

## Zukünftige Zyklen

### Nachhaltiges Management als unternehmerisches Konzept

# Zukünftige Zyklen

## Nachhaltiges Management als unternehmerisches Konzept

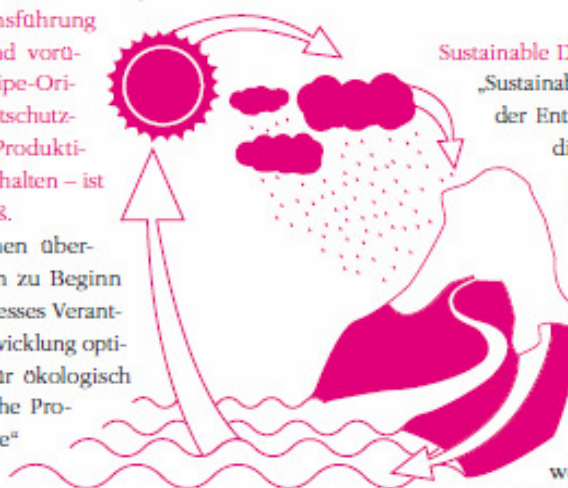
//Stefan Schaltegger//Centre for Sustainability Management, Leuphana Universität Lüneburg//  
//stefan.schaltegger@uni.leuphana.de//

Nachhaltigkeitsmanagement wird immer mehr zu einem wichtigen Element der Unternehmensführung. Die Zeiten, als die Einweihung einer neuen Firmenkücheneinrichtung als Zeichen verantwortungsvoller Unternehmensführung gewertet wurde, sind vorüber. Eine „End-of-pipe-Orientierung“ – Umweltschutzmaßnahmen dem Produktionsprozess nachzuschalten – ist nicht mehr zeitgemäß.

Viele Unternehmen übernehmen heute schon zu Beginn des Produktionsprozesses Verantwortung: bei der Entwicklung optimierter Verfahren für ökologisch und sozial verträgliche Produkte. „Begin-of-pipe“ ist Trend. Zukunftsweisendes Wirtschaften geht allerdings noch einen Schritt weiter: Unternehmerische Nachhaltigkeit setzt weder nur am Ende noch am Anfang des Produktionsablaufs an, sondern im Kern des Unternehmens, bei seinen Geschäftsmodellen. Doch was bedeutet es, Verantwortung in das Kerngeschäft zu integrieren und unternehmerische Nachhaltigkeit zu realisieren?

**Nachhaltige Produktions- und Geschäftsprozesse**  
Das Ausmaß unternehmerischer Verantwortung reicht so weit, wie der Handlungsbereich nachhaltig gestaltet wird. Ausgangspunkt sind meist nachhaltige Produktions- und Geschäftsprozesse, um die Produktion möglichst stark zu dematerialisieren und problematische Stoffe zu ersetzen. Durch die Reduktion von Abfällen, Abwässern und Abluft lassen sich nicht nur Umweltbelastungen, sondern auch Kosten einsparen. Häufig hilft es schon, aktuelle Geschäftsprozesse zu hinterfragen: Müssen alle Beteiligten eines Arbeitstreffens anreisen oder kann

das Gespräch auch per Videokonferenz erfolgen? Der nächste Schritt: Wenn die Geschäftsprozesse nachhaltig gestaltet sind, sollten es auch die Produkte sein.



### Sustainable Design

„Sustainable Design“ kann schon bei der Entwicklung neuer Produkte die sozialen, ökologischen und ökonomischen Wirkungen für den gesamten Produktlebenszyklus optimieren. Dies kann eine umfassende Neugestaltung von Produktionsprozessen erfordern, weshalb deren Optimierung idealerweise nach der Verbesserung von Geschäftsprozessen

und Produkten in Angriff genommen werden sollte, auch wenn dies in der Praxis häufig umgekehrt erfolgt.

Ein gutes Produktdesign kann nur dann besonders verantwortungsvoll umgesetzt werden, wenn es durch ein nachhaltiges Lieferkettenmanagement unterstützt wird. Sozial- und Umwelt-Checklisten für den Einkauf, regelmäßige Lieferanten-Audits und ein nachhaltigkeitsorientiertes Supply-Chain-Management können global sicherstellen, dass alle Lieferanten und Vorlieferanten tatsächlich Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigen.

### Nachhaltiges Geschäftsmodell

Aber der alles entscheidende Unterschied zwischen dem Management eines nachhaltigen Unternehmens und einer konventionellen Unternehmensführung ist: ob das Geschäftsmodell nachhaltig ausgestaltet ist. Unternehmen, die für ihre Wertschöpfungsketten nachhaltig Verantwortung übernehmen wollen,

sollten ihre Geschäftsmodelle deshalb grundlegend überdenken. Müssen Unternehmen ihre Produkte verkaufen, oder können sie diese – wie z. B. bei Kopiergeräten heute üblich – auch im Rahmen eines sogenannten „Product Stewardship“ vermieten und damit deutlich nachhaltigere Produktinnovationen unmittelbar zum Einsatz bringen? Müssen Mitarbeitende angestellt sein oder können sie zu Teilhabern des Geschäftserfolgs werden und mehr Verantwortung übernehmen?

In einer prosperierenden Wirtschaftslage fehlt oft der Anlass, neue Geschäftsmodelle zu entwickeln – in Krisenzeiten dominiert wiederum häufig die Angst, etwas Neues zu wagen. Dies gilt ganz besonders, wenn es um eine grundsätzliche Umgestaltung des Kerngeschäfts geht. Die Herausforderung für das Management besteht also darin, diejenigen ökologischen und sozialen Aktivitäten zu identifizieren, die den ökonomischen Erfolg auch langfristig am meisten stärken.

Es gilt, einen erfolgreichen „Business Case for Sustainability“ zu schaffen. Dieser zielt auf den Beitrag des Themas Nachhaltigkeit für die Existenz, die Wettbewerbsfähigkeit und den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens. Unternehmen gestalten nicht nur für sich und ihre Mitarbeitenden Arbeitsplätze, Unternehmenskultur und Produkte, sondern auch Beschäftigung, Kultur und Problemlösungen für die Gesellschaft. Mit ihren Leistungen und Aktivitäten können sie daher in ihrem gesellschaftlichen und ökologischen Umfeld eine nachhaltige Entwicklung anstoßen und Stück für Stück Wirklichkeit werden lassen.



### Change Agents

Voraussetzung für eine professionelle Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit sind Führungskräfte, die als Manager interdisziplinär qualifiziert sind und als sogenannte „Change Agents“ handeln – Agenten des Wandels im besten Sinne des Schumpeter'schen Entrepreneurs sind kreative Zerstörer nicht nachhaltiger Wirtschaftsweisen.

Viele Entscheidungsträger verfügen jedoch nicht über das notwendige Know-how.

Ein Weiterbildungsstudium kann diese Lücke schließen.

Das Konzept des Master of Business Administration (MBA) kommt den Managementanforderungen durch die Kombination von Know-how-Vermittlung, Praxisbezug und unternehmerischen Umsetzungsmöglichkeiten am nächsten. Dabei sind drei wesentliche Qualifikationsziele von herausragender Bedeutung. Erstens sollte ein Nachhaltigkeits-MBA die Persönlichkeitsentwicklung fördern, da Manager nur dann erfolgreich als Agenten eines nachhaltigen Strukturwandels wirken können, wenn sie andere motivieren und organisieren können. Zweitens ist die Vermittlung eines fundierten Wissens über Nachhaltigkeitsmanagement und nachhaltige Entwicklung erforderlich, um treffsichere Analysen vornehmen und kreative Lösungsansätze entwickeln zu können. Drittens ist ein klarer Praxisbezug zu Ansätzen eines nachhaltigen Unternehmertums vonnöten, um die Umsetzungsfähigkeit zu schulen.

Die Qualifikationsphilosophie eines MBA in Nachhaltigkeit sollte sich darin äußern, Persönlichkeiten zu unterstützen, Nachhaltigkeit unternehmerisch umzusetzen.//