

Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand

Führungsstil anpassen und für kommende Generationen mitdenken

VON BERND KIRSCHNER

Nachhaltigkeit ist vielmehr Zeitgeist als ein kurzfristiger Trend: Mit zunehmendem Klimawandel und global steigendem Umweltbewusstsein sind die sozialen und ökologischen Auswirkungen unternehmerischen Handelns vermehrt in den Fokus des öffentlichen Interesses gerückt; und damit steigt auch der Einfluss nachhaltiger Ansätze auf wirtschaftlichen Erfolg und Wert eines jeden Unternehmens. Es ist folglich eine drängende Herausforderung für Führungskräfte, dem Thema Nachhaltigkeit gerecht zu werden. Dieser Ansatz – umweltbewusst handeln, statt Raubbau an natürlichen Ressourcen zu betreiben – wird auch im Mittelstand immer relevanter und kann Eingang in nahezu alle unternehmerischen Prozesse finden.

Gerade in mittelständischen Unternehmen wird – aus eigenem Interesse – seit jeher das Prinzip nachhaltiger Führung verfolgt: Nämlich das Ziel, derart um- und weitsichtig zu wirtschaften, dass auch die nachfolgende Generation noch vom Erfolg der Arbeit profitiert und das Unternehmen rentabel weiterführen kann. Dennoch stellt sich vielerorts die Frage, wie maximale Rentabilität und Wachstum mit hochwertigen Produkten, Prozessen beziehungsweise Dienstleistungen bei möglichst sparsamem Ressourceneinsatz gelingen kann. Um ein Unternehmen nachhaltig auszurichten, ist als Erstes die Geschäftsführung gefragt, einen verbindlichen Rahmen zu schaffen, der auch alle an den unternehmerischen Prozessen beteiligten Gruppen, die sogenannten Stakeholder einschließt. Die Erfahrung lehrt: Nachhaltigkeit im Alleingang umsetzen zu wollen, kann kaum zielführend sein.



BILDAGENTUR PANTHERMEDIA / KHUNKORN LAOWISIT

Personalführung optimieren

Die Art und Weise, wie die Personalführung im Alltag umgesetzt wird, ist ein ausschlaggebender Aspekt sowohl allgemein für den unternehmerischen Erfolg als auch für die Umsetzung nachhaltiger Ansätze. Um mehr Nachhaltigkeit in einem Unternehmen zu verankern, ist es daher in der Regel sinnvoll, als Unternehmer den eigenen Führungsstil zu hinterfragen, ihn mit digitaler Unterstützung zu optimieren und entsprechende Managementprozesse zu etablieren, sprich sowohl in Entscheidungen als auch in geplante Maßnahmen den Gedanken der Nachhaltigkeit mit einfließen zu lassen. Ein passendes Tool, das eigenverantwortliches und zielorientiertes Arbeiten im Team fördert, ermöglicht der Führungsriege, Ziele, wie mehr Nachhaltigkeit, stets klar und verständlich an die zuständige Stelle zu delegieren. Dazuhin lässt sich, derart unterstützt, auch der Erfolg von Maßnahmen und Projekten – etwa die regelmäßige Überprüfung der Effekte des eigenen Wirtschaftens auf Mensch und Umwelt – nachvollziehbar überprüfen. Haben Unternehmer über den automatisierten Feedbackprozess zeitgemäßer Führungssoftware jederzeit den Überblick über die Umsetzung, ist sofort erkennbar, an welchen Stellen es

Abweichungen von den Vorgaben gibt. Die richtige Lösung ebnet somit den Weg zu mehr Nachhaltigkeit.

Unternehmensspitze stellt den Rahmen

Eine konkrete Möglichkeit, mit der Unternehmen beispielsweise ihren Außendienst im Sinne des Klimaschutzes nachhaltig arbeiten lassen können, ist der Einsatz von emissionsfreien Elektrofahrzeugen, aber auch ein Recyclingkonzept oder die Etablierung einer Kreislaufwirtschaft für die eingesetzten Arbeitsmittel und Ressourcen, die deren Gebrauch im Produktlebenszyklus verbessert. Nachhaltigkeit lässt sich, wie bei der Ausstattung der Firmenwagen, bei vielen Aspekten top-down vorantreiben. Es gibt eine ganze Reihe von Bereichen, bei denen Führungskräfte einen Rahmen für nachhaltiges Handeln ihres Unternehmens vorgeben können, unter anderem durch ein umweltorientiertes Beschaffungsmanagement mit regenerativen Rohstoffen, mit der Auswahl der Zulieferer und der Kontrolle von deren Sozialstandards sowie durch rohstoffschonendes Arbeiten und die Verwendung solcher Rohstoffe, bei denen keine Knappheit herrscht. Auch lassen sich unter anderem in der Produktion die Verfahren umweltgerecht gestalten oder Materialien wiederverwerten und -verwenden.

Internes Bewusstsein für Ressourceneffizienz schaffen

Doch dabei sollte nicht vergessen werden: Der Einzelne zählt sowohl beim Bemühen eines Unternehmens, nachhaltigere Abläufe ins Leben zu rufen, als auch im gesellschaftlichen Kontext. Nicht nur allgemein von der Führungsspitze vorgegebene Aspekte der Nachhaltigkeit – wie eine CO₂-Reduktion durch die Wahl bestimmter Maschinen, Fahrzeuge oder umweltbewusster Verfahren – sind es, die dafür sorgen, dass ein Unternehmen erfolgreich nachhaltiger arbeitet. Auch auf die persönliche Leistung jedes Mitarbeiters kommt es an, etwa um eine entsprechende Umwelt- und Energiepolitik in den unternehmerischen Prozessen zu verankern. Um den Nachhaltigkeitsgedanken bis in jeden Winkel eines Unternehmens zu tragen, kann es daher zusätzlich zur Erhöhung der Führungsqualität durch Software ratsam sein, in der Belegschaft mit Schulungen ein Bewusstsein für Ressourceneffizienz und nachhaltige Prozesse zu schaffen. Etwa im verantwortungsvollen Umgang mit Wasser und Abfällen oder um ein energieeffizientes Gebäudemanagement zu fördern, kann eine optimierte Einstellung im Team viel für die Nachhaltigkeit eines Unternehmens bewirken. Zertifikate und Akkreditierungen haben in diesem Kontext starkes Potenzial, einheitliche und vergleichbare Standards für Nachhaltigkeit im strategischen und operativen Geschäft eines Unternehmens sicherzustellen.

Kundenbindung und Umsatz aufpolieren

Prinzipiell bietet es große Chancen für eine nachhaltige Entwicklung, wenn Unternehmen auch im Mittelstand ihre Prozesse verstärkt digitalisieren. Das hat auch das Bundesministerium für Wirtschaft und Klimaschutz festgestellt und teilt mit: „Digitale Technologien ermöglichen energie- und ressourcensparende Produktionsverfahren, helfen, mehr Kreislaufwirtschaft zu organisieren, sorgen für mehr Sicherheit.“ Die wachsende Bedeutung davon, den Fokus im Mittelstand mit seinen zahlreichen Familienunternehmen über finanzielle Kennzahlen hinaus in Richtung Nachhaltigkeit zu erweitern, unterstreicht auch, dass der Aspekt immer häufiger Eingang in die Ausbildung von Führungskräften findet. Beispielsweise die Universität Ulm bietet den Masterstudiengang „Nachhaltige Unternehmensführung“. Legen Führungskräfte verstärktes Augenmerk auf Nachhaltigkeit in den Prozessen ihres Unternehmens, optimiert das sein Image und die Kundenbindung, aber hat häufig auch direkten positiven Einfluss auf die finanziellen Kennzahlen.

Fazit: Software stärkt Führung auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit

Übernehmen Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung, werden sie den Ansprüchen gerecht, die Kunden, Lieferanten, aber auch die Gesellschaft an Unternehmen in Zeiten der Klimakrise haben. Damit jeder einzelne Mitarbeiter um seine Aufgabe im Prozess hin zu mehr Nachhaltigkeit weiß und die nötige Identifikation mit dabei geplanten Maßnahmen entsteht, so dass die Vorgaben ihre volle Wirkung entfalten können, hat die Führungsqualität im gesamten Unternehmen entsprechend hoch zu sein. Moderne Software für die Unternehmensführung einzusetzen, bürgt für ein zielführendes Verständnis von Führung und Zusammenarbeit, lässt das Management alle Maßnahmen jederzeit nachvollziehbar an die passende Stelle delegieren.



Bernd S. Kirschner

ist Geschäftsführender Gesellschafter der Denzhorn Geschäftsführungs-Systeme GmbH, einem führenden Anbieter für Software und Dienstleistungen in den Bereichen Unternehmensplanung, Reporting, Unternehmenskon-

solidierung und Business Intelligence für Mittel- und Großunternehmen. Davor war er Projektleiter und Consultant in ähnlichem Aufgabengebiet.