

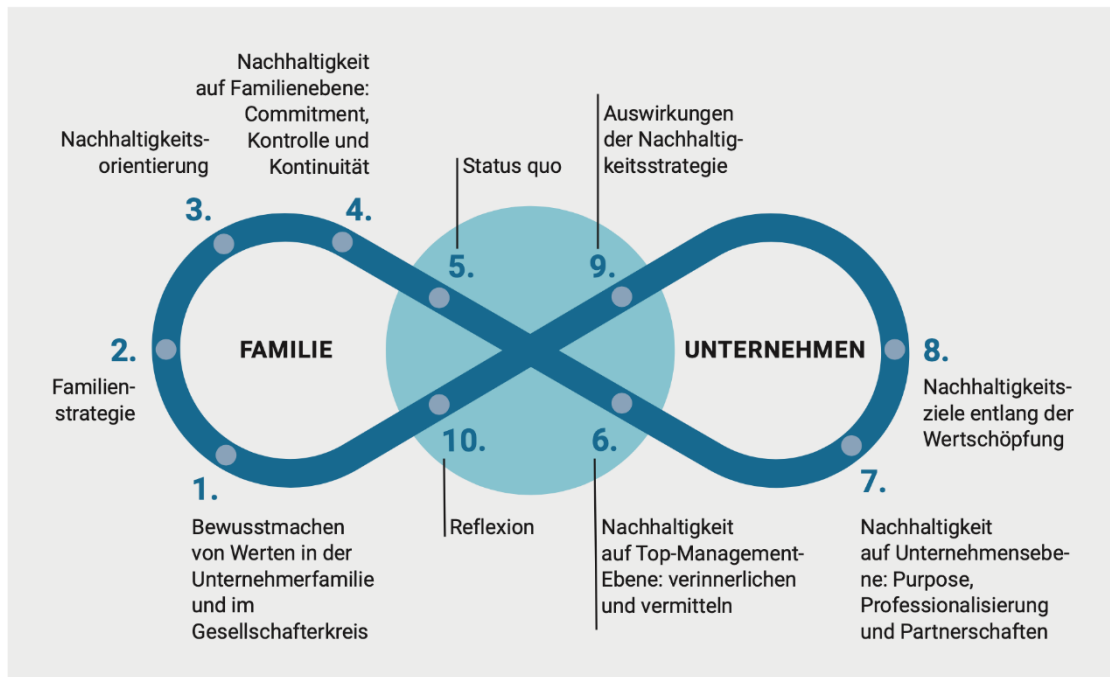


So werden Familienunternehmen zu Nachhaltigkeitschampions.

Artikel von Andrea Gerlitz und Prof. Dr. Marcel Hülsbeck

Nachhaltigkeit ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil geworden. Familienunternehmen können in diesem Bereich eine Vorreiterrolle einnehmen. Wie die Transformation zum Nachhaltigkeits-Champion gelingt, zeigt Professor Marcel Hülsbeck vom Wittener Institut für Familienunternehmen WIFU.

Basierend auf aktuellen Forschungserkenntnissen erarbeitete das WIFU ein Modell, das Familienunternehmen in die Lage versetzt, eine ganzheitlichen Nachhaltigkeitsstrategie anhand von 10 Schritten zu entwickeln.



Dynamische Nachhaltigkeitsstrategieentwicklung in Familienunternehmen (DNF) – das Lemniskaten-Modell (eigene Darstellung)

// 01. Bewusstmachen von Werten in der Unternehmerfamilie und im Gesellschafterkreis.

Unternehmerfamilien handeln ohnehin generationsübergreifend. Damit ist der Grundstein für eine Nachhaltigkeitsstrategie schon gelegt. Anknüpfungspunkte finden sich in den gelebten Wertevorstellungen und der Geisteshaltung der Familie. Am Beginn sollte daher eine Auseinandersetzung mit diesen immateriellen Werten der Familie stehen. Damit die Werte nicht abstrakt bleiben, sondern auch in der Praxis gelebt werden, empfiehlt es sich, die Werte mit beobachtbaren Folgen und Handlungen zu verknüpfen.



// 02. Familienstrategie.

Die Entwicklung eines nachhaltigen Wertekanons kann und darf nicht unabhängig von der gesamten Governance der Familie, insbesondere der Entwicklung einer kohärenten Familienstrategie, gesehen oder gar parallel dazu entwickelt werden. Vielmehr sollte die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie integraler Bestandteil eines Familienstrategieprozesses sein (siehe WIFU-Praxisleitfaden „Familienstrategieentwicklung in Unternehmerfamilien“).

// 03. Nachhaltigkeitsorientierung.

Die Familie sollte sich die Frage stellen, was Nachhaltigkeitsthemen sind, die sich auf natürliche Weise aus dem Unternehmen und seinem Umfeld ergeben. Diese Orientierung hängt nicht allein vom unternehmerischen Willen ab, sondern ebenso von Umfeld, Regulierungspolitik, Branche, Wettbewerb und Stakeholdern. Nachhaltigkeit sollte dabei in die eigene Wertschöpfung integriert werden.

// 04. Nachhaltigkeit auf Familienebene: Commitment, Kontrolle, Kontinuität.

Aktuelle Forschungsergebnisse zeigen, dass es vor allem auf diese drei Aspekte ankommt. In jedem sind strategische Fragen zu beantworten, die konkrete Steuerungsimpulse mit langfristigen und irreversiblen Investitionen verknüpfen

- Commitment: Was ist unsere Selbstverpflichtung als Familie gegenüber dem Thema Nachhaltigkeit?

- Kontrolle: Wie messen wir das und wie können wir gewährleisten, dass die Nachhaltigkeitsprojekte umgesetzt werden?

- Kontinuität: Welche Maßnahmen sind dazu geeignet, die Nachhaltigkeitsthemen in die nachfolgenden Generationen zu tragen? Wie verankern wir diese Nachhaltigkeitswerte und -themen?

// 05. Status-quo-Analyse mit dem Top-Management.

In diesem Schritt geht es darum, die aktuelle Ist-Situation im Unternehmen zu bestimmen. Hier arbeitet die Unternehmerfamilie mit dem internen und externen Top-Management zusammen, um die generelle Stoßrichtung der familiären Strategie mit der aktuellen unternehmerischen Realität abzugleichen. Das eigene Familienunternehmen kann hinsichtlich Nachhaltigkeitsmotivation und Nachhaltigkeitsengagement verortet werden.

// 06. Nachhaltigkeit auf der Top-Management-Ebene verinnerlichen und vermitteln.

Nachdem die Wertevorstellungen und die Nachhaltigkeitsorientierung der Unternehmerfamilie geklärt wurden, steht nun der entscheidende Schritt an, diese an das Top-Management weiterzutragen. Und zwar so, dass dieses die Werte nachvollzieht, verinnerlicht und vermitteln kann. Hierbei kann es hilfreich sein, mit externen Experten als Inspirationsquellen zu arbeiten.

// 07. Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene: Purpose, Professionalisierung und Partnerschaften.

Von der abstrakten Idee, dem Ideal, den Wertevorstellungen geht es zur Tat, der konkreten, praktischen Umsetzung.



- Was ist das sinnstiftende Ziel (Purpose) unseres Familienunternehmens?
- Wie können wir alle Stakeholder so einbinden, dass sie sich mit uns „auf die Reise der Nachhaltigkeit“ begeben?
- Wie können wir Professionalisierung auch im Bereich Nachhaltigkeit in unserem Unternehmen fördern?

// 08. Nachhaltigkeitsziele entlang der Wertschöpfung definieren.

Aufbauend auf Schritt drei, der Nachhaltigkeitsorientierung, werden nun Nachhaltigkeitsziele entlang der Wertschöpfung bestimmt. Es werden konkrete Maßnahmen abgeleitet und anhand konkreter Ansatzpunkte vereinbart, messbar gemacht, bewertet und kommuniziert. Im Detail geht es darum die Notwendigkeit der Maßnahmen, den Aufwand und den Effekt zu skizzieren:

- Notwendigkeit: Was macht diese Aktivität/Maßnahme notwendig? Warum ist diese gerade jetzt zu priorisieren? Welche anderen Maßnahmen hängen direkt von dieser Maßnahme ab?
- Aufwand: Was ist der zu erwartende finanzielle, organisatorische, technische, kommunikative, zeitliche Aufwand? Welche Annahmen liegen dieser Aufwandsschätzung zu Grunde? Welche alternativen Szenarien sind denkbar?
- Direkter Effekt: Welche direkten Effekte auf die „Triple Bottom Line“ (Ökologie, Soziales und Ökonomie) sind beabsichtigt, beziehungsweise werden erwartet? Welche Stakeholder-Gruppen werden von diesen Effekten betroffen sein?

// 09 Auswirkungen der Nachhaltigkeitsstrategie.

Die Auswirkungen der Nachhaltigkeitsstrategie ist auf den drei Ebenen der „Triple Bottom Line“ zu definieren und mit den einzelnen Nachhaltigkeitsmaßnahmen zu verknüpfen. Auf Grundlage einer Nachhaltigkeitsmatrix kann so sehr schnell klar werden, welche Ebenen und Elemente der Nachhaltigkeit besonderer Aufmerksamkeit bedürfen, wo welche Maßnahmen implementiert werden und in welchen Bereichen bereits viel erreicht wurde. Eine solche „heat map“ kann bei der operativen Steuerung der Strategie verwendet werden.

// 10. Reflexion.

Der letzte Schritt dient der Reflexion. Sind die Nachhaltigkeitsprojekte kongruent zu den familiären Werten? Haben sich durch die entstandenen Wechselwirkungen Ansätze für neue Strategien entwickelt? Und wie sind diese zu bewerten?

Fazit: Das beschriebene Modell gibt Orientierung in der Vielzahl der „Social Development Goals“, um eine fokussierte Nachhaltigkeitsstrategie für das eigene Familienunternehmen zu entwickeln. Eine erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategie geht die Herausforderungen mit langfristiger Perspektive und gemeinsam mit Partnern an, intensiviert die Beziehungen zu den Stakeholdern, steigert den Innovationsgrad, generiert Wettbewerbsvorteile, stärkt Reputation und Image des Unternehmens und steigert die finanzielle Performance.