

Strategieletter

Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil der Strategie + Verantwortung im Unternehmen



Sehr geehrte Leserinnen und Leser,

in diesem **5. Strategieletter** geht es um die Themen "**Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie**" und um "**Verantwortung im Unternehmen**".

Unternehmen mit Nachhaltigkeits- und CSR-Strategie erwirtschaften **höhere Gewinnmargen** so eine aktuelle Studie der Boston Consulting Group. Dies dürfte nicht verwundern, werden doch die bisher externalisierten Kosten immer häufiger den Verursachern der Industrie direkt in Rechnung gestellt. Die **CO2-Steuer** für Unternehmen rückt in greifbare Nähe.

Auf jeden Fall gibt es keine gute Zukunft mehr ohne radikale Verantwortung im Unternehmen. Warum und was das mit "persönlicher Strategie" zu tun hat, erfahren Sie in diesem **Strategieletter**.

Wollen Sie Einzigartigkeit und Alleinstellung Ihres Unternehmens wieder ein Stück voranbringen, dann freue ich mich, wenn Sie aus diesem **Strategieletter** erneut wertvolle Erkenntnisse für sich gewinnen.

Ich danke Ihnen für Ihr Vertrauen und dass ich weiterhin mein Erfahrungswissen mit Ihnen teilen darf.

Beste Grüße und noch einen inspirierenden und schönen Frühsommer 2019!

Ihr

Roland E. Schön

Nachhaltigkeit als integraler Bestandteil der Strategie

Im Buch „**Change**“ - Warum wir eine radikale Wende brauchen - von Graeme Maxton, dem ehemaligen Generalsekretär des Club of Rome sagt dieser: „Die Party ist vorbei. Unsere Erde wird ausgeplündert, die Vielfalt des Lebens schrumpft dramatisch. Wir stehen am Wendepunkt des 21. Jahrhunderts. Hier entscheidet sich unsere Zukunft. Kein Hollywood-Held wird uns retten. Wir müssen handeln. JETZT!“

Nach meinem Wirkfaktorenmodell (vgl. evo® -Strategie-Methode, siehe Abbildung unten) ist der „Umwelt- und Systemnutzen“ integraler Bestandteil einer ganzheitlichen, nachhaltigen und enkeltauglichen Strategie. Nachhaltigkeit muss von Anfang an in der Strategieentwicklung systemimmanent mitgedacht und mitentwickelt werden, sonst ist diese nur „aufgesetzt“.

In der Praxis geht das über die **5 folgenden Stufen**, die ein Unternehmen erklimmen muss, um für eine enkeltaugliche Strategie gerüstet zu sein:

Stufe 1: Umweltstandards einhalten oder übertreffen

Ziel: Innovationen in Gang bringen, d.h. anerkannte Umweltstandards nutzen, um das Unternehmen und seine Partner dazu zu gewinnen, mit nachhaltigen Materialien, Prozessen und Technologien die Umweltbelastungen der Betriebstätigkeit kontinuierlich zu verbessern. Das ist heute bereits anerkannte Realität, aber nicht ausreichend genug, weil nicht ganzheitlich gedacht und im Prinzip nur „Reparaturmentalität“ vorherrscht.

Stufe 2: Die betriebliche Wertschöpfungskette vom Rohstoff bis zum fertigen Produkt nachhaltig ausrichten

Das Ziel hier ist es, die gesamte Zulieferkette zukunftsfähig zu machen (ökologisch, sozial und wirtschaftlich), systematische Emissionsvermeidung/-verminderung zu betreiben und gesamthaft Produktverantwortung zu übernehmen. Das ist der Beginn, Stoffkreisläufe systematisch zu schließen.

Stufe 3: Umweltgerechte Verfahren, Produkte und Dienstleistungen entwickeln und überzeugend vermarkten.

Das Ziel hier ist es, weg vom „Reparaturbetrieb“ zu kommen hin zur aktiven Entwicklung eines umweltgerechten Angebotsprogramms von Produkten und Dienstleistungen für eine klar umrissene Zielgruppe. Leitbild sind hier die Bionik bzw. die Prozesse lebender Systeme. Strategisches Ziel ist es, über Skaleneffekte (kybernetische Kalkulation) sogar noch kostengünstiger zu produzieren als bei konventioneller Produktion.

Exemplarisches Beispiel: dieUmweltdruckerei (www.dieUmweltdruckerei.de), die u.a. klimaneutral arbeitet und nur 100% Recyclingpapiere anbietet.

Stufe 4: Innovative ökologische Geschäftsmodelle kreieren und realisieren.

Bei Stufe 4 geht es um eine Neudefinition des bisherigen Geschäftes. Dazu braucht es Prozessmusterwechsel im Denken und Handeln für nachhaltiges Wirtschaften sowie Phantasie, die Möglichkeiten der Digitalisierung für energie- und rohstoffeffiziente Geschäftsprozesse konsequent zu nutzen. D.h. Neue Prinzipien, Methoden und Techniken anwenden, um die Wertschöpfungskette völlig neu zum Nutzen der Kunden hin zu verändern und zu gestalten (z.B. stationären Handel mit digitalem verbinden etc.).

Stufe 5: Neue Märkte mit nachhaltigen und besseren Problemlösungen schaffen

Ziel hier, weg vom alten Denken, Produktionsmittelbesitzer sein zu müssen, hin zum Zielgruppenbesitzer für bessere nachhaltige Kundenlösungen und Dezentralisierung. Radikale Veränderung von Prozessen, Produkten, Problemlösungen hin zu einer maximalen Energie- und Ressourceneffizienz, z.B. durch Eliminierung von „Umweltressourcen“, die man schlechthin gar nicht mehr braucht! Das ist die höchste Form der strategischen Veränderung hin zu einer nachhaltigen Strategie, die die Logik des konventionellen Wirtschaftens mit dem Paradigma der Nachhaltigkeit transformiert und z.B. auch digitale Plattformstrategien dafür nutzt.

In einer Schweizer Studie (vgl. „Die grüne Hoffnung“, Harvard Business Manager 06/2016) wurde untersucht, inwieweit ökologisch-soziales Gewissen und Geld zusammen funktionieren. Dazu wurde eine quantitative Umfrage mit 88 Geschäftsführern mittelständischer Unternehmen durchgeführt sowie qualitative Fallstudien und konkrete Best Practices untersucht. Das Ergebnis macht Hoffnung:

1. Firmen, die eine verantwortungsvolle strategische Optimierung laufender Prozesse mit einer an gesellschaftliche Werte geknüpfte strategische Erneuerung der eigenen Geschäftsfelder verbinden, konnten eine durchschnittlich ca. 11 % höhere Wettbewerbsstärke erzielen.
2. Unternehmen profitieren auch von einer verantwortungsvollen Strategiearbeit, wenn diese anschließend zu besonderen Optimierungs- oder Erneuerungsaktivitäten im „grünen Bereich“ führt. Sie sendet ein starkes Zeichen an verschiedene Gruppen, auch an staatliche Stellen. Auch Kunden honorieren zunehmend die Übernahme gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung durch Unternehmen, auch wenn sie nicht immer bereit sind, dafür höhere Preise zu zahlen.

Daher werden die Unternehmen zu den Gewinnern der Zukunft gehören, die jetzt mutig handeln und Nachhaltigkeit integral und systemimmanent in ihre Unternehmensstrategie einbauen. Insbesondere die Stufen 4 und 5 bieten hier die einmalige Chance, lang andauernde **Aleinstellungsmerkmale** zu schaffen.

Bild 1: Die evo-Strategie-Methodik ®



Verantwortung im Unternehmen

Was heißt es eigentlich Verantwortung im Unternehmen zu übernehmen? Und was hat das mit persönlicher Strategie zu tun?

Zunächst eine wichtige Unterscheidung und zwar zwischen „verantwortlich sein“ und „**Verantwortung übernehmen bzw. tragen**“. „Verantwortlich sein“ kann im Grunde nur jeder Mensch für sich selbst, jeder ist für sein Leben selbst verantwortlich. Außer es handelt sich um Kinder, Kranke, Alte bzw. Menschen, die aufgrund ihrer körperlichen und psychischen Situation nicht mehr in der Lage sind, Verantwortung für sich selbst zu übernehmen.

Verantwortung wird normalerweise definiert und einer Führungskraft übertragen mittels eines Stellenprofils. Auch für die geschäftsführenden Aufgaben des Unternehmers macht dies aus Transparenzgründen Sinn. Die Verantwortung als Unternehmer steht nochmals auf einem anderen Blatt.

Entscheidend ist aber, dass die Verantwortung von dem entsprechenden Entscheidungsträger auch zur **intrinsic Motivation** wird. Man kann keinem Menschen Verantwortung übertragen, der sie nicht wirklich „nimmt“.

Oft habe ich in meiner Praxis erlebt, dass Führungskräfte erklären, die 100%-ige Verantwortung für ihren Aufgabenbereich zu übernehmen. Aber immer dann, wenn Ziele nicht erreicht werden, sucht man schnell nach Gründen außerhalb des eigentlichen Verantwortlichkeit. Damit beginnt das Dilemma. Man schiebt die eigenen Versäumnisse ab auf Umstände und Schwierigkeiten, für die man ja nichts kann und macht sich damit unbewusst zum Opfer. Damit verneint man wahres verantwortlich sein und Verantwortungsübernahme.

Neulich sagte mir der Chef eines Unternehmens, dass er ziemlich enttäuscht sei mit der Verantwortungsübernahme einer TOP-Führungskraft. Diese hatte in den letzten Jahren einen Geschäftsbereich des Unternehmens eigenständig geführt, aber die Aufgabe zu Führen nie wirklich angenommen. Solange die Ergebnisse gut waren, konnte diese sich mit den Erfolgen. Die schlechten Ergebnisse der letzten Monate allerdings nahm die Person nicht auf ihre Kappe, sondern machte schwierige Kunden, schlechte Mitarbeiter, problematische Umstände etc. dafür verantwortlich. Damit machte sie sich unbewusst selbst zum Opfer und nur noch beschränkt handlungsfähig.

Radikale Verantwortung, wirkliche Verantwortung zu übernehmen und zu dieser zu stehen ist aber eine innerliche Charaktereigenschaft. Radikale Verantwortung meint, dass ein Unternehmer oder eine leitende Führungskraft sich als uneingeschränkte Ursache der aktuellen Unternehmenssituation erklärt. Sei sie nun gut oder schlecht sind. Verantwortung nur für Erfolge übernehmen kann jeder.

Das ist zwar nicht immer die Wahrheit, weil es meistens nicht den einen Grund gibt, aber eine innere Haltung eines Unternehmers bzw. einer Führungskraft, um handlungsfähig zu bleiben. **Die bewusste, intrinsische Annahme von Verantwortung** ist die fundamentale Grundlage einer persönlichen Strategie für Spitzenleistungen. Denn Strategie ist die intelligente Art und Weise, wie intelligent man seine Kräfte einsetzt, um klar umrissene Ziele zu erreichen.

Die Zeitenwende in der wir leben braucht **das neue Paradigma der „radikalen Verantwortung“**, um jenseits von Umständen, Sorgen, Ängsten selbstwirksam zu handeln. Denn dann finde ich immer auch Handlungsspielräume. Handlungsspielräume hat man immer, wenn man will und nach ihnen sucht. Meistens hat der Unternehmer an der Spitze mehr Handlungsspielräume als seine Mitarbeiter. Die spüren oft, dass etwas geändert werden müsste, aber sie trauen sich nicht es zu tun, weil ihre Vorschläge auf Widerstand beim Chef oder anderen Kollegen stoßen.

Verantwortungsübernahme heißt konkret:

- Für die Ergebnisse des eigenen Denkens und Handelns einzustehen, uneingeschränkt.
- Keine Ausreden oder Rechtfertigungen erfinden, um von der eigenen Verantwortlichkeit abzulenken.
- Rechtzeitig den Mund aufzumachen, wenn etwas aus dem Ruder läuft.
- Bei Pannen und Schwierigkeiten nach Lösungen und nicht nach Schuldigen suchen.
- Eigene Verstimmungen und Ärger aufgeben und andere nicht damit „anzustecken“ zugunsten einer positiven Beziehungsqualität
- Rechtzeitig um Hilfe bitten, wenn ich diese benötige, um weiter zu kommen.
- Vorbild sein und kraftvoll handeln, jenseits von Umständen und Schwierigkeiten.
- Bequemlichkeiten aufgeben, auch wenn's schmerzt.

Drei zentrale Fragen, für eine radikale Verantwortungsübernahme

1) Wäre ich bereit für eine wichtige Entscheidung 100% Verantwortung zu übernehmen, auch auf die Gefahr hin, dass ich am Ende ganz alleine da stehe und mich niemand mehr unterstützt?

2) Wäre ich als Führungskraft bereit dafür, im Falle meines Fehlverhaltens unerwünschte Kosten im Betrieb zu übernehmen und diese mir von meinem Gehalt (evtl. über Monate und Jahre hinweg) abziehen zu lassen?

3) Wäre ich bereit eine notwendige und richtige Entscheidung zu treffen, die für's „Ganze“ richtig ist, auch wenn ich dadurch meinen eigenen Job verlieren würde?

Fazit:

- Verantwortung beginnt damit, dass man sich unmissverständlich als Ursache in einer Angelegenheit erklärt. Das erfordert Mut, weil man ja gerne andere verantwortlich macht, wenn etwas nicht funktioniert.
- Niemand kann jemand andere Verantwortlichkeit auferlegen. Man muss diese von Innen heraus (intrinsisch) annehmen und dazu stehen.
- Verantwortung zu übernehmen ist die Basis einer wirksamen persönlichen Lebensstrategie.
- Jeder trägt die Konsequenzen aus seinen Gedanken, Worten und Handlungen selbst.
- Eine verantwortliche Führungskraft macht nicht andere oder die Umstände dafür verantwortlich, wenn die Ergebnisse nicht stimmen, sondern erklärt sich selbst als die Ursache dafür.
- Unser Verstand hat die Tendenz, bei unerwünschten, negativen Ergebnissen die „Autorenschaft“ am Erleben zu verleugnen und andere dafür verantwortlich zu machen.
- Verantwortlich sein als Unternehmer und Führungskraft bedeutet: Ich stehe zu den positiven wie negativen Ergebnissen und Erlebnissen meines TUNS, SEINS, HANDELNS und sogar meiner GEFÜHLE.

Das ist die Grundlage von wirksamen Ergebnissen, die einen echten Unterschied für die Zukunft eines Unternehmens machen!

Roland E. Schön