

Vera Knauer ist Geschäftsführerin bei „Cum Nobis Gesellschaft für systemische Unternehmensentwicklung“. Im Expertenpool des Unternehmens deckt sie das Thema Nachhaltigkeit ab und begleitet Familienunternehmen bei Strategieentwicklungen. Daneben ist sie Jurymitglied des Nachhaltigkeitspreises des Deutschen Franchiseverbands. Die Beraterin ist auch Mitinitiatorin der Projekte „Next Green Heroes“ und „Next Green Leaders“, die auf den folgenden Seiten vorgestellt werden.



Kein Inselthema

NACHHALTIGKEIT GEHÖRT IN DIE STRATEGIE

Green Economy beziehungsweise ökologische Nachhaltigkeit könne nur Erfolg haben, wenn sie Teil der Unternehmensstrategie sei, ist Vera Knauer, Nachhaltigkeits- und Strategie-Beraterin, überzeugt. Und Nachhaltigkeit beziehe sich nicht nur auf die Ökologie.

Für die Beraterin, die den Masterstudiengang Nachhaltigkeit an der renommierten Ashridge Business School in London abgeschlossen hat, gehören zur Nachhaltigkeit drei Aspekte: Ökonomie, Ökologie und Soziales. „Wirtschaftlich betrachtet sind Familienunternehmen schon vorbildlich, denn sie denken in Generationen. Ökologische und soziale Verantwortung betrachten sie noch oft als Beiwerk. Sie ist nicht in der Unternehmensstrategie verankert“, sagt Knauer. „Einige Unternehmen sind strategisch nur auf Markt und Wachstum ausgerichtet, manche beziehen die Werttreiber Rendite und Risiko noch mit in ihre Strategie ein. Nur die wenigsten beachten zusätzlich die Treiber Soziales und Umwelt.“ Knauer hält nicht viel von Insellösungen mit einem Nachhaltigkeits- oder CSR-Beauftragten. Sie könnten nur einen Teil des Unternehmens beeinflussen. Die anderen Führungskräfte würden das Thema Nachhaltigkeit als „nice to have“ betrachten. Doch gerade die Führungskräfte hätten bei der Durchsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie die oberste Vorbildfunktion. „Nachhaltigkeit muss im Ganzen

mit den Treibern Wirtschaft, also Wachstum, Rendite, Risiko sowie Soziales und Umwelt in die Unternehmensstrategie integriert werden“, sagt Knauer. „Sie muss in der Strategie verankert sein und zur DNA des Unternehmens werden.“ Erst dann werde Nachhaltigkeit wie jede andere strategische Zielsetzung behandelt, in Zwischenziele und Maßnahmen zerlegt, und auf Projekt- und Mitarbeitererebene heruntergebrochen.

„Unternehmen brauchen eine Vision der Zukunft, in der soziale und ökologische Ziele im Rahmen der Strategie genau so integriert sind wie Wachstumsziele“, sagt die Beraterin. „Der Mitarbeiter muss wissen, was er tun kann, damit er selbst und das Unternehmen einen positiven Beitrag für die Welt leisten können.“ Manche Unternehmen würden ihre Mitarbeiter darin unterstützen, einen Tag lang in sozialen oder Umweltprojekten mitzuarbeiten. Das sei sehr persönlich, vor allem wenn das Unternehmen dafür Sorge, dass die Erfahrungen im Unternehmen mit den Kollegen geteilt würden. „Der Zugang zum Thema Nachhaltigkeit sollte möglichst individuell erfahrbar und keine abgehobene Geschichte sein“, empfiehlt Knauer.

NEUES DENKEN NICHT MEHR UMKEHRBAR

Die Beraterin, mit 30 Jahren selbst eine Vertreterin der Generation Y und Nachfolgerin im Familienunternehmen, ist sicher, dass wirtschaftlicher Erfolg allein künftig nicht ausreichen wird, um Kunden und Mitarbeiter anzuziehen. Beispiele dafür gebe es bereits genügend. Amazon habe Probleme mit der Belegschaft bekommen, weil die Dimension des Sozialen vernachlässigt worden sei. Nespresso verliere Marktanteile durch neue Wettbewerber, die kompostierbare Kapseln mit Fair-Trade-Kaffee anbieten. „Im Kern geht es bei der Strategie für den Unternehmer darum, sich die Frage zu stellen, welches posi-

tive Vermächtnis er mit seinem Unternehmen den Kunden, der Gesellschaft und der Umwelt hinterlässt, welchen Nutzen es bietet“, sagt Knauer. Geld verdienen und eine Nachhaltigkeitsstrategie zu verfolgen, seien kein Widerspruch. „Jedes Unternehmen muss Geld verdienen. Das ist für mich die Voraussetzung, dass es überhaupt operieren kann“, sagt sie. „Doch ein Unternehmen kann großen Schaden anrichten, wenn es sich unabhängig von der Gesellschaft und seiner Umwelt betrachtet. Es ist in ein ganzes System eingebettet und seine Aktivitäten werden möglicherweise noch Auswirkungen in 30 oder 50 Jahren haben. Man denke nur an die Wertschöpfungskette, die inzwischen bei den meisten Unternehmen global ausgerichtet ist. Unsere Verantwortung endet weder in fünf oder sieben Jahren noch an den Landesgrenzen.“

Knauer weist auch darauf hin, dass die Generation der Nachfolger in Familienunternehmen anders denke als die vorherigen Generationen. „Meine Generation denkt nicht nur an den wirtschaftlichen Erfolg“, sagt sie. „Wir sind an umfassenden Strategien interessiert, in denen daneben auch Hebel in gesellschaftlichem und ökologischem Handeln liegen.“ Außerdem sei die Generation Y mit ökologischem Gedankengut und den Sharing-Konzepten der sozialen Netzwerke aufgewachsen. „Das prägt uns und bestimmt unsere Erwartungen an uns selbst und die Unternehmen“, so Knauer. Dieses neue Denken sei nicht mehr umkehrbar. „Es werden sicherlich nicht hundert Prozent der Kunden und Mitarbeiter soziale und ökologische Nachhaltigkeit erwarten, aber ein immer größerer Teil“, sagt sie. „Es gibt ein grundsätzliches Umdenken in der Gesellschaft. Die neuen Gedanken und die Erwartungen an die Unternehmen werden zur Norm. Das ist nicht mehr umkehrbar.“ ■ -ap

► WWW.CUMNOBIS.DE