

Titelthema

Standort Deutschland

Fortschritte der Digitalen Transformation

Special

Nachhaltigkeit und »New Work«

Titelthema

Vision und Realität
Prof. Dr. Antonio Krüger

Special

Starke Investitionen
Die deutschen Klimaziele

Special

Gesundheitsmanagement
Neue strategische Thematiken

Nachhaltigkeit in der Gewinn- und Verlustrechnung

Ausrichtung auf neue Märkte

Wer die Thematik der Nachhaltigkeit nur durch die Kosten-Nutzen-Brille betrachtet, unterschätzt den grundlegenden Wertbeitrag zur Zukunfts- und Wettbewerbsfähigkeit von Familienunternehmen. Insofern sorgen die Erwartungen vieler Stakeholder für heilsamen Veränderungsdruck.

Neue Prämissen im Generationswechsel ▶ Die Bindungsfaktoren älterer und jüngerer Unternehmer an ihre Firmen ändern sich bereits seit geraumer Zeit. Neben die immer noch selben Erwartungen an Wachstum, gesunde Ertragsstärke und die ethischen Anforderungen ans Geschäft, tritt neuerdings der »Corporate Purpose« (CP), der gute gesellschaftliche Zweck, und die Verantwortung für die externen Effekte unternehmerischen Handelns. »Enkelfähigkeit« heißt heute im Hinblick auf die Identifikation mit Unternehmen, sich konsequent auf die ESG-Kriterien zu besinnen und in einigen Branchen vielleicht sogar ganz neu zu denken, um die negativen ökologischen und sozialen Effekte einer Produktion, von Dienstleistung oder eines Handels zu minimieren.

Vergleichbares gilt auch für die Rekrutierung von Mitarbeitenden. Außer auf Gehalt, Arbeitsbedingungen und Karrierechancen stellt zeitgemäßes »Employer Branding« ebenfalls auf den »Corporate Purpose« ab. Er muss vor allem junge Menschen überzeugen, die Lebenssinn in ihren Berufen suchen, was für Hersteller energieintensiver Industriegüter sicher nicht trivial darzustellen ist, aber auch nicht für viele andere Unternehmen.

Veränderungsdruck von außen ▶ Zugleich steigt die Erwartungshaltung der »Stakeholder« und in den Märkten. In immer mehr Branchen wächst das Interesse an nachhaltigen Produkten und Lösungen. Anbieter und Vorlieferanten müssen belastbare Antworten haben, wie sie zur Nachhaltigkeitswende und zur Kreislaufwirtschaft stehen und was sie in diesen Zusammenhängen tatsächlich tun. »Greenwashing«, mit dem man sich früher eventuell durchmogeln konnte, reicht heute nicht mehr aus. Kunden wollen Klarheiten.

Hinzu kommen die regulatorischen Anforderungen und die gesetzlichen Vorgaben der Nachhaltigkeitswende, deren Stoßrichtung eindeutig ist: Nachhaltigkeit wird zur zentralen Größe in der »Compliance«, und

▶ Wie stellen wir die Messung der Zielerreichung im Sinne des ESG-»Scorings« sicher?

Nachhaltigkeit in der Strategie verankern ▶

Zum Einstieg in die Materie wird man mit der Verortung der aktuellen Geschäftsbereiche in einer »Veränderungs-Chancen-Matrix« beginnen, um zu erkennen, welche strategischen Stoßrichtungen sich bieten. Im weiteren Strategieprozess sind die erwartbaren wichtigen Veränderungen im Umfeld des Unternehmens zu antizipieren, außerdem wird es um die Eröffnung neuer Perspektiven gehen und um deren Konkretisierung in alternativen Zukunftsentwürfen. Mit unternehmerischem Weitblick und im Wissen um seine eigene Innovationskraft

sind dann strategische Optionen abzuleiten, deren vielversprechendste auszuformulieren und zu quantifizieren ist, um den Pfad der Transformation und die Transformationsgeschwindigkeit festzulegen.

Umsetzung im Unternehmen ▶ Der Wandel wird dann in der Regel mit diversen Maßnahmen und Instrumenten an vielen Stellen im Geschäftsmodell einzuleiten sein. Vertrieb und Marketing müssen die Zielgruppen für nachhaltige oder kreislaforientierte Produkte und Leistungen neu erschließen. Eine reine »Platzierung« solcher Produkte in bestehenden Märkten und Kundengruppen wird scheitern, weil deren Mehrkosten nur schwer gegen konventionelle Angebote durchsetzbar sind, so dass keine potentiellen, ansprechbaren Kunden gewonnen werden. Zu entwickeln ist ein konsequentes Innovations-Marketing, das Investitionen in die Struktur der Vertriebsressourcen erzwingt, die systemgestützt CRM-Systeme mit modernem »Customer Journey Management« verbinden.

In der Praxis schichten viele Unternehmen heute schon ihre F&E-Budgets zugunsten nachhaltiger oder kreislaforientierter Thematiken um. Außerdem fließen die neuen Nachhaltigkeitskriterien in Innovationsvorhaben bereits in »Stage-Gate«®-Modelle ein und stoppen manches Neuprodukt, das es



Christian Groschupp



Dr. Stephan Hundertmark

zwar mit effektiver Sanktionierung durch Verbote oder Kosten, die in die Wettbewerbsfähigkeit eingreifen. Außer Steuern als Lenkungsinstrument wie in der CO₂-Bepreisung, kommen neue Anforderungen auf Unternehmen zu, die ihre Finanzierung betreffen. Wer sie nicht erfüllt, läuft Gefahr, wesentliche Quellen seines Erfolgs künftig nur noch sehr viel teurer einkaufen zu können. Betriebswirtschaftlich stehen drei Fragen im Fokus:

▶ Welche ESG-Strategie sichert mittelfristig die Zukunftsfähigkeit und die Wettbewerbsfähigkeit?

▶ Welche Investitionen sind in die Anpassung des Geschäftsmodells und in die Prozesse geboten und wie finanzieren wir sie?



Neues Denken • Kreislaforientierung

früher trotz schlechter Nachhaltigkeitsbilanz noch auf den Markt geschafft hätte. Durch diese verschärften Bedingungen steigen der Entwicklungsaufwand und die Unsicherheit gerade in reifen Industrien, die bisher mit inkrementellen Innovationen erfolgreich waren. Zugleich aber steigen die Chancen auch, den Mehrwert der Nachhaltigkeit durch verändertes Design, durch veränderte Herstellungsverfahren sowie durch den nachweislichen Mehrwert für Kunden zu erreichen.

In der bewussten Gestaltung der Wertschöpfung liegen die Hebel, um die Zulieferkette und die Logistik bis zum Kunden nachhaltiger zu machen, das heißt, weniger Rohstoffe und Betriebsmittel zu verbrauchen und alle Anlagen auf Effizienz zu trimmen. Jede Verbesserung des Status Quo setzt freilich zusätzlichen Aufwand und oft auch Investitionen voraus. Die Verbreiterung des Rohstoffportfolios ist Sache des Einkaufs. Außerdem ist das physische Handling von Vorprodukten im Betrieb durch zusätzlichen Lagerplatz zu regeln. Solange etablierte Produkte noch nicht von nachhaltigen Alternativen abgelöst sind,

ist auch zu bedenken, dass mehr Produktvarianten gegebenenfalls in kleineren Mengen herzustellen sind, vermutlich aber erst nach Anpassung der Disposition, der Produktionsplanung, der Produktionssteuerung und des Maschinenparks. Bei alledem werden Einsparungen in der Regel nur investiv durch neue oder modifizierte Fertigungs- und Verfahrenstechnik bzw. durch Automatisierung erreicht.

Nachhaltigkeit messen und berichten ► Die Messbarkeit der Erfolge von Nachhaltigkeitsinitiativen sind für unternehmerisch denkende »Stakeholder« wichtiger als jede schöne Zertifizierung, wobei das Reporting gar nicht umfangreich genug sein kann. Interessant sind Einsparungen im Verbrauch von Rohstoffen, Ressourcen und Energie, die Minderung der Emissionen von Treibhausgas, der Einsatz von Sekundärrohstoffen und Rezyklaten sowie intelligente »End-of-Life«-Konzepte, die Produkte und Rohstoffe im Kreislauf halten und nicht als Müll enden lassen.

Alle diese detaillierten Mitteilungen dienen ökonomisch dazu, die Kundenbasis, den

Absatz, den Umsatz und die Erträge im Zeichen der Nachhaltigkeit zu entwickeln, gerade auch im Vergleich mit eigenen konventionellen Angeboten. Zusätzlich ist das Thema »Green Finance« zu beachten. Die aufgezeigten Finanzierungsbedarfe für Investitionen eignen sich gut, um die bekannten ESG-Kriterien im Hinblick auf Umwelt, Soziales und die Unternehmensführung einzutüben, um bei Krediten heute schon (marginale) Kostenvorteile zu nutzen, bevor »grüne« Finanzierungen künftig verpflichtend werden.

Fazit ► Die Bundesregierung definiert Nachhaltigkeit mit dem Leitsatz: »Nur so viel Holz schlagen, wie auch nachwachsen kann; vom Ertrag - und nicht von der Substanz leben.« Dem ist sicher zuzustimmen. Zu ergänzen ist nur der für Familienunternehmen erfolgentscheidende strategische Aspekt: Es sollte auch das richtige Holz sein, das man schlägt. ■

*Christian Groschupp und
Dr. Stephan Hundertmark, Partner,
Dr. Wieselhuber & Partner GmbH, München*

Safer process.
Safer profit.



RHENUS LUB

**IHR ZUVERLÄSSIGER PARTNER FÜR SPEZIALFETTE
UND KÜHLSCHMIERSTOFFE**

www.rhenuslub.de