



Das Portfolio der Nachhaltigkeit

Copyright: Heinz Peter Wallner, Kurt Schauer, Dodo Kresse, 2004, Erfolg mit der Business Agenda 21 – Nachhaltige Wirtschaft und Corporate Social Responsibility, Ökom Verlag, München, www.oekom.de

Keywords: Nachhaltigkeit, Strategiearbeit, Nachhaltigkeitsstrategie, Unternehmen, Portfolio der Nachhaltigkeit, Managementtools für Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit, Strategieberatung

Das Portfolio der Nachhaltigkeit, wie wir es hier vorstellen, verstehen wir als einen ersten Schritt, die Portfolios zur Entwicklung von nachhaltigen Unternehmensstrategien grundsätzlich neu zu denken. Es soll Sie als EntscheiderIn und Führungskraft in einem Unternehmen oder einer Organisation in gemeinsamer Diskussion dabei unterstützen, die Perspektive der Betrachtung und somit die gemeinsame Diskussion über die Verantwortung in Zukunft zu verändern und neu zu verstehen.

Das Nachhaltigkeits-Portfolio stellt aber keinen Ersatz der bekannten Markt-Portfolios dar. Die Aussagen dieses Portfolios sind grundlegend verschieden von bekannten Portfolios von McKinsey oder der Boston Consulting Group. Die Perspektive des Mitbewerbs bekommen Sie nur in das Nachhaltigkeits-Portfolio, wenn Sie sich in Ihre Mitbewerber hineindenken und deren Entwicklungen vorausdenken und auch ins Portfolio aufnehmen. Das ist grundsätzlich möglich, aber dennoch kein Ersatz für die gute alte Strategiearbeit!

Das Portfolio der Nachhaltigkeit zeigt die Position des Unternehmens oder der Organisation aus der Sicht von zwei unabhängigen Fragestellungen:

- Wie weit werden die Inhalte des Leitbildes der Nachhaltigen Entwicklung im Unternehmen aufgenommen?
(Ebene der Inhalte)
- Wie weit nähert sich der Führungs- und Managementstil dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung an?
(Ebene der Strukturen)

Die im Unternehmen aufgenommenen Inhalte der nachhaltigen Entwicklung werden im Portfolio auf der senkrechten Achse aufgetragen. Je mehr diese Inhalte im Unternehmen explizit benannt oder bearbeitet werden – unabhängig davon, ob sie nur der Unternehmerin, dem Unternehmer, dem Top-Management



oder dem ganzen Resonanzraum des Unternehmens bekannt sind oder von ihnen gelebt werden – desto höher wird die Position im Portfolio zu liegen kommen.

Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung fordert die umfassende Beschäftigung mit langfristigen Werten, mit Themen der Gesellschaft, mit Natur und Umwelt und mit sozialen Anliegen. Die „Stars in Vision“ finden sich im oberen linken Bereich des Nachhaltigkeits-Portfolio. Sie sind besonders unter den kleinen und mittleren Unternehmen häufig zu finden. Sie sind die Pioniere der Nachhaltigkeit, die aber die erforderlichen Strukturen im Unternehmen nicht aufbauen können und mit ihren Aktivitäten oft nur wenig Resonanz im Unternehmen finden.

Die zweite Fragestellung zielt auf den Führungs- und Managementstil im Unternehmen oder in der Organisation ab. Das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung fordert einen stark partizipativen, netzwerkartigen Führungsstil. Ein solcher Stil, das Unternehmen zu führen, wird eine eigene Kultur der Nachhaltigkeit im Unternehmen entstehen lassen.

Solche Führungsstile sind uns schon seit langer Zeit bekannt und werden von zahlreichen Unternehmen gelebt. Die „Stars in Business“ finden sich im rechten unteren Bereich im Nachhaltigkeits-Portfolio. Sie können sowohl in der nicht-nachhaltigen Wirtschaft wie in der nachhaltigen Wirtschaft erfolgreich agieren.

Eine gleichzeitige, explizite Beschäftigung mit den Themen der nachhaltigen Entwicklung im Unternehmen ist für den Erfolg derzeit – im Übergangsraum in die nachhaltige Entwicklung – nicht zwingend erforderlich. In naher Zukunft werden die wahren Erfolge aber nur jene Unternehmen erzielen, die im oberen rechten Bereich des Nachhaltigkeits-Portfolios zu liegen kommen. Sie sind die „Stars in Sustainable Business“.

Wie Sie sich heute darauf vorzubereiten können, in Zukunft ein „Star in Sustainable Business“ zu werden, sollen die Optionen des Nachhaltigkeits-Portfolios aufzeigen.
--



Nachhaltigkeits-Portfolio

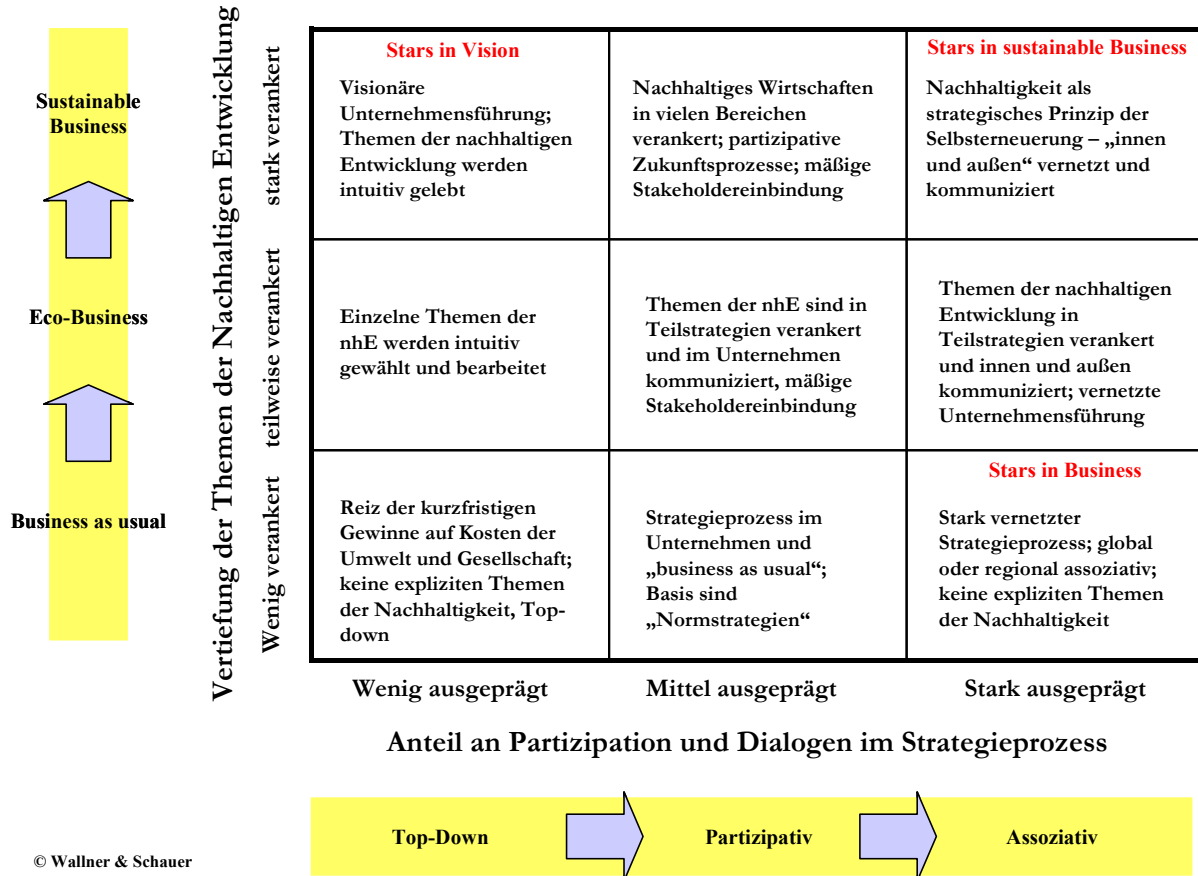


Abbildung 1: Das Portfolio der Nachhaltigkeit

Das Nachhaltigkeits-Portfolio lässt eine Positionierung Ihres Unternehmens aus heutiger Sicht zu. Es erlaubt zusätzlich die strategische Wunschposition anzugeben, wobei sowohl eine Steigerung nach oben als auch nach rechts angestrebt werden kann. Große Sprünge in kurzer Zeit sind nicht möglich. Ein Unternehmen mit einer Position links unten und ein Unternehmen mit einer Position rechts oben unterscheiden sich um Welten. Um von links unten nach rechts oben zu gelangen, müssen Sie die Kultur der Unternehmensführung und die Kerninhalte Ihres Geschäftes verändern.

Die Innovation der Zukunft liegt in der Kombination – aus „Stars in Business“ werden schrittweise „Stars in Sustainable Business“, wenn sie Inhalte der nachhaltigen Entwicklung aufnehmen und in ihren vorausschauenden Veränderungsprozess wie selbstverständlich einbauen. Aus den „Stars in Vision“ können ebenfalls „Stars in Sustainable Business“ werden, wenn sie mehr Resonanz für ihre Ideen im Unternehmen aufbauen und andere an ihren Ideen teilhaben lassen.



Es werden zwei getrennte Fragenkataloge angeboten, die eine zweidimensionale Position im Portfolio ermöglichen. Aus beiden Fragenkatalogen ergeben sich schließlich Summenwerte zwischen 0 und 9, die auf den Achsen des Nachhaltigkeits-Portfolios aufzutragen sind.

So finden Sie Ihre Position im Nachhaltigkeits-Portfolio:

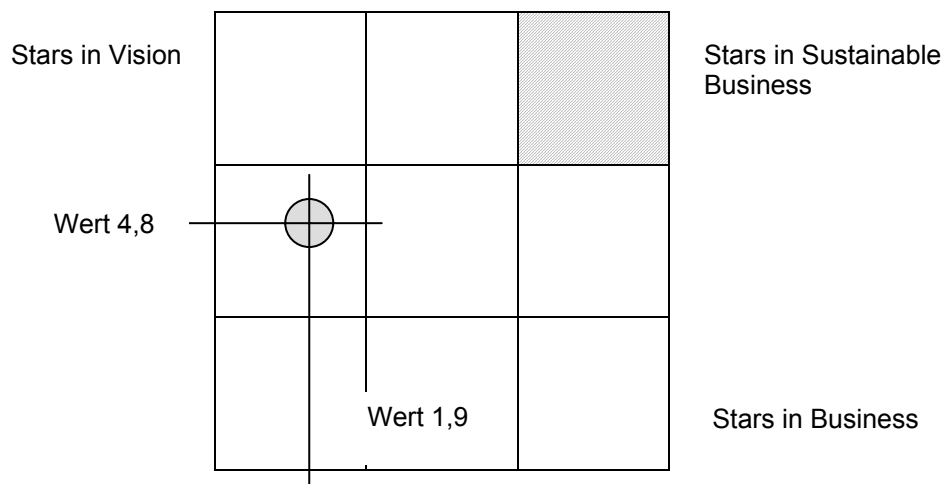


Tabelle 1: Positionierung im Portfolio

Aus den beiden nachfolgenden Tabellen ergeben sich die beiden Werte, die auf den Achsen aufzutragen sind. Aus der Position aus heutiger Sicht können Sie ableiten, wo Sie in Zukunft positioniert sein wollen und welche Optionen es dafür gibt.

Eine detailreiche Beschreibung des strategischen Nachhaltigkeitsportfolios, die beiden Fragenkataloge und die Wege der Umsetzung finden Sie im Buch „Erfolg mit der Business Agenda 21“.

Für die Begleitung in Ihrem Unternehmen rufen Sie uns bitte an (+43-1-4035611) oder senden uns ein email: wallner@nachhaltigberaten.at

© Wien 2005, Heinz Peter Wallner, Kurt Schauer, Dodo Kresse
 Wallner & Schauer – Beratung und Forschung für nachhaltige Entwicklung GmbH,
www.nachhaltigberaten.at, email: wallner@nachhaltigberaten.at
 Neubaugasse 25/II/3, A-1070 Wien, Tel: +43-1-4035611