

Hans-Gerd Servatius

Nachhaltige Wertsteigerung mit dem Kleeblatt-Prinzip*

Angesichts der Entzauberung des reinen Shareholder-Value-Denkens fragen sich viele Unternehmen, wie eine nachhaltige Wertsteigerung gelingen kann. Unsere These ist, dass es dabei entscheidend auf die Vernetzung von Managementsystemen ankommt. Ein Symbol hierfür ist das Kleeblatt.

Steigende Bedeutung der Energie- und Ressourceneffizienz

Das diesjährige Automotive-Innovationsforum im Mercedes-Benz Werk in Düsseldorf stand unter dem Motto Green Automotive Factory. Die Veranstaltung hat eindrucksvoll gezeigt, wie vielfältig die Aktivitäten von Unternehmen zur Verbesserung der Energie- und Ressourceneffizienz in der Produktion inzwischen sind.

Die Vorträge reichten von der Gestaltung energieeffizienter Fabriken dargestellt am Beispiel eines BHKW-Projekts über energieeffiziente Druckluftstationen und Werkzeugmaschinen zu Effizienzstrategien eines Automobilzulieferers und der Forderung des NRW-Wirtschaftsministers nach mehr Akzeptanz für die Industrie [1].

Es wurde aber auch deutlich, dass in vielen Organisationen nach wie vor ein konzeptioneller Rahmen für die nachhaltige Wertsteigerung fehlt. Daher stellt sich die Frage, wie ein solcher Rahmen aussehen könnte. Nicht nur in der Praxis, sondern auch in der Wissenschaft gibt es hier noch einige Defizite.

Konzeptioneller Rahmen für eine nachhaltige Wertsteigerung

Eine nachhaltige Wertsteigerung von Unternehmen sollte die Interessen aller relevanten Bezugsgruppen (Stakeholder) berücksichtigen. Daher springen reine Shareholder-Value-Ansätze zu kurz. Weniger klar ist, welche Leistungsmessgrößen bei einem solchem Sustainable Value Management eingesetzt werden können.

Ebenfalls besteht weitgehend Konsens, dass es wichtig ist, das Thema Nachhaltigkeit in der Strategie des Unternehmens zu berücksichtigen und bei einer Operationalisierung der Strategie entsprechende Messgrößen zu verwenden. Gleichwohl ist eine solche Verankerung von Nachhaltigkeit im strategischen Managementsystem in vielen Organisationen noch nicht umgesetzt worden.

Darüber hinaus kommt es darauf an, Nachhaltigkeit in Form von kontinuierlichen Verbesserungen in das operative Managementsystem zu integrieren. Dabei können Unternehmen auf ihren KVP-Erfahrungen aufbauen, wie dies in der Produktion bereits häufig geschieht.

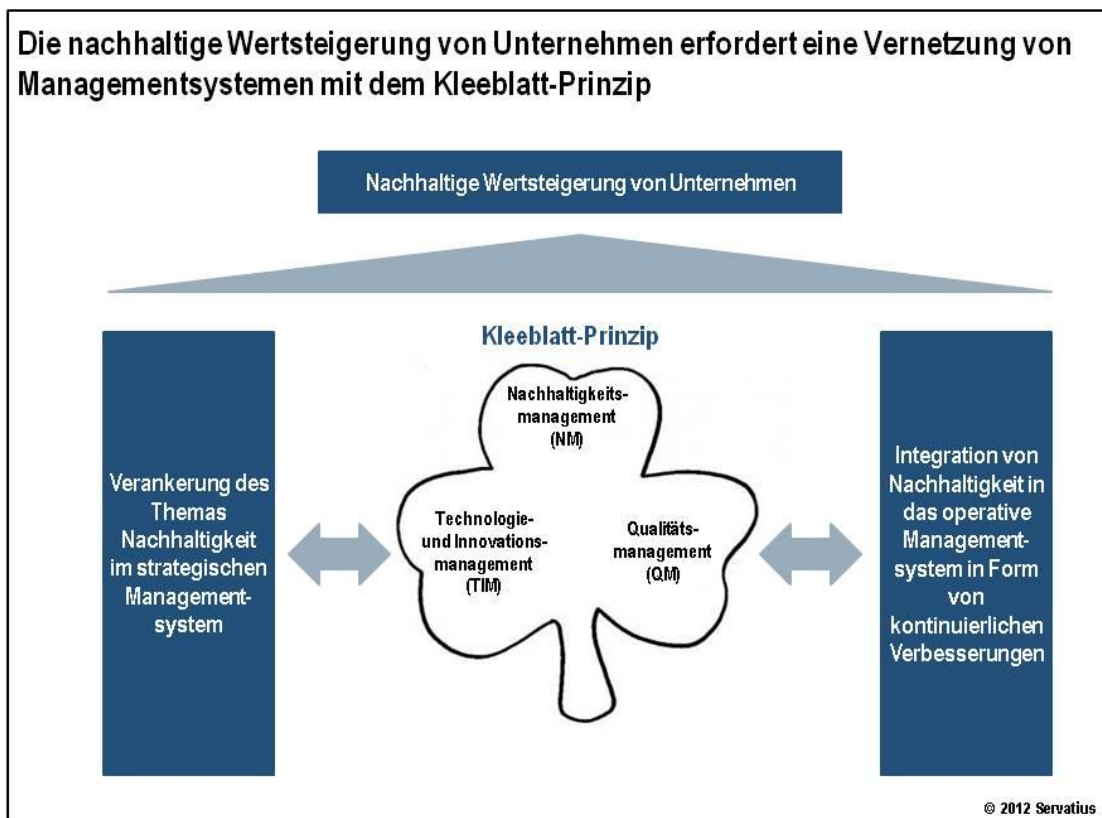
Bei der Verbindung zwischen dem strategischen und dem operativem Management gibt es eine Reihe von Ansätzen, die in vielen Unternehmen organisatorisch isoliert sind, obwohl sie vielfältige Schnittmengen aufweisen. Besser als der Aufbau solcher Satellitensysteme wäre deren Vernetzung nach dem Kleeblatt-Prinzip (Cloverleaf Principle).

Vernetzung von Qualitäts-, Nachhaltigkeits- und Innovationsmanagement

Das erste dieser Satellitensysteme war das Qualitätsmanagement (QM), das inzwischen weit verbreitet ist und seinen Niederschlag in zahlreichen Normen gefunden hat.

An dem QM-Systemen zugrunde liegenden Plan-Do-Check-Act-Zyklus (PDCA-Zyklus) orientieren sich auch das Umweltmanagement und ein Energiemanagement nach ISO 50001, das zunehmend an Bedeutung gewinnt. Ein umfassendes Nachhaltigkeitsmanagement (NM), welches die Felder Ökonomie, Ökologie und Soziales verbindet, ist dennoch in vielen Unternehmen erst im Aufbau.

Wichtige Impulse für das strategische Thema Nachhaltigkeit kommen dabei aus dem Technologie- und Innovationsmanagement (TIM). Dies gilt sowohl für die Innovation von Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen als auch für die innovative Gestaltung von Wertschöpfungsnetzwerken und Prozessen.



► 1

Das Kleeblatt-Prinzip veranschaulicht, dass diese Managementsysteme, also

- das Nachhaltigkeitsmanagement (NM)
- das Technologie- und Innovationsmanagement (TIM) und
- das Qualitätsmanagement (QM)

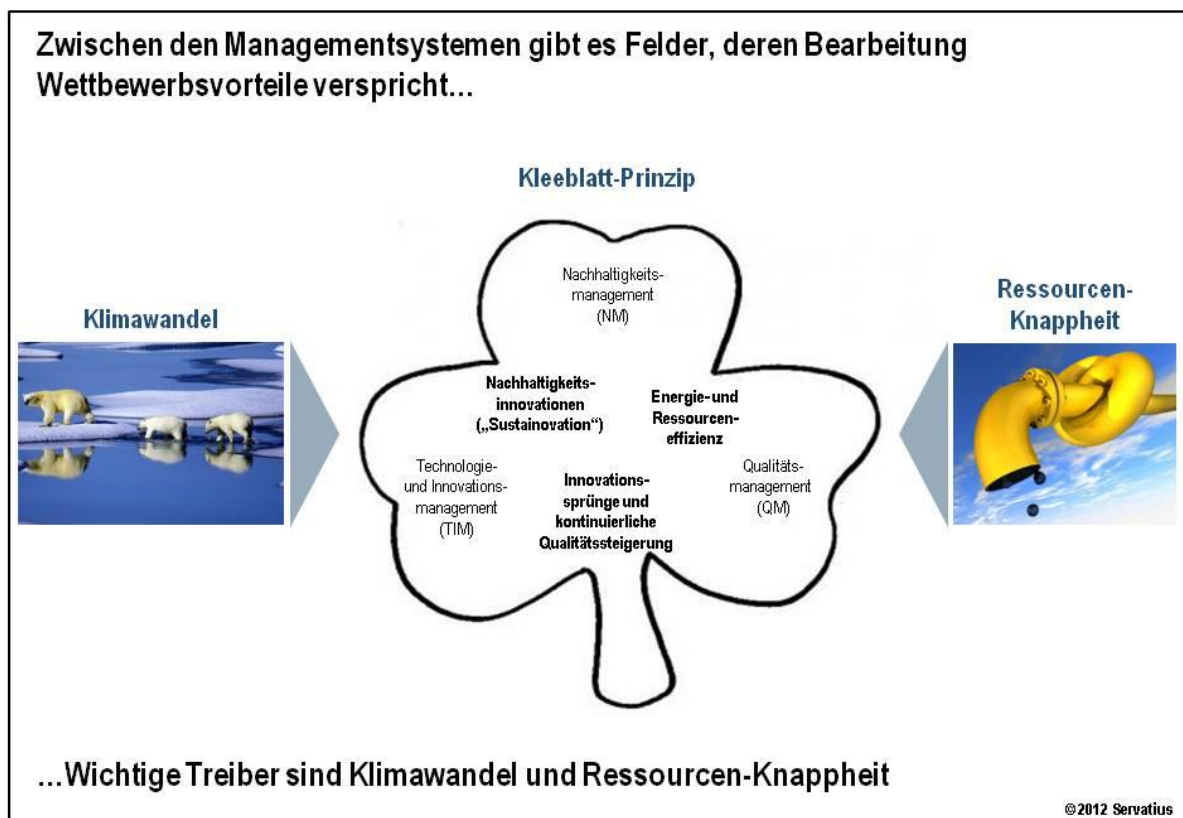
sowohl ihre eigenständige Bedeutung haben als auch Teil eines Ganzen sind. Wichtiger als das „Ab-teilen“ in „Ab-teilungen“ wäre daher ein Vernetzen und Zusammenarbeiten, wie es der Ökonom und Soziologe Richard Sennet in seinem neuen Buch beschreibt [2].

Das Kleeblatt als Symbol für eine solche kooperative Organisation wurde bislang wenig im Zusammenhang mit Managementsystemen verwendet. Daher möchten wir in unserer weiteren Arbeit diesen Gedanken gemeinsam mit Praktikern und Wissenschaftlern vertiefen.

Dabei sind gerade die Schnittmengen zwischen den Managementsystemen von besonderem Interesse, also z.B.:

- Nachhaltigkeitsinnovationen (Sustainovation)
- Energie- und Ressourceneffizienz und
- die Abfolge von Innovationssprüngen und kontinuierlicher Qualitätssteigerung.

Diese „Schnittmengen-Themen“ verdeutlichen, dass es darauf ankommt, Synergieeffekte zwischen den einzelnen Systemen auszuschöpfen, indem die Akteure und ihre Einheiten noch besser interagieren.



Eine traditionelle Stärke der deutschen Industrie, die es zu verteidigen und auszubauen gilt, liegt gerade bei diesen Themen. Dies gilt vor allem für Nachhaltigkeitsinnovationen, für die sich die Wortschöpfung „Sustainovation“ eingebürgert hat.

Die gegenwärtigen Probleme bei den Themen Energiewende und Elektromobilität verdeutlichen, dass Nachhaltigkeitsinnovationen immer auch in ein politisches System der Innovationen eingebettet sind. Leider funktioniert die Abstimmung zwischen den Systemen Innovationsmanagement und Innovationspolitik meist nicht reibungsfrei.

Wettbewerbsvorteile mit neuen Kommunikationsformen

Eine wichtige Rolle bei den verschiedenen Formen der Zusammenarbeit spielen neue Kommunikationsmedien, die durch den Einsatz von Web 2.0-Werkzeugen möglich werden. Diese haben längst den Weg von der Privatsphäre in die Unternehmen gefunden. Hier tragen sie dazu bei, dass durch eine Vernetzung von Menschen über Unternehmens-, Bereichs- und Fachgrenzen hinweg dauerhafte, auf persönlichen Beziehungen basierende Formen der Wertsteigerung möglich werden.

Der Erfolg vieler mittelständischer Unternehmen baut nicht zuletzt auf deren Beziehungsnetzwerk auf. Im Enterprise 2.0 ergeben sich hierfür neue Möglichkeiten.

Literatur

- [1] Breikopf T (2012) Mehr Akzeptanz für Industrie, Rheinische Post, 28. September 2012, S C7
- [2] Sennet R (2012) Zusammenarbeit – Was unsere Gesellschaft zusammenhält, Berlin