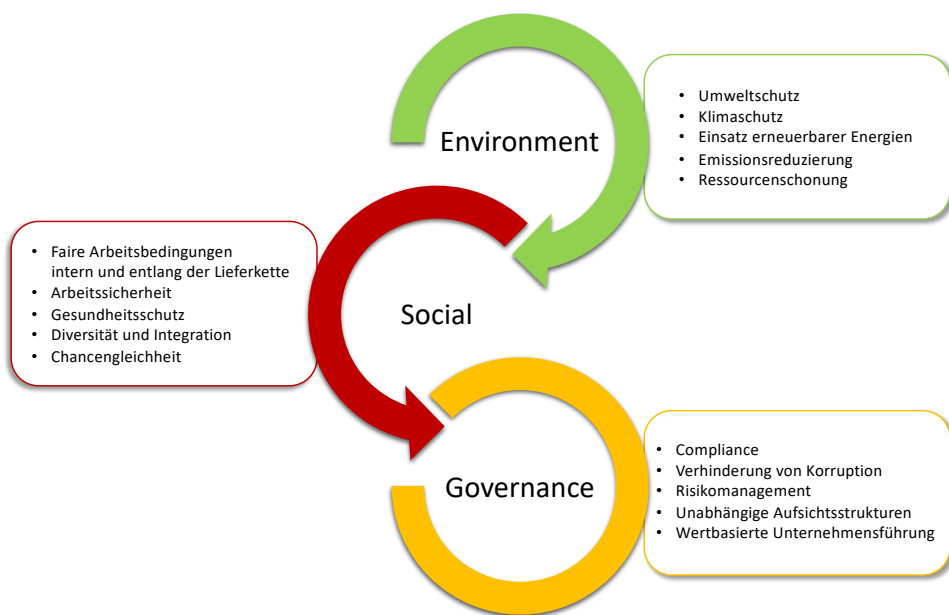
übernehmen. Damit geraten auch kleine Unternehmen als Teil einer solchen Kette in den Sog der neuen Vorgaben. Auch wenn sie selbst die gesetzlichen Kriterien nicht erfüllen müssen, stehen sie als Zulieferer künftig mit in der Pflicht. Wer hier cleverer und schneller ist, hat gute Chancen, bestehende Aufträge zu halten und neue zu gewinnen, die trägere Wettbewerber durch das LkSG verlieren.

Der Blick über den Tellerrand lohnt sich dabei und eröffnet enorme Potenziale, mit denen Vorzeigeunternehmen nicht nur die neuen Anforderungen erfüllen, sondern mit selbst entwickelten Lösungen am Markt brillieren und Kunden erobern können. Die Adaption und Nutzung neuester Technologien wie beispielsweise die viel diskutierte Blockchain zur Nachverfolgung von Lieferwegen ist hier nur ein Beispiel.

### **Gelebte Werte gewinnen Kunden und Mitarbeitende**

Darüber hinaus schafft eine glaubwürdige, konsequent nachhaltige Unternehmensführung Vertrauen. Es entsteht das Gefühl bei Kunden ebenso wie Mitarbeitern, die richtige Wahl getroffen zu haben. Zu den Guten zu gehören. Das macht das Unternehmen in Zeiten des Fachkräftemangels zu einem attraktiveren Arbeitgeber und hebt es vom Wettbewerb ab. Das senkt Rekrutierungs-

## ESG - Kriterien



Die drei Nachhaltigkeitsdimensionen können zum Wettbewerbsvorteil werden.

kosten und erhöht die Kundenbindung. Mehr Wettbewerbsvorteil geht kaum.

Grundvoraussetzung in Bezug auf die Kunden ist es, deren Wissensstand und Einstellung zum Thema Nachhaltigkeit zu kennen. Die Typologie reicht hier von Unwissenden bis hin zu Vorreitern, die sich sowohl in ihrer Motivation als auch im Verständnis der komplexen Thematik unterscheiden. Die Vorreiter sehen klar, worauf es ankommt, und verfügen über eine hohe (Eigen-)Motivation. Das entgegengesetzte Extrem bilden die Unwissenden, denen es sowohl an Kenntnissen als auch an Engagement für nachhaltiges Verhalten mangelt. Kennt ein Unternehmen seinen individuellen Typenmix, kann es sich über seine Leistungen vom Wettbewerb differenzieren und Bedürfnisse antizipieren oder sogar gezielt erzeugen.

So kann ein Dienstleister seinem unwissenden Geschäftskunden, der mit den Pflichten des LkSG nicht vertraut ist, nicht nur aktiv den notwendigen eigenen Nachweis liefern, sondern ihm auch eine Lösung für das Management seiner Lieferkette anbieten. Damit bedient er einen Bedarf, den sein Kunde bisher nicht kannte und nutzt die Chance, sich einen deutlichen Wettbewerbsvorteil zu verschaffen. Auf der anderen Seite kann dem sensibilisier-

ten Endkunden, durch den aktiven Nachweis fairer und nachhaltiger Leistungserbringung die Gewissheit gegeben werden, beim richtigen Unternehmen gekauft zu haben. Er wird nicht nur wiederkommen, sondern auch von seinem positiven Erlebnis berichten und seinen Anbieter weiterempfehlen.

Eine glaubwürdige nachhaltige Unternehmensführung vermittelt den Kunden eine Sicherheit, die gerade bei schwer vergleichbaren Leistungen wie dem

Service den Ausschlag für eine positive Entscheidung geben kann. Das beginnt bei den Werten und reicht über die konsequente Ausrichtung von Strategie, Prozessen, Organisation und Systemen bis zu den Mitarbeitern. Dabei sollten die initiierten Maßnahmen kontinuierlich auf ihre Zielerreichung hin überprüft werden, um bei Bedarf steuernd eingreifen zu können.

## Neue Ziele: Aus SMART wird SMARTEST

Gemäß der Managementregel, dass man nur das kontrolliert verbessern, was man auch messen kann, braucht es Ziele, die nicht nur SMART, sondern im Sinne der Verantwortung auch SMARTEST sind. Neben den bekannten Zielen nach Peter F. Drucker spielen die Aspekte E wie Environment, S wie Sustainability und T wie Teamwork eine neue, wichtige Rolle. Das Umfeld des Unternehmens, die Dimensionen der Nachhaltigkeit sowie eine ganzheitliche Betrachtung werden in den Zielprozess integriert. So kann die konsequente Umsetzung sichergestellt werden, Abweichungen vom Kurs lassen sich schnell identifizieren und korrigieren.

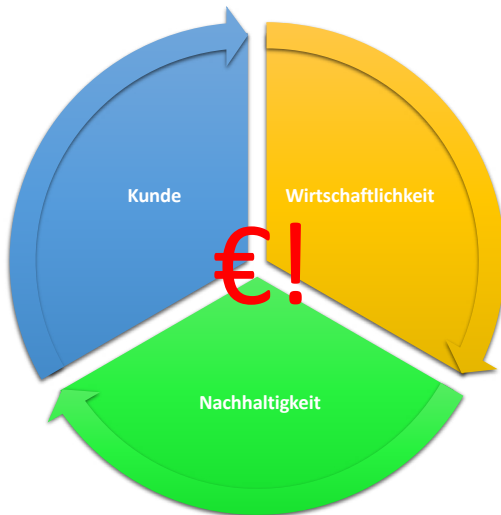
## Glaubwürdigkeit, Konsistenz und Unabhängigkeit

Mit dem Willen zu mehr Nachhaltigkeit und Verantwortung haben viele Gesetz-



Peter Weidling blickt als Manager auf über 20 Jahre Erfahrung in der strategischen Neuausrichtung und dem Aufbau von Serviceunternehmen zurück. Zuletzt verantwortete er als Vorstand eines führenden Dienstleistungsunternehmens die Bereiche Kundenservice und Distribution. In seinem neuen Buch berichtet er aus erster Hand und vermittelt anschaulich, welche Chancen sich durch nachhaltigen, grünen Kundenservice ergeben. Nachhaltigkeit ist teuer. Trotzdem erwarten die Kunden, dass ihre Anbieter nachhaltig agieren. Der Autor zeigt Lösungen und Best Practices zum nachhaltigen Wirtschaften auf, macht Vorschläge, wie mehr Umsatz die Kosten nachhaltigen Wirtschaftens kompensiert und beschreibt so, wie Nachhaltigkeit sich selbst trägt und zum Wertschöpfungsfaktor mit Öko-Rendite wird.

„Die Zukunft des Kundenservice ist grün! So gelingt der Spagat zwischen Kundenanspruch und Nachhaltigkeit“ ist als Hardcover erschienen bei Campus, 222 Seiten, ISBN: 978-3800668205



Bestandteile der Öko-Rendite.

geber bereits eine große Zahl an Fördermöglichkeiten geschaffen. Auch außerhalb der EU wird tief in die Subventionstöpfe gegriffen, wie beim Inflation Reduction Act der USA. Es steht daher zu vermuten, dass

der entstandene Förderdschungel in Zukunft noch undurchsichtiger werden wird. Dennoch lohnt es sich, sich damit auseinanderzusetzen.

Allerdings sollten Unternehmen bei der Kalkulation ihres nachhaltigen Geschäftsmodells darauf achten, dass es sich auch ohne Subventionen schnell rechnet. Die zusätzlichen Mittel können so in den weiteren Ausbau des Wettbewerbsvorsprungs investiert werden und es besteht nicht die Gefahr, bei einem Politikwechsel oder neuen Förderkriterien ins Schlingern zu geraten. Diese Unabhängigkeit hilft nicht nur wirtschaftlich, sondern auch bei der Entscheidungsfindung. Wer unabhängig von Fördertöpfen über kreative Lösungen nachdenken

kann, macht sich frei von politischen Strömungen.

Glaubwürdigkeit, Konsequenz und Unabhängigkeit werden zu entscheidenden Kriterien bei der Ausrichtung auf nachhaltiges Wirtschaften. Ob im B2C- oder B2B-Umfeld: Nachhaltigkeit schafft ein starkes Alleinstellungsmerkmal. Sie steht dabei nicht im Widerspruch zu Wirtschaftlichkeit und Kundenzufriedenheit, sondern entfaltet ihre volle Wirkung erst im Dreiklang mit diesen Aspekten. Das gilt insbesondere im Service. Doch nur wenn alle Wertschöpfungsfunktionen und Unternehmensbereiche konstruktiv zusammenwirken, kann der volle Erfolg eingefahren werden und rückt die Öko-Rendite in greifbare Nähe. ■

ANZEIGE

## SCHALLENKAMMER® MAGNETSYSTEME

Ideen, die sich lösen lassen.

Nichts gibt Ihnen so viel  
Orientierung wie Magnetismus.  
**Außer vielleicht eine gute Idee.**

Bedruckte Magnete und Magnetschilder sind überall dort unentbehrlich, wo es um schnell anwendbare und einfach austauschbare Informationen geht.

Sie unterstützen die Visualisierung in Lean- und KAIZEN-Prozessen, sie leiten und organisieren, sie präsentieren und dekorieren. In der Logistik werden sie zur Kennzeichnung von Regal- und Lagerplätzen eingesetzt, in der Produktion dienen sie zum Beispiel als Warntafeln an



Entdecken Sie unsere  
neue Homepage!

Maschinen oder als magnethaftende Überschriften und Logos für Informations- und Visualisierungstafeln. Das Management nutzt sie zur Visualisierung von Wertströmen.

Lassen Sie Ihre Fantasie spielen, und nutzen Sie die Möglichkeiten unserer unverzichtbaren Helfer. Farblich bedruckt, mit beschreibbarer Oberfläche, in unterschiedlichen Formen sind sie so vielfältig einsetzbar, wie Sie es sich nur vorstellen können. Wir freuen uns auf Ihre Anfrage...

Magnetsysteme | Magnetgummi | Magnetfolie | Bedruckte Magnete | Magnethaftflächen  
 Tel +49 9367/98977-0 | Mail info@schallenkammer.de | Web www.schallenkammer.de