

Nachhaltigkeit als Bestandteil der Unternehmensstrategie

Umwelt- und Systemnutzen im Visier

„Unternehmenserfolg durch Einzigartigkeit“ getreu dieser Maxime beraten und betreuen Roland E. Schön + Partner, Wilhelmsfeld, sowohl kleinere, arbeitsteilige Unternehmen und inhabergeführte mittelständische Betriebe als auch Konzerntöchter mit weltweiter Orientierung. Der Inhaber gibt Auskunft über den Stellenwert von Nachhaltigkeit im Rahmen der Unternehmensstrategie.

Dass dieses Thema Wirtschaftsingenieur Roland E. Schön auf den Leib geschneidert ist, zeigt ein Blick auf seine frühe Entwicklung: 1988 gründete er „Umwelt Direkt“, eine regionale Umweltzeitschrift für das Rhein-Neckar-Dreieck, deren geschäftsführender Gesellschafter er bis 1993 blieb. Anfang der 90er Jahre fiel der Startschuss für die Umweltmanagementberatung.

Bis 1995 war er projektleitend für die Einführung von Umweltmanagementsystemen sowie integrierten Umwelt- und Qualitätsmanagementsysteme

im Folgezeit. Mit der Strategieberatung und der Durchführung erster Großgruppen-Zukunftskonferenzen wurde 1998 begonnen.

Herr Schön, der Bundesverband StrategieForum e. V. hat Sie Ende April mit dem Strategiepreis 2012 in der Kategorie „beste Spezialisierung“ ausgezeichnet. Welche Kriterien waren ausschlaggebend für diese Entscheidung der Jury?

Roland Schön: Es sind mehrere Kriterien, die bewertet werden. Den Preis habe ich letztlich für die „exzel-



und „weichen“ (immateriellen) Faktoren zu verbinden vermag und seine Auftraggeber „befähigt“, ihre Ziele tatsächlich zu erreichen. Bewertet wurden von der Jury u. a. auch der Konzentrationsprozess meiner Kräfte und Stärken, die Entwicklung hin zur Erfolg versprechendsten Zielgruppe, eigens entwickelte Innovationen zur Lösung der Zielgruppenengpässe sowie die Kooperationsstrategie meiner Firma.

Sie sehen in der Verleihung Ehre und Verpflichtung zugleich. Was bedeutet das für Ihre Kunden?

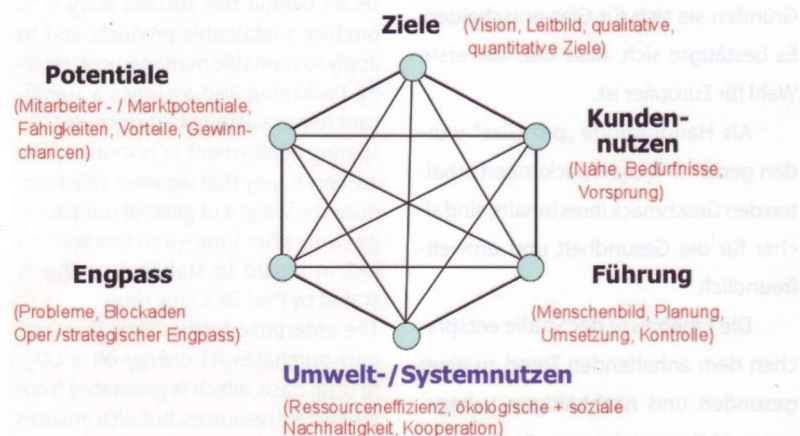
Roland Schön: Für meine Kunden ist die Verleihung natürlich auch eine große Anerkennung für die gemeinsamen Erfolge, die wir in der Vergangenheit erzielen konnten. Als Strategieberater und -coach können Sie nur dann nachhaltige Veränderungen bewirken, wenn es gelingt, das interne und exter-

Umweltgerechtes Verhalten muss belohnt, nicht bestraft werden.

men verantwortlich. Die Gründung seiner Unternehmensberatung erfolgte 1993. Die Realisierung von Umweltmanagement-Gesamtkonzeptionen war der Schwerpunkt der Aktivitäten in der

lente Umsetzung“ meiner Unternehmensstrategie und meine besondere Spezialisierung erhalten. Ich bin heute in erster Linie „Strategie-Umsetzungsspezialist“, der die „harten“ (materiellen)

Ganzheitliche Nachhaltigkeitsstrategie - Wirksystem



Roland Schön + Partner



ne Know-how partnerschaftlich auf die Optimierung des Kundennutzens auszurichten. Dazu ist eine vertrauensvolle Zusammenarbeit auf gleicher Augenhöhe unerlässlich.

Z. B. haben Studien ergeben, dass nur etwa fünf Prozent der Unternehmen eine fundierte Strategie haben, die ihren Namen verdient. 70 bis 80 Prozent der zuvor mit viel Aufwand erarbeiteten Strategien versanden im Laufe der Zeit im Tagesgeschäft. Das ist wirklich ein brennendes Problem. Hier biete ich konkretes, bewährtes „Handwerkszeug“ an, damit im Umsetzungsprozess die Kräfte konzentriert und die Ziele wirklich erreicht werden. Die Verpflichtung sehe ich konkret darin, diesem Anspruch immer wieder gerecht zu werden sowie die vorhandenen Umsetzungs-Tools und Werkzeuge ständig zu verbessern. Dazu gehört vor allem, alle Mitarbeiter in den Umsetzungsprozess einzubeziehen.

Zählen auch Unternehmen aus dem Verpackungsbereich zu Ihren Kunden?

Roland Schön: Ja, ein langjähriger Kunde ist z. B. die Firmengruppe KILL-ANDRUCK aus Grünstadt. Dort ist es gelungen, einen Spezialanbieter zu formen, der am PoS für seine Kunden einen messbaren Mehrwert schafft. Als Erfinder, Entwickler und Produzent von Spezialetiketten hat Klaus Dinges, der geschäftsführende Gesellschafter, 2009 ebenfalls den Strategiepreis des Bundesverbandes StrategieForum erhalten. In meiner Funktion als Strategieberater und -coach begleite ich dort aktuell den „Zukunftsprozess 2015“. In zwei mehrtägigen Großgruppen-Zukunftskonferenzen wurden z. B. alle Mitarbeiter in die Umsetzung mit einbezogen. Solche moderne Großgruppenwerkstätten sind eine besondere Spezialität von Roland Schön + Partner, weil diese enorme Kräfte bei den Mitarbeitern freisetzen und einen starken Gemeinschaftsgeist schaffen können. Dies hat sich branchenübergreifend in

vielen Fällen als entscheidender Erfolgsfaktor herausgestellt.

Würden Sie sagen, dass es Unterschiede zu anderen Industriezweigen gibt?

Roland Schön: Ja und nein. Natürlich sind die Besonderheiten und das Fachwissen in jeder Branche unterschiedlich. Aber bei den wichtigsten Grundproblemen, die überall die gleichen sind, tun sich vor allem mittelständische Unternehmen angesichts der Turbulenzen unserer Zeit schwer. Sie haben in der Regel zu wenig Erfahrung darin, wie man eine neue, ganzheitlich vernetzte Strategie entwickelt, die von Anfang an von den Mitarbeitern akzeptiert und begeistert umgesetzt wird. Ihnen fehlen häufig praktikable Verfahren, um „vor den Zahlen“ ihr Unternehmen zu steuern. Auch die Anforderungen an die aktuellen Umweltherausforderungen und das betriebliche Umweltmanagement müssen in jeder guten Unternehmensstrategie integral berücksichtigt werden. Die bisherigen, traditionellen Strategielehren haben es bisher versäumt, hier praktikable Antworten zu liefern.

Wie wichtig ist Ihnen persönlich nachhaltiges Handeln?

Roland Schön: Zunächst einmal möchte ich „nachhaltiges Handeln“ definieren. Denn der Begriff „Nachhaltigkeit“ ist ja mittlerweile arg strapaziert. Man kann ja auch „nachhaltig“ erfolglos sein. Ich verstehe darunter ein Denken und Handeln, das die ökologische, soziale und finanzielle Zukunft unserer Lebensgrundlagen nicht gefährdet. Dass mir dieses Prinzip sehr wichtig ist, können Sie meinem Lebenslauf entnehmen. Tschernobyl und die Folgen haben meinen Berufsweg und mein Leben fundamental verändert. Als Herausgeber und Verleger einer regionalen Umweltzeitschrift habe ich versucht, ökologisches Denken und Handeln in Form praktischer Beispiele bewusst zu machen. In meiner früheren



Tätigkeit als Umwelt- und Qualitätsmanagementberater konnte ich eine Reihe namhafter Firmen dafür gewinnen, ökologische Grundsätze in ihre Unternehmensstrategie zu integrieren. Persönlich versuche ich mit meiner Familie, gesunde, ökologische und möglichst regional erzeugte Lebensmittel zu konsumieren und unnötigen Ressourcenverbrauch zu vermeiden, wo es geht. Ohne den Anspruch einer gelebten „Nachhaltigkeit“ gibt es für die Wirtschaft in ihrer heutigen Form keine Zukunft mehr.

Welchen Stellenwert nimmt der Aspekt „Nachhaltigkeit“ in einer modernen Unternehmensstrategie ein?

Roland Schön: Angesichts der globalen Umweltprobleme muss eine moderne Unternehmensstrategie die ökologische, soziale und finanzielle Nachhaltigkeit integral berücksichtigen. Alle Tätigkeiten des Unternehmens müssen sich daran messen lassen, ob sie der Umwelt im ganzheitlichen Sinne förderlich sind oder die natürlichen Lebensgrundlagen beeinträchtigen. Ich habe dazu in meinem Strategiesystem „Unternehmenserfolg durch Einzigartigkeit“ den sogenannten sechsten Wirkfaktor „Umwelt- und Systemnutzen“ (siehe Übersicht) nach der Finanzkrise 2008 explizit mit aufgenommen. Dieses Vorgehen hat den Na- ▶