

Whitepaper

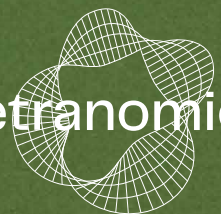
5 Ansätze zur Nachhaltigkeits- transformation

Warum ein Übergang zu mehrdimensional verantwortlicher
Unternehmensführung unumgänglich ist

Kienbaum



Tetranomics



Warum ein Übergang zu mehrdimensional verantwortlicher Unternehmensführung unumgänglich ist

Eine grundlegende und konsequente Weiterentwicklung der Formen unseres Wirtschaftens ist eine der größten Herausforderungen unserer Zeit. Auch in den meisten Unternehmen zeigt sich diese Entwicklung mittlerweile sehr deutlich. In einer aktuellen Studie¹, die wir unter Vorständen und Aufsichtsräten in Deutschland durchgeführt haben, bestätigen 94 % der Teilnehmenden, dass die Bedeutung von Nachhaltigkeitsaspekten für ihr Unternehmen in den letzten Jahren stark zugenommen hat. Für rund 60 % zählt die konsequente Ausrichtung auf Nachhaltigkeit zu den größten Herausforderungen für ihr Unternehmen.

- Die Überschreitung der planetarischen Grenzen bedroht die meisten Errungenschaften der biologischen und kulturellen Evolution.
- Aus diesen Veränderungen ergeben sich nicht nur Risiken, sondern auch eine der größten unternehmerischen Chancen der Wirtschaftsgeschichte. Für Unternehmen, die ihr Geschäft mehrdimensional verantwortungsvoll, d.h. wirklich nachhaltig gestalten und führen, entstehen strategische Chancen und Wettbewerbsvorteile.
- Die Erwartungen aller Stakeholder in Bezug auf eine umfassend gedachte Nachhaltigkeit von Unternehmen, verändern sich schnell und fundamental. Dies hat gravierende Konsequenzen für Wettbewerbsumfeld, Produkte, Dienstleistungen, Lieferketten und weitere kritische Erfolgsfaktoren von Unternehmen.
- Insgesamt ergibt sich daraus ein erheblicher, industrie- und sektorübergreifender, Transformationsdruck. Langsam und unentschlossen agierende Firmen sind dabei zunehmend in ihrer Existenz bedroht. Mutige Pioniere können sich dabei sehr deutliche, sowohl kurz-, mittel- und langfristige Wettbewerbsvorteile erarbeiten.

In der Konsequenz erleben wir einen „Nachhaltigkeits-Boom“, der leider nicht immer in der Tiefe durchdacht und ernsthaft umgesetzt wird. Wir beobachten signifikant unterschiedliche Ansätze und Herangehensweisen der Unternehmen, die sich grob anhand von drei Paradigmen unterscheiden lassen:

Paradigma 1: Der Rucksack

Nachhaltigkeit wird als lästiges, aber unvermeidliches Thema angesehen. Es hat keinen Bezug zum Kerngeschäft, bindet allerdings Ressourcen in einem nicht unerheblichen Ausmaß.

Paradigma 2: Das Balancing-Modell

Die Nachhaltigkeitstransformation wird als Notwendigkeit verstanden, die jedoch eine Art Nullsummenspiel darstellt. Zwar wird ein Bezug zum Kerngeschäft hergestellt, das Denken in einem Gegensatz von Profitabilität und Nachhaltigkeit ist jedoch noch nicht überwunden.

Paradigma 3: Der Koevolutions-Ansatz

Die grundlegenden Chancen, die in der Nachhaltigkeitstransformation, bzw. dem Übergang zu einer mehrdimensional verantwortlichen Unternehmensführung liegen, werden erkannt und systematisch genutzt. Die Konvergenz zwischen der Anpassung an fundamental veränderte Rahmenbedingungen und die nur dadurch zu erreichende nachhaltige Zukunftsfähigkeit des jeweiligen Unternehmens, bilden die Grundlage des eigenen Vorgehens. Auf diese Weise wird die nach wie vor anspruchsvolle Transformation zu einer einzigartigen Chance der Weiterentwicklung.

¹Kienbaum Corporate Governance Studie 2022.

Wie gelingt die Umsetzung?

Immer mehr Unternehmen erheben den Anspruch, die verschiedenen Dimensionen der Nachhaltigkeit (Ökonomie, Soziales, Ökologie, Wissen) in ihre Strategien zu integrieren. Sie begreifen z. B. die unterschiedlichen Dimensionen von Nachhaltigkeit nicht mehr als Gegensätze, zwischen denen Zielkonflikte bestehen. Nichtsdestotrotz fällt es vielen Unternehmen noch immer schwer zu verstehen, wie sich die einzelnen Nachhaltigkeitsdimensionen gegenseitig bedingen bzw. verstärken (Koevolutions-Ansatz).

Was braucht es nun für einen erfolgreichen Start in den Koevolutions-Ansatz? Aus unserer Sicht sind die folgenden Aspekte entscheidend:

1. Veränderung der Prämissen

Eine Anpassung an neue Rahmenbedingungen wird nicht als „Rucksack“ oder Ballast empfunden, sondern als neue, einzigartige Chance, Wettbewerbsvorteile aufzubauen, die auf einem tiefgreifenden multidimensionalen Verständnis von Nachhaltigkeit aufbauen.

2. „Inside-out“ statt „Outside-in“

Nachhaltiger unternehmerischer Erfolg wird nicht primär über ESG oder Nachhaltigkeitsrankings (Outside-in-Sicht) gesteuert und gemessen. Stattdessen entwickeln langfristig erfolgreiche Unternehmen eine unternehmensspezifische Sicht darauf, was Nachhaltigkeit ganz konkret für sie bedeutet. Diese Sicht (Inside-Out-Sicht) ist eng mit dem Purpose des Unternehmens verwoben und wird zentraler Bestandteil der eigenen DNA.

3. Nutzung neuer Methoden und Instrumente

Für die erfolgreiche Gestaltung und Führung wirklich nachhaltiger Unternehmen bedarf es klarer, mehrdimensionaler Verantwortung und einen Wechsel von periodischen Strategieprozessen zu kontinuierlicher Strategieentwicklung („Strategizing“), die bestmöglich durch neuartige Methoden und Instrumente unterstützt wird.

4. Der Mensch im Fokus

Langfristig erfolgreiche Unternehmen erkennen, dass Menschen und menschliche Vielfalt grundlegende Erfolgsfaktoren der Nachhaltigkeitstransformation sind. Sie achten darauf, dass Kompetenzmodelle wichtige Nachhaltigkeitsanforderungen abbilden, sodass diese bei der Besetzung von Schlüsselfunktionen zunehmend berücksichtigt werden. Gleichzeitig integrieren sie wesentliche Nachhaltigkeitsaspekte in Steuerungs- und Anreizsysteme. Sie sorgen dafür, dass die Unternehmenskultur konsequent auf die unternehmensspezifische mehrdimensionalen Nachhaltigkeitsziele ausgerichtet wird.

5. Effiziente und effektive Organisation

Die Nachhaltigkeitstransformation ist ein Querschnittsthema, welches effektiv in Organisationen verankert werden muss. Ein personell und organisatorisch gut aufgestellter, sowie in der Unternehmenssteuerung und -strategie verankerter Nachhaltigkeitsbereich wird Innovationsmotor und Wettbewerbsvorteil.

Über Kienbaum und Tetranomics

Kienbaum



Tetranomics



Kienbaum und **Tetranomics** haben sich zum gemeinsamen Ziel gesetzt, Unternehmen entlang dieser fünf Ansätze mit ihren unterschiedlichen aber höchst komplementären Erfahrungen und Kompetenzen zu begleiten, um so einen möglichst effektiven Beitrag zur Nachhaltigkeitstransformation der Wirtschaft zu leisten. Sie eint die Überzeugung, dass Nachhaltigkeit ein zentraler Treiber für unternehmerischen Erfolg und die Lösung dringender ökologischer und sozialer Herausforderungen ist.

Kienbaum vereint Personal- und Managementberatung für Unternehmen und Organisationen jeder Größe. Wir identifizieren und befähigen Führungskräfte, den großen Herausforderungen unserer Zeit gerecht zu werden. Als Familienunternehmen sind wir lokal verwurzelt und gleichzeitig international vernetzt. Nachhaltige Unternehmensführung liegt seit über 75 Jahren in unserer DNA. Genau wie der stetige Wandel durch Fortschritt: Mit unserem ganzheitlichen Ansatz entfalten wir Ihr Potential und machen Sie und Ihre Organisation bereit für die Arbeitswelt der Zukunft.

Die **Tetranomics SE** widmet sich der Aufgabe, verschiedene Wirtschaftsakteure in die Lage zu versetzen, Unternehmen auf multidimensionale und nachhaltige Weise zu gestalten und zu führen. Das Unternehmen vereint dabei Jahrzehnte an Grundlagenforschung und praktischer Erfahrung, um mit neuen, innovativen Methoden und Instrumenten einen größtmöglichen Beitrag für die Nachhaltigkeitstransformation der Wirtschaft zu leisten. Das Unternehmen wurde von den drei Partnern – der Parmenides Foundation, der Paradigmatic Innovations GmbH und der M3TRIX GmbH – gegründet, die ihre unterschiedlichen Kompetenzen kombiniert haben.

Ihre Ansprechpartner



Dr. Sebastian Pacher
Managing Director Kienbaum

hat 10 Jahre Erfahrung in der Beratung von Vorständen und Aufsichtsräten zu Fragen der Unternehmenssteuerung und Vergütung.

Sebastian Pacher ist Mitglied des Senior Leadership Committee bei Kienbaum und Co-Head des Bereichs Compensation & Performance Management.

Als Experte für Performance Management, Executive Compensation und Corporate Governance berät er zu allen Aspekten der Vergütung von Führungskräften, zum Beispiel zur Verankerung von Nachhaltigkeit in Vergütungs- und Steuerungssystemen sowie zum Aufbau von Nachhaltigkeitskompetenz in Aufsichts- und Kontrollgremien.

Sebastian Pacher hat einen Master-Abschluss in Betriebswirtschaftslehre und einen Dokortitel der Universität Maastricht. Er war Forschungsstipendiat an der Harvard University und der University of California in Berkeley.



Patrick Bungard
CEO Tetranomics SE

verfügt über 15 Jahre Berufserfahrung im Kontext der Nachhaltigkeitstransformation der Wirtschaft.

Seit über 15 Jahren ist es der berufliche Schwerpunkt von Patrick Bungard, verschiedene Wirtschaftsakteure für das Thema Nachhaltigkeit zu begeistern, die enorme Bedeutung des Themas für die Gesellschaft aufzuzeigen und Unternehmen in der Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitstransformation zu begleiten.

Nach seinem Studium der Betriebswirtschaftslehre an der University of Hertfordshire (UK) und der EADA Business School in Barcelona hat Patrick Bungard in verschiedenen Organisationen (u.a. Accenture, Zentrum für Soziale Innovationen und Investition der Universität Heidelberg) tiefgreifende Erfahrungen gesammelt, bevor er 2016 in die Selbstständigkeit wechselte.

Er ist Gründer und Geschäftsführer der M3TRIX GmbH, Gründungsdirektor des Centre for Sustainable Management (CASM) der International Business School Cologne und seit 2022 CEO der Tetranomics SE. Patrick Bungard ist Herausgeber von Fachbüchern zum Thema Nachhaltigkeit in der Wirtschaft sowie seit vielen Jahren als Dozent an unterschiedlichen Hochschulen und Universitäten tätig.

Kienbaum Consultants International GmbH

Edmund-Rumpler-Straße 5, 51149 Köln, Germany

T: +49 (221) 801 72-0, contact@kienbaum.de

www.kienbaum.de

Kienbaum



Tetranomics SE

Kirchplatz 1, 82049 Pullach

info@tetranomics.com

www.tetranomics.com

Tetranomics

