

executive now Review

JUNI 2021



Nachhaltigkeit als Treiber des Erfolgs

Autor Thomas Pfeifle

Co-Autoren Gabriel Gründler und Jeppe Hau Knudsen

Design und Gestaltung Nina Bischof



Die executive now GmbH ist eine unabhängige Strategie- und Management Beratung aus Stuttgart. Mehr Details und Informationen finden Sie unter <https://executivenow.eu>



Liebe Leser*innen,

Nachhaltigkeit ist für uns ein Herzensthema und ist eine unserer größten Aufgaben, Unternehmen in ihrer Nachhaltigkeitstransformation aktiv zu unterstützen und zu beraten.

Nachhaltigkeit ist das Thema des 21. Jahrhunderts und eines der spannendsten Themen unserer Zeit. Die Relevanz des Themas und ihre langfristige Bedeutsamkeit wurde im neuesten Beschluss des Bundesverfassungsgerichts erneut verdeutlicht. Dieses erklärte das aktuelle Klimaschutzgesetz aufgrund fehlender Generationengerechtigkeit für verfassungswidrig. Ausschlaggebend für dieses Urteil war der Mangel eines Plans, wie nach den Klimazielen 2030 verfahren wird und wie auch nach 2030, Treibhausgase weiterhin reduziert werden können. Die Richter*innen befürchteten hier eine Generationsungerechtigkeit, die von zukünftigen Generationen Verzicht und Einschränkungen verlangen würden, da in unserer Generation zu wenig zur Lösung des Klimaproblems beigetragen wurde. Das Urteil markiert eine bedeutende Wendung in der Klimapolitik, da die Ausrichtung der Nachhaltigkeit zum ersten Mal generationsübergreifend ausgelegt wird.

„Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die gewährt, dass künftige Generationen nicht schlechter gestellt sind, ihre Bedürfnisse zu befriedigen, als die gegenwärtig lebende.“

Brundtland Report (1987) World Commission on Environment and Development

Denn Nachhaltigkeit ist kein Projekt, was ein festes Ziel hat, was es zu erreichen gilt und schließlich für erfolgreich beendet erklärt werden kann.

Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die gewährt, dass künftige Generationen nicht schlechter gestellt sind, ihre Bedürfnisse zu befriedigen, als die gegenwärtig lebende¹. Diese Definition des

Brundtland Reports, verdeutlichte bereits 1987 die Komplexität, Langfristigkeit und Signifikanz der Nachhaltigkeit und zeigt uns auf, wie wichtig es ist, Nachhaltigkeit richtig durchzusetzen.

Um genau dieses Ziel der Nachhaltigkeit zu verfolgen, unterstützen wir Unternehmen dabei, nachhaltige Unternehmensstrategien zu entwickeln und die Transformation in die Nachhaltigkeit zu meistern. Für Unternehmen ist besonders der erste Schritt in die Thematik mit vielen Unbekannten und Schwierigkeiten verbunden. Daher ist Ziel unseres Reviews, Unternehmen Hilfestellung zu leisten und sie auf ihren ersten Schritten zur Nachhaltigkeit zu begleiten.

¹ World Commission on Environment and Development, „Brundtlandreport“ (1987)

Der Klimawandel ist eine Krise wie keine zuvor. Das enorme Ausmaß seiner Folgen ist heute noch gar nicht greifbar, wird aber in mittelfristiger Zukunft unser tägliches Leben prägen und bestimmen.

Es ist stets begreifbarer, bereits bestehende Herausforderungen zu lösen, als Herausforderungen der Zukunft präventiv vorzubeugen und zu verhindern. Darum ist vielen Unternehmen der Handlungsdruck, der auf ihnen lastet, noch gar nicht bewusst.

Viele Unternehmen sehen das Thema Nachhaltigkeit aktuell als Trend und richten ihre Außenwahrnehmung darauf aus, indem sie Nachhaltigkeitsprojekte unterstützen, auf Papier in Büros verzichten und Elektro- oder Hybridfahrzeuge in ihren Fuhrparks nutzen. Jedoch finden nur selten Veränderungen am operativen Geschäft statt und es herrscht weiterhin „Business as usual“.

Der Klimawandel hat jedoch vielfältige und sehr ernsthafte Auswirkungen auf Unternehmen und Organisationen. Auf der einen Seite stehen die herkömmlichen Geschäftsrisiken, wie Lieferengpässe, Störungen der Lieferketten oder klimaverursachte Schäden an Produktionsstätten - auf der anderen Seite lauern jedoch noch weitaus größere Risiken für Unternehmen wie die Entstehung neuer disruptiver Technologien, neu entstehende Märkte oder auch mit enormen Kosten verbundene gesetzliche Vorschriften.

Unternehmen, die in der Vergangenheit in großen Mengen Treibhausgase oder umweltbelastenden Müll verursacht haben, müssen beispielsweise auch damit rechnen, rechtlich belangt zu werden und

auch rückwirkend zur Verantwortung gezogen zu werden.

Doch es entstehen auch zahlreiche attraktive Chancen für Unternehmen und die Aufgabe unseres Jahrhunderts wird vielleicht sogar zur Chance des Jahrhunderts.

Schon durch die Steigerung der Energieeffizienz können Kosten erheblich gesenkt werden, durch reduzierte Verwendung fossiler Brennstoffe sinkt die Abhängigkeit von Preisschwankungen der Rohstoffe, eine effiziente Kreislaufwirtschaft verhindert Verschwendung, und letztlich schafft die Transformation zur Nachhaltigkeit Wettbewerbsfähigkeit und neue Marktchancen.

Auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Geschäftsmodelle erweisen sich oft als interessante Umsatz- und Gewinnstreiber und viele Maßnahmen des nachhaltigen Wirtschaftens haben vorteilhafte ökonomische Auswirkungen und helfen dabei, das operative Geschäft erheblich effizienter zu gestalten.

Doch wie gelingt der Wandel der Geschäftsmodelle?

Wie können Nachhaltigkeitsstrategien richtig umgesetzt werden?

Und welche Vorteile hat solch ein Wandel nebst ökologischen und sozialen Aspekten?

Themen wie diese beschäftigen viele unserer Kunden und Partner.

Welchem Handlungsdruck zu mehr Nachhaltigkeit stehen Unternehmen aktuell gegenüber?

Um aus den Risiken Chancen zu entwickeln und folglich Erfolgskonzepte zu erschaffen, müssen zunächst die Risiken identifiziert und analysiert werden. Aktuell stehen Unternehmen in erster Linie 4 primären Risiken gegenüber.

Finanzierung

Der Bedarf nach Nachhaltigkeit und Umweltschutz hat auch die Finanzbranche erreicht und dort an erheblicher Bedeutung für Investitionsentscheidungen gewonnen. Denn die Finanzwelt hat verstanden, dass fehlende Nachhaltigkeit auch erhebliche finanzielle Risiken mit sich bringen. Ressourcenknappheiten, wandelnde Konsumentenpräferenzen und externe Umweltfaktoren sind nur ein paar Punkte auf der Liste der Risiken. Das verleitet auch Banken und Investoren dazu, bei ihren Investitionen genauestens hinzusehen. Dass dieses Risiko gesehen und verstanden wurde, lässt sich nicht nur an den Börsen erkennen, sondern auch am grundlegenden Geldfluss. Geld fließt vermehrt in nachhaltige Konzepte, neue Technologien, grünen Energielösungen und bewegt sich weg von Öl und Großindustrie. Nachhaltige Fonds erfreuen sich zunehmender Beliebtheit bei den Investoren und ESG (Environmental Social and Governance) Kriterien haben es schon lange in die qualitative Analyse geschafft. Erste geplante Gesetzesentwürfe (§ 134c AktG Ref-E) zielen bereits darauf, die Beachtung der ESG-Kriterien in Zukunft zu verpflichtend zu machen.

Die Beachtung dieser Kriterien findet mittlerweile auch bei Banken und Versicherern Anwendung, und es zählt nicht mehr nur die Rendite und Profitabilität als primäres Kriterium.

Regulatoren

Gesetzliche Regulatoren verlangen zunehmend nach mehr Transparenz der Lieferketten der Unternehmen. Herkunft, Produktion und Einhaltung nachhaltiger und sozialer Kriterien in der gesamten Lieferkette sollen klar ersichtlich gemacht werden und Sorge und Verantwortung für die Herkunft von Produkten und Materialien und deren Produktion getragen werden. Denn in vielen Fällen verantwortet das Unternehmen die gesamte bisherige Prozess- und Lieferkette und kann für etwaige Missstände auch zur Rechenschaft gezogen werden.

Employer Branding

Auch Mitarbeitern wird es zunehmend wichtiger, den Impact und Purpose ihrer Arbeit zu kennen und Kenntnis darüber zu haben, ob sie durch ihre Arbeit zur Nachhaltigkeit beitragen oder ihr eher schaden. Immer öfter treten Mitarbeiter durch Petitionen und Streiks in Aktion und fordern Wandel und Veränderung hin zur Nachhaltigkeit. Branchen wie Öl, & Gas, Automobil oder Chemie haben immer wieder mit dem Aktionismus der Arbeitnehmer zu kämpfen und stehen bei vielen potenziellen Bewerbern auf der Blacklist. Denn auch Arbeitsuchenden wird die grüne Reputation des Unternehmens immer wichtiger und viele Bewerber ziehen Nachhaltigkeitsaspekte mit in ihre Bewerbungsentscheidung mit ein.

Konsumentenpräferenz

Die Präferenzen der Konsumenten verschieben sich zunehmend zugunsten nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen. Ökologische & soziale Kriterien sind mittlerweile fester Bestandteil der Kaufentscheidung. So tendieren Konsumenten dazu, eher unverpackte Produkte ohne Plastik zu kaufen, auf einen biologischen Anbau zu achten und fairen Handel aktiv durch ihren Konsum zu unterstützen. Wer hier die Kundenwünsche nicht mehr erfüllen kann, wird schon bald Marktanteile und sinkende Umsätze einbüßen müssen.



Wie kann mein Unternehmen nachhaltig werden?

3 Wege zur nachhaltigen Unternehmensstrategie



Die ersten Schritte in die Nachhaltigkeit

SCHRITT 1: Der Blick nach vorne

Zur erfolgreichen Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie bedarf es einer langfristige Perspektive und weniger kurzfristigem Denken in Quartalen. Natürlich wird eine Nachhaltigkeitsstrategie in verschiedenen Etappen auf der Zeitachse umgesetzt, jedoch gilt es, das zielgerechte Denken stets außerhalb von kurzfristigen Zeiträumen zu halten. Ein Wandel hin zum nachhaltigen Geschäftsmodell braucht Zeit und langfristiges Denken.

Aus intensiven und tiefgreifenden Analysen können Potenziale identifiziert werden und Chancen und Maßnahmen definiert werden. Wichtig hierbei ist, die Analysephase nicht zu hastig zu überspringen oder nur oberflächlich zu analysieren. Ein Beispiel, wo Risiken nicht tief genug analysiert wurden bzw. identifiziert, aber nicht weiter befolgt wurden, ist die Plastikverschmutzung.

Schon 1972 war bekannt, dass Plastikverpackungen sehr stark zur Umweltverschmutzung beitragen und die Meere verschmutzen, jedoch wurde erst im letzten Jahrzehnt damit angefangen, die Verwendung von Plastikverpackung zu reduzieren, und erst in den letzten Jahren damit begonnen ökologische Alternativen zu entwickeln. Dies ist eines der traurigen Paradebeispiele, wo Risiken zwar erkannt, aber Chancen nicht genutzt wurden.

SCHRITT 2: Zoom In und Zoom Out

Die in Schritt 1 erkannten Risiken und Chancen sollten nun genauer analysiert werden um **neue Geschäftsmodelle** und Optionen zum Wandel aus den Ergebnissen zu identifizieren. Hierfür empfiehlt sich der **Zoom in/ Zoom out Ansatz**². Dieser Ansatz kann perfekt zur Sensibilisierung des

Langzeit-perspektivischen Denkens genutzt werden.

Zudem ermöglicht der Ansatz es, sich über langfristige potenzielle Entwicklungen von Märkten und Industrien bewusst zu werden und zu verstehen, dass ein Wandel notwendig ist, um in der Zukunft erfolgreich weiter bestehen zu können.

Der Zoom In / Zoom Out Ansatz

Zoom Out

- Wie wird unser Markt/ unsere Industrie in 10 bis 20 Jahren aussehen?
- Was für ein Unternehmen müssen wir in 10 bis 20 Jahren sein, um in diesem Markt/ dieser Industrie erfolgreich sein zu können?

Zoom In

- Was sind Maßnahmen, die wir in den nächsten 6 bis 12 Monaten ergreifen können, welche die Bewegung hin zu unserem langfristigen Ziel am Stärksten beschleunigen?
- Haben die gewählten Maßnahmen genug kritische Masse an Ressourcen, um einen Einfluss zu gewährleisten?
- Wie können die am Ende der 6 bis 12 Monate erreichten Fortschritte und Indikatoren messbar gemacht werden, um zu evaluieren, ob die beabsichtigte Wirkung erreicht werden konnte?



² Deloitte Insights (2018)

9 | NACHHALTIGE UNTERNEHMENSSTRATEGIE

Was den Zoom In / Zoom Out Ansatz von traditionellen Quartals-, Jahres- oder 5-Jahres Plänen unterscheidet, ist, dass er das Management und die Entscheidungsträger der Unternehmen aus dem traditionellen Denkmuster in Quartalen zu planen heraus holt und ihren Fokus darauf richtet zu erkennen, wie groß Veränderungen in 10 bis 20 Jahren sein könnten.

Wie unsere Erfahrung aus vergangenen Projekten zeigt, fällt es vielen Unternehmen oft schwer, über kommende Quartale hinaus zu denken, obwohl sie gerne längerfristig planen würden.

Allerdings wird es in Quartalsabschnitten oder 5 Jahres Horizonten nur wenig Veränderungen im Unternehmen, der Industrie oder dem Umfeld geben. Nur im

Zoom Out Horizont über 10 bis 20 Jahre werden wir gezwungen, sogar grundlegende Annahmen darüber, in welchem Geschäft wir tätig sein sollten, zu hinterfragen und gegen die Tendenz zum kurzfristigen Denken anzukämpfen. Dabei beläuft sich dieser langfristige Blick aber stets nur auf eine Vorstellung, wie die Zukunft aussehen könnte und ist kein konkreter Plan oder Leitfaden.

Und was am wichtigsten ist: Das Risiko, von neuen Marktteilnehmern, mit neuen innovativen und disruptiven Produkten und Geschäftsmodellen aus dem Markt gedrängt zu werden, kann verringert werden. Und es zwingt uns, die Maßnahmen, die den größten Einfluss im kurzfristigen Horizont haben, schon heute mit den nötigen Ressourcen auszustatten.

SCHRITT 3: Der Blick über den Tellerrand

Eine Studie der Managementberatung Deloitte zeigt, dass sich Unternehmen in erster Linie auf nachhaltige Maßnahmen fokussieren, die zur kurzfristigen Kosteneinsparung und Steigerung der Energieeffizienz führen.

So steigerten 70 % der befragten Unternehmen ihre Energieeffizienz in Gebäuden und Produktionsstätten, und 47 % setzten energieeffizientere Maschinen und Anlagen ein, die zum Beispiel statt mit fossilem Treibstoff mit Strom betrieben werden.³

Primär werden solch kurzfristig orientierte Investitionen durch staatliche Anreize gefördert. Doch das hält Unternehmen ab, längerfristige Maßnahmen, zum Beispiel die Entwicklung neuer nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen oder den Wandel des Geschäftsmodells umzusetzen. Obwohl dies neue Umsätze generieren und nachhaltiges und langfristig-orientiertes Wachstum fördern würde.

Die meisten Unternehmen in Europa sind sich bis jetzt den Risiken des Klimawandels noch nicht bewusst geworden. Die Einstellung, dass Westeuropa vorerst von Klimaschäden verschont werden würde, führt dazu, dass das Thema Nachhaltigkeit in den meisten europäischen Unternehmen noch als einer der letzten Punkte auf der Agenda steht. Kaum Unternehmen sind sich bewusst, welchen immensen Risiken sie allein durch die globale Lieferkette und den Wandel der Märkte ausgesetzt sind.

Nichtsdestotrotz zeigte die Studie, dass viele Unternehmen bereits erste Schritte als Antwort auf Druck von Stakeholdern und Investoren hin zur Nachhaltigkeit eingeleitet haben. Leider beschränken sich diese jedoch oftmals nur auf kurzfristige Veränderungen und eine längerfristige und strategische Perspektive, durch welche man sich den Risiken und Chancen des Klimawandels bewusst wird, wird nur selten eingenommen.

³ Feeling the Heat?: Companies are under pressure to act on climate change and need to do more", Deloitte (2020)

Wie können Unternehmen sich den Herausforderungen des Klimawandels stellen?

Um den Herausforderungen des Klimawandels trotzen zu können und eine nachhaltige Unternehmensstrategie implementieren zu können, sollten Unternehmen wie folgt vorgehen.

Der erste Schritt sollte aus einer Analyse bestehen, um die Risiken, die das Geschäftsmodell heute und in langfristiger Zukunft (in 10 bis 20 Jahren) gefährden und unter Handlungsdruck setzen könnten, zu identifizieren und zu verstehen.

Vielen Unternehmen setzt das Fehlen dieser langfristigen Risikoanalyse früher oder später enorm zu. Oft, wenn es zu Handlungen bereits zu spät ist.

Aus den identifizierten Risiken, sollten Unternehmen deren Gefahren und Ursachen verstehen und schließlich Chancen und Möglichkeiten erkennen, um schon heute das Geschäftsmodell zukunftsfähig und resilient aufzustellen (Zoom in/ Zoom Out).

Nach der Risikoanalyse und der Identifikation der Chancen folgen die ersten Planungsschritte. Hierfür müssen Maßnahmen, wie zum Beispiel der Verzicht auf Plastik, die Nutzung erneuerbarer Energien und die Einführung neuer Produkte auf ihren tatsächlichen Mehrwert und ihren Hebel für die Nachhaltigkeit überprüft und bewertet werden. Aus der Bewertung sollte hervorgehen, welche Maßnahmen langfristig den größten Nachhaltigkeitsnutzen haben

„Die Zielvorrichtung hat sich verschoben: on kurzfristigem Gewinn, zu langfristigem Erfolg!“

und auf effizientestem Wege das Maximum heraus holen.

Im zweiten Planungsschritt geht es an die Kalkulation der Kosten und nötigen Investitionen für die nachhaltige Transformation. Hierbei ist wichtig, nicht nach dem frühesten Break-even-point oder der größten Kosteneinsparung zu entscheiden. Es geht vielmehr darum den langfristig größten ROI, gleichwohl für Unternehmen und Umwelt, zu erreichen und auf langfristigen Erfolg und Stabilität zu zielen. Das Unternehmen soll auch in 10 oder 20 Jahren noch gewinnbringend und mit Stabilität am Markt bestehen und darf nicht durch kurzfristiges Quartals- und Rentabilitätsdenken aufgehalten werden.

Im letzten und langfristigen Schritt gilt es, Governance Strukturen innerhalb des Unternehmens und des Managements zu schaffen, die die konstante Ausrichtung auf den Klimawandel und seine Risiken und Chancen innehaben.

Ziel ist es, durch langfristiges und dauerhaftes Controlling und Observieren die Nachhaltigkeitsstrategie fest im Unternehmens-Inneren und der Führungsriege einzubetten. Hierdurch kann ein messbarer strategischer Ansatz erschaffen werden, der fokussiert, aber stets agil das Unternehmen in eine nachhaltige Zukunft leitet.

ERSTE SCHRITTE ZUR TRANSPARENZ

- I. Wesentliche Risiken verstehen und Chancen erkennen (Zoom In/ Zoom Out)
- II. Handlungsoptionen und weitere Maßnahmen definieren und deren Hebel bewerten
- III. Ressourceneinsatz der nachhaltigen Transformation einschätzen
- IV. Aufbau von Governance-Strukturen mit Ausrichtung auf Risiken und Chancen des Gesamtprojekts

Die Nachhaltigkeits Transformation

Nachhaltigkeit kann jedoch nicht nur aus der Sicht des Umweltschutzes und der sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung gesehen werden. Denn eine nachhaltige Unternehmensstrategie bringt Wachstum und neue Möglichkeiten mit sich. Die Kreativität wird angeregt und Unternehmen erschaffen neue Geschäftsmodelle, neue Produkte und Dienstleistungen und vor allem neue Strategien für die Zukunft.

Die Look Around Taktik Als Grundbaustein der Look Around Taktik dient der Zoom In/ Zoom Out Ansatz und dessen Resultate. Darauf aufbauend kann dann schließlich ein Look Around gemacht werden, also ein Blick ins eigene Umfeld und den eigenen Markt, um die nachhaltige Transformation zu unterstützen und durch die Einbindung eines ökologischen Geschäftsmodells Wettbewerbsvorteile zu gewinnen.

Wichtig hierbei ist die Erkenntnis, dass es nicht zwingend notwendig ist, das Wissen, die Fertigkeiten und die Technologie für eine nachhaltige Transformation selbst zu besitzen oder kostenintensiv aufzubauen.

Wenn das Knowhow und andere nötigen Ressourcen nicht vorhanden sind, sollten Unternehmen sich mit Partnern zusammentun, die diese Expertise aufweisen und schnelle und erfahrene Unterstützung auf diesen Gebieten bieten können.

Mit den Partnern im Team sind folgende Punkte für die Nachhaltigkeit essentiell zu erfüllen.

1. Nachhaltigkeit muss Ziel auf Führungsebene sein und dort tief verankert sein!

Selbstverständlich gibt es eine Vielzahl von Themen, die um die Aufmerksamkeit des Top-Managements konkurrieren. Allerdings ist es essenziell, dass die nachhaltige Transformation von ganz oben gewollt, geplant und gesteuert wird, denn die nachhaltige Transformation ist ganz klar ein Ziel, was das Unternehmen in seiner Gesamtheit betrifft und die Hingabe und den Fokus des Top-Managements benötigt.

2. Nachhaltigkeit muss systematisch messbar und erfassbar gemacht werden,

um die Unternehmensziele definieren zu können, passende Maßnahmen entwickeln zu können und die Fortschritte messen und überprüfen zu können.

3. Nachhaltigkeit ist eine Unternehmensstrategie und innovativ!

Nachhaltigkeit hat große strategische Bedeutung, und sollte im Idealfall auch Teil der Unternehmensvision und -mission Statements sein und darin den eigentlichen „Purpose“ des Unternehmens mitbeschreiben.

Jede Innovation und jeder neue Prozess im Unternehmen wird somit in einer weiteren Dimension beschrieben. Nachhaltigkeit wird zum Qualitätsmerkmal, was neue innovative Produkte und Dienstleistungen zum Vorschein bringt, die neue Umsätze generieren und den Marktanteil steigern können.

Nachhaltigkeit ist kein Projekt!

Was sofort klar ist, Nachhaltigkeit ist kein „normales“ Projekt. Es ist kein Vorhaben mit messbaren spezifischen Zielen, welche durch Projektmanagement organisiert und erfüllt werden können, um am Ende das Projekt für erfolgreich abgeschlossen zu erklären.

Dieses besondere Projekt hat ein sogenanntes Moving Target. Ein Ziel, was in ständiger Bewegung ist und stets unter dem Einfluss verschiedenster externer Faktoren steht. Dies ist eine große Herausforderung für das Management, welches die Entscheidung treffen muss, ob solch ein Moving Target verfolgt wird oder nicht.

Aus den zahlreichen Beratungsprojekten, die die executive now GmbH in ihrer langjährigen Erfahrung durchführen durfte, ist schnell hervorgegangen, was gute Manager ausmacht:

„Die besten Manager verfolgen stets den Drang zu verändern und zu wandeln. Sie treten weniger als Entscheidungsträger für Preise, Märkte oder Operatives auf, sondern für gesamtheitliche Veränderungsprozesse und zukunftsweisende Strategien.“

Wie würde jedoch nun die Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie im praktischen Beispiel aussehen? Wie wird üblicherweise vorgegangen und was für Voraussetzungen müssen bestehen, um das Unternehmen in eine nachhaltige Zukunft führen zu können?

Im nachfolgenden Schaubild wird ein typischer Strategieplan für die Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie skizziert. Er veranschaulicht auf klarer und in strukturierter Weise die Relevanz der tiefer gehenden Analyse und unterstreicht dabei die Wichtigkeit des Commitments des Unternehmens zur Nachhaltigkeit, denn damit steht und fällt der Erfolg der Strategie.

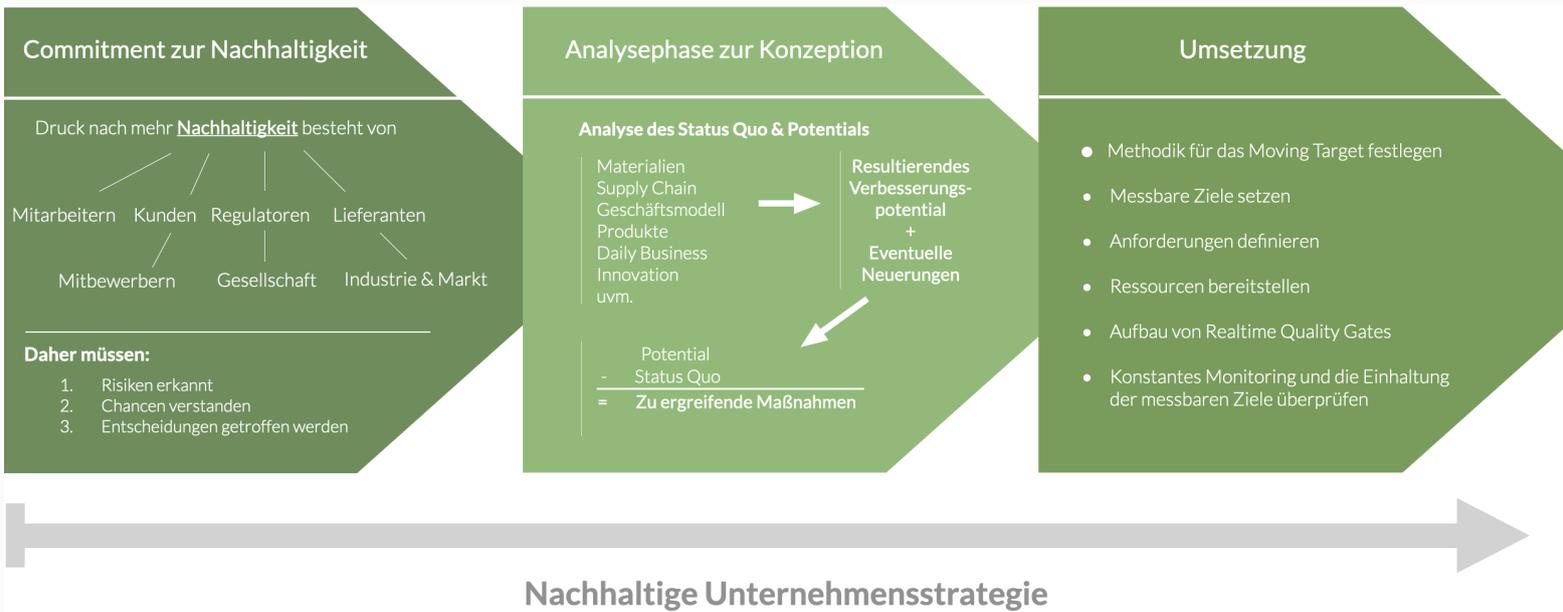


Abb. 1. Nachhaltige Unternehmensstrategie, executive now GmbH 2021

Jedes Beratungsprojekt hat selbstverständlich seine individuellen Ansprüche und Voraussetzungen. Es ist unmöglich, eine pauschale, universell anwendbare nachhaltige Unternehmensstrategie zu entwerfen. Es liegt schon an Grundvoraussetzungen wie Industrie und Markt des Unternehmens, die nach individuellen Lösungen verlangen.

Was allerdings als klare Grundvoraussetzung der Unternehmen genannt werden kann, ist das Bewusstsein für Nachhaltigkeit, was vorhanden sein muss. Unternehmen müssen sich bereits mit dem Thema auseinandergesetzt haben, und bereit sein, auf diesem Gebiet grundlegende Veränderungen anzustreben.

Die Aktualität und der Ruf rund um das Thema Nachhaltigkeit muss an dieser Stelle nicht mehr genannt werden. Vielmehr ist für Unternehmen auch der Fakt entscheidend, dass schon in naher Zukunft auch interne Faktoren wie Mitarbeiter, Lieferanten und Kunden nach mehr Nachhaltigkeit verlangen und Nachhaltigkeit nun ein Faktor ist, an dem Unternehmen mit der Konkurrenz gemessen werden.

Auch externe Faktoren wie Regulatoren und legislative Bestimmungen werden in mittelfristiger Zukunft ins operative Geschäft einschneiden und es beeinflussen. Neue Vorschriften zur Einhaltung bestimmter Prozesse, Verbote von Materialien und Ressourcen und Drang zur Transparenz stehen bereits in der Pipeline der Regulatoren und warten nur auf ihre Verabschiedung durch die Politik.

Die bestehenden Risiken, die auf Unternehmen lauern, müssen daher erkannt werden und in Chancen umgewandelt werden. Es ist wichtig, das Verständnis dafür zu entwickeln, dass aus jedem Risiko eine Chance entwickelt werden kann.

Diese erste Phase wird mitunter auch als „Commitment-Phase“ bezeichnet, weil der entscheidende Teil in der Entscheidung liegt. Aus den verstandenen Chancen müssen nun Entscheidungen für das Unternehmen gefällt werden, was sich in einem nachhaltigen Commitment widerspiegelt.

Besteht das Commitment zur Strategie und die Entscheidung zur Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie steht, kann die zweite und wohl intensivste Phase der Strategie eingeleitet werden.

In der zweiten Phase steht nun die Analyse zur Konzeption der umzusetzenden Maßnahmen an. Hierfür wird eine tiefe, umfassende und bereichsübergreifende Status quo Analyse durchgeführt. Hierbei werden alle Bereiche, welche Einfluss auf Geschäftsprozesse haben, genauestens unter die Lupe genommen. Dies erstreckt sich von der Herkunft der verwendeten Rohstoffe über die internen Arbeitsprozesse bis hin zur Entsorgung des Produkts durch den Konsumenten.

Um wirkliche Nachhaltigkeit im Unternehmen umzusetzen, ist diese Detailanalyse essenziell, um Verbesserungspotenzial zu identifizieren und nötige Neuerungen zu erkennen. So könnte beispielhaft Potenziale in der Produktion erkannt werden, wo Beiprodukte weiter verwendet werden könnten oder aber verändernde Neuerungen, wie die Neuentwicklung einer hoch energieeffizienten Produktionsstraße eingeführt werden könnten.

Aus den Ergebnissen der Status quo Analyse und den daraus erforschten potenzialen und möglichen Neuerungen können nun die zu ergreifenden Maßnahmen errechnet werden, die im Unternehmen umgesetzt werden müssen.

Auch wenn die Nachhaltigkeitsstrategie zunächst einer normalen Projektumsetzung ähnelt, hat sie doch einen ganz entscheidenden Unterschied.

Ein fixes Ziel, welches es durch das Projekt zu erreichen gilt, besteht nicht, sondern es existiert ein sogenanntes „Moving Target“.

In diesem Kontext bedeutet dies, dass das Ziel stets in Bewegung ist und auf den Kenntnissen und Ergebnissen auf dem Weg zur Umsetzung basiert. Jede neue Erkenntnis, jede neue Information, Innovation oder externe Veränderung ist ausschlaggebend und beeinflusst das Ziel. Folglich ist Flexibilität und Agilität gefragt.

Darüber hinaus gilt, dass es kein Ziel gibt, das erreicht wird und damit erfüllt ist und abgehakt werden kann. Es ist stets in Bewegung und bewegt sich in alle Richtungen.

Die Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensstrategie mit einem Moving Target kann dabei mit Agatha Christies Orient Express verglichen werden. Für die Fahrgäste ist es ungewiss, wann und wo sie am Ziel ankommen, sie kennen die aktuelle Lage am Ziel nicht und wissen auch nicht, ob sie die Fahrt alle lebend überstehen werden. Die Menschen, die jedoch am Bahnsteig bleiben, bewegen sich gar nicht fort und bleiben allein am Bahnhof zurück.

In der dritten Phase der Umsetzung muss eine Methodik definiert werden, wie sich agil und flexibel dem Moving Target genähert werden kann und wie auf Veränderungen schnell reagiert werden kann.

Des Weiteren werden messbare Ziele gesetzt, die stets überprüfbar sind und klar quantifizierbar und qualifizierbar gemacht werden können. Die Messbarkeit der Ziele ist elementar und richtungsweisend in der Strategie, um stets überprüfen zu können, ob man sich dem Moving Target entgegenbewegt.

Da jede neue Stufe auf den Ergebnissen und Veränderungen der Vorstufe basiert, sind Quality Gates unabdingbar. Diese sollten darüber hinaus in Realtime erfolgen, da Parameter und Anforderungen sich durch das Moving Target in stetiger Veränderung befinden können. Mit jedem Weiteren Fortschritt und jedem weiteren Detail, das sich im Laufe des Projekts ergibt, wird der Weg hin zum Ziel immer klarer.

Um zu gewährleisten, dass der Fokus nie vom Ziel abfällt und die Maßnahmen stets den messbaren Vorgaben entsprechen, werden Monitoring Prozesse zur Überprüfung der Projektfortschritte eingeleitet. Diese müssen ebenso mit den nötigen Ressourcen ausgestattet werden und auch in direkten Kontakt zum Management stehen, um durch Reporting zu gewährleisten, dass die Interessen des Gesamtunternehmens gewahrt werden können.



Schlusswort

1987 definierte die World Commission on Environment and Development nachhaltige ökonomische Prozesse als „Entwicklung(en), die die Bedürfnisse der heutigen Generation erfüll(en), ohne die Fähigkeit zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu erfüllen“⁴.

Diese Definition ist ein klarer Richtungsweiser, wie Unternehmen ihr Geschäftsmodell idealerweise aufstellen sollten, und nicht nur der Nachhaltigkeit betreffend, sondern auch in gesellschaftlichen und sozialen Punkten. Sie sollten stets vorausdenkend, zukunftsweisend und mit dem Bewusstsein über die Bedeutung des eigenen Handelns im Unternehmen agieren.

Natürlich kann eine gut konzipierte Nachhaltigkeitstransformation mit gut analysierten potenziellen Risiken, einer klaren Prioritätensetzung und einer kohärenten Umsetzung sehr stark zur Gewinnsteigerung von Unternehmen beitragen, doch noch viel wichtiger ist, es trägt zur Zukunftsausrichtung der Unternehmen und resilientem und krisenfestem Wirtschaften bei. Denn die Weitsicht in die Zukunft hilft, das Geschäftsmodell zu wandeln und der Innovation freien Lauf zu lassen.

Nachhaltige ökonomische Prozesse sind „Entwicklungen, die die Bedürfnisse der heutigen Generation erfüll(en), ohne die Fähigkeit zukünftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu erfüllen“.

Definition nachhaltiger ökonomischer Prozesse (World Commission on Environment and Development)

⁴ INFORMS Journal on Applied Analytics

Literaturverzeichnis

1. Bafin DE, Aktionärsrichtlinien Veröffentlichung 2020
2. John Hagel, John Seely Brown, and Lang Davison, "Shaping strategy in a world of constant disruption," Harvard Business Review, October 2008
3. Larry Fink, "A fundamental reshaping of finance," BlackRock, accessed May 17, 2020.
4. INFORMS Journal on Applied Analytics
5. John Hagel and John Seely Brown, Zoom out/zoom in: An alternative approach to strategy in a world that defies prediction, Deloitte Insights, May 16, 2018.
6. Sarah Kerrigan and Duleesha Kulasooriya „ The sustainability transformation: Look ahead, look inside, and look around“, Deloitte Insights 2020
7. Dr. Michaela Coppola, Thomas Krick and Dr. Julian Blohmke, „Feeling the Heat? : Companies are under pressure to act on climate change and need to do more“ , Deloitte Insights, 2020
8. Oil majors gear up for wave of climate change liability lawsuits, Financial Times, 9 June 2019. See also: [https:// www.ft.com/content/d5fbae4-869c-11e9-97ea-05ac2431f453](https://www.ft.com/content/d5fbae4-869c-11e9-97ea-05ac2431f453)
9. Deloitte Article: <https://www2.deloitte.com/de/de/pages/risk/articles/sustainability-transformation.html>
10. Andrea L. Larson, Elizabeth Olmsted Teisberg, Richard R. Johnson, (2000) Sustainable Business: Opportunity and Value Creation. INFORMS Journal on Applied Analytics 30(3):1-12.
11. Bildquelle Wald: Pixabay License, Freie kommerzielle Nutzung, Credit: Valiphotos

en

executive
now

executive now GmbH
Rotebühlplatz 9, 70178 Stuttgart
Ansprechpartner Jeppe Hau Knudsen, ceo
Tel. 0711 91245540



Mehr zum Thema
Nachhaltigkeit auch in
unserem executive
Podcast 959