

Hängen nachhaltige Unternehmensführung und wirtschaftlicher Erfolg zusammen? Wie sehen Sie das? Unsere Thesen dazu stellen wir hier vor.

# Nachhaltig erfolgreich

**N**achhaltige Unternehmensführung bedeutet, neben wirtschaftlichen auch ökologische und soziale Zielgrößen zu berücksichtigen. Wesentlich ist, dass sich diese drei Dimensionen in Wechselwirkung miteinander positiv verstärken. Ganz abgesehen davon, dass etwa die Aussage „Umweltschutz geht zulasten des Gewinns“ eine verkürzte Darstellung ist – sie ist vielmehr eine Themenverfehlung. Wirtschaftlicher Erfolg ist ein zentrales Element nachhaltiger Unternehmensführung, ergänzt und beeinflusst durch die ökologische und die soziale Dimension.

Wesentlich ist, jene Handlungsfelder zu identifizieren, wo nicht nur das Unternehmen selbst profitiert, sondern auch seine Anspruchsgruppen wie etwa Mitarbeiter\*, Lieferanten, Kunden, Kapitalgeber, Kooperationspartner, lokale oder globale Initiativen. Die Umsetzung dieses einfach scheinenden Prinzips kann sich als gar nicht so einfach herausstellen. Handlungsfelder können sowohl außerhalb des Unternehmens als auch im Unternehmen, etwa in den Strukturen oder Prozessen, liegen. So muss etwa die Vielfalt der Mitarbeiter bedacht werden, wenn Arbeitszeitmodelle oder Anreizsysteme konkret ausgestaltet werden. Diese können sich unterschiedlich auf die verschiedenen Gruppen von Mitarbeitern auswirken. Von einer gemeinsamen Bearbeitung relevanter Themen profitieren Mitarbeiter und Unternehmen gleichermaßen.

Ergänzend angemerkt: Eine zentrale These des Diversity Management ist, dass aus zunehmender Vielfalt der im Unternehmen tätigen Menschen

Das Prinzip nachhaltiger Unternehmensführung wurde immer schon gelebt: Erfolgreiche Unternehmen berücksichtigen die Vielfalt der Interessen, innerhalb derer sie agieren. Aber: Was ist die Essenz? Was ist daran eigentlich neu?



(etwa hinsichtlich Alter, Geschlecht oder Herkunft) unmittelbar ein Nutzen für das Unternehmen resultiert. Denn Vielfalt bei Personen bedeutet auch Vielfalt bei Perspektiven, kreative Lösungsansätze oder auch spezifische Kenntnisse, die für neue Märkte in – für das Unternehmen – neuen kulturellen Umgebungen essenziell sein können.

## Nachhaltigkeit ist Strategie und Umsetzung

Welche Themen auch (zunächst) im Fokus stehen mögen: Bedeutend ist die systematische Auseinandersetzung mit den ökologischen und sozialen Konsequenzen des unternehmerischen Handelns, die Interpretation der Ergebnisse,

deren Integration in die Unternehmensstrategie sowie die Umsetzung.

Aus strategischer Sicht kann nachhaltige Unternehmensführung bedeuten, dass aus der Analyse und dem Dialog mit internen und externen Anspruchsgruppen Chancen für nachhaltige Wettbewerbsvorteile erkannt und genutzt werden. Innovation geschieht dabei fast automatisch. Durch die Auseinandersetzung mit Chancen und Risiken, aber auch Stärken und Schwächen können neue Märkte und/oder Produkte entstehen, neue Geschäftsmodelle formuliert und Prozessinnovationen – sei es in der Leistungserstellung oder in Supportbereichen – realisiert werden.

## Einzelne Dimensionen verstärken sich gegenseitig

Der Übergang von der strategischen zur operativen Dimension ist fließend. Dies zeigt sich etwa am Beispiel der Produktentwicklung: Wie kann zum Beispiel bereits bei der Konzeption des Produktes sichergestellt werden, dass die Umweltbelastung durch Produktion und Nutzung des Produktes, aber auch nach der Nutzung minimiert wird?

Die Palette der Handlungsfelder reicht vom Aufbau neuer Märkte bis hin zur Einführung eines Umweltmanagementprogramms. Für das betriebswirtschaftliche Ergebnis bedeutet das höhere Erlöse aufgrund von Mengen- und/oder Preiseffekten bei geringeren Kosten durch verbesserte Energie- oder Stoffeffizienz. Kurz: Die einzelnen Dimensionen von Nachhaltigkeit verstärken sich gegenseitig, das

\*Zur leichteren Lesbarkeit wird auf geschlechtsspezifische Formulierungen verzichtet. Selbstverständlich sind jeweils beide Geschlechter gemeint.

## Haben Sie sich schon einmal gefragt ...

- ? Sind ökologische oder soziale Werte in Ihrem Leitbild integriert, z. B. welchen Stellenwert hat Chancengleichheit
- ? Wird bei der Beschaffung auf ökologische/soziale Kriterien geachtet, z. B. Mindeststandards bei Arbeitsbedingungen in Zulieferbetrieben
- ? Welche Wirkung hat die Nutzung Ihres Produkts auf die Umwelt, z. B. weniger Ressourcenverbrauch durch erhöhte Wirkungsgrade

Unternehmen wie auch dessen Anspruchsgruppen „gewinnen“.

### Nachhaltigkeit bedeutet visionäre Führung

Unabhängig davon, ob im konkreten Fall der Fokus operativer oder strategischer Natur ist: Nachhaltigkeit steht und fällt mit den handelnden Personen.

Nachhaltige Unternehmensführung ist eine Werthaltung. Die Kraft von Werten, die Energie von Visionen ist in jenen Unternehmen, wo eine oder mehrere Personen nachhaltige Unternehmensführung leben, spürbar. Ob in ökologischen oder sozialen Bereichen: Nachhaltigkeit steckt an, wirkt sinnstiftend und motiviert. Wesentlich ist, dass die kommunizierten Werte auch in der täglichen Arbeit umgesetzt werden. Dies erhöht die Glaubwürdigkeit des Unternehmens, sowohl nach innen als auch nach außen. Basis dafür ist eine ernsthafte Auseinandersetzung. Dies muss nicht bedeuten, in jedem Bereich ins Detail zu gehen. Genauso kontraproduktiv wäre es, sich bei der Bewertung ausschließlich an Idealbildern zu orientieren. Es geht um eine dynamische Perspektive, um Entwicklung. Dafür ist es wichtig, auch Schwachpunkte (anzu)erkennen, zu kommunizieren und daran zu arbeiten.

### Die neue Relevanz von Nachhaltigkeit

Das Prinzip nachhaltiger Unternehmensführung an sich ist – wie einleitend erwähnt – nicht neu. Neu ist, dass

unternehmerische Verantwortung zunehmend ein kritischer Faktor für Unternehmenserfolg wird.

Mit steigender Vernetzung, höherer Kooperationsintensität oder anderen Formen von Austausch zwischen Organisationen oder Individuen steigt die Komplexität: Ursache-Wirkungszusammenhänge werden schwerer erkennbar. Chancen, aber auch Risiken werden schneller Realität oder haben weitreichendere Wirkung. Nationale Grenzen haben in vielen Bereichen kaum mehr Relevanz: So werden Organisationen sowohl daran gemessen, was sie vor Ort für Mitarbeiter tun, als auch daran, was ihre Zulieferer 5000 Kilometer entfernt für deren Mitarbeiter tun. Die weite Verbreitung elektronischer Medien erlaubt eine rasche Meinungsbildung, Protestaktionen sind schnell organisiert. Dazu kommt: Nicht nur der Konsument, sondern auch die öffentliche Hand als Nachfrager bezieht zunehmend ökologische oder soziale Kriterien in Kaufentscheidungen ein. Nachhaltige Unternehmensführung ist die Herausforderung der nächsten Jahre.

Wie sehen Sie das? Wie ist Ihre Organisation davon betroffen? Ich freue mich auf Ihre Meinung.



Eva Grieshuber unterstützt Sie bei betriebswirtschaftlichen oder organisationsbezogenen Themen, insbesondere bei Fragen nachhaltiger Unternehmensführung.  
[eva.grieshuber@ICGeu.com](mailto:eva.grieshuber@ICGeu.com)



## Strategieentwicklung auf 46 Fuß

Mitarbeiter zu Höchstleistungen motivieren heißt auch unkonventionelle Wege beschreiten. „Workships“ heißt eine gelungene Kombination aus konzentrierter Arbeit, neuen Erfahrungen und Naturerlebnis.

Die erfolgreiche Führung eines Unternehmens und eine Segelyacht zu steuern haben vieles gemeinsam: Nicht von ungefähr sind viele erfolgreiche Unternehmer begeisterte Segler und so mancher Begriff aus der Sprache der Manager ist der Schifffahrt entnommen. Da liegt es nahe, Unternehmensführung und Segeln zusammenzubringen. Hans Bodingbauer und Michael Bickford, Regattasegler und Unternehmensberater, haben diese Idee, auf See an herausfordernden Themen zu arbeiten, aufgegriffen. Der Erfolg hat alle überzeugt. „Wir haben als Führungsteam noch nie so effektiv, kreativ und entspannt gearbeitet wie in diesen drei Tagen“ – so das Resümee eines Geschäftsführers, der mit seinem Führungsteam die neue strategische Ausrichtung und die Jahresplanung für das Unternehmen auf hoher See erarbeitet hat. „Bei leichtem Wellengang mit meinem Chef endlich einmal ohne Zeitdruck zu reden, hat mich mehr motiviert als alle seine Ansprachen und Appelle“, berichtet ein weiterer Teilnehmer, der vorher noch nie auf einem Segelboot war.

Wenn auch Sie Interesse haben, Erlebnis und konzentriertes Arbeiten in Form eines „Workships“ zu verbinden, wenden Sie sich bitte an:

[hans.bodingbauer@ICGeu.com](mailto:hans.bodingbauer@ICGeu.com)