

STRATEGIE IM MITTELSTAND

Nachhaltige Unternehmensführung

Im Februar 2022 erschien der Änderungsentwurf der Europäischen Kommission zum ersten Entwurf der neuen Richtlinien und Verordnungen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung und Sustainable Finance (Corporate Sustainability Reporting Directive – CSRD) aus April 2021. Der Vorschlag soll die bisher geltende Nonfinancial Reporting Directive (NFRD) ersetzen. Nachdem sich die Verhandler von EU-Kommission, EU-Rat und Europäischem Parlament am 21. Juni 2022 auf einen Kompromiss geeinigt haben, muss nun auch das Europäische Parlament noch formell zustimmen. Anschließend soll die Richtlinie in nationales Recht umgesetzt werden.

Die erweiterten Rechenschaftspflichten beinhalten ehrgeizige Ziele für rund 50.000 Unternehmen in der EU hin zu einem vollständig nachhaltigen und inklusiven Wirtschafts- und Finanzsystem. Aktuell sollen die Regelungen beginnend ab dem 1. Januar 2024 erstmalig für das Geschäftsjahr 2023 gelten. Betroffen sind die folgenden Kapitalgesellschaften und Personenhandelsgesellschaften mit ausschließlich haftungsbeschränkten Gesellschaftern:

- Im bilanzrechtlichen Sinne große Unternehmen
 - Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern ab dem 1. Januar 2024
 - Alle anderen großen Unternehmen ab dem 1. Januar 2025

- Im bilanzrechtlichen Sinne kleine und mittlere Unternehmen (KMU), die kapitalmarktorientiert sind, ab dem 1. Januar 2026, sofern sie nicht von der Möglichkeit des Aufschubs bis 2028 Gebrauch machen
- Entsprechend Drittstaatenunternehmen mit 150 Millionen Euro Umsatz in der EU, deren Tochterunternehmen die vorstehenden Größenkriterien erfüllen oder deren Zweigniederlassungen mehr als 40 Millionen Euro Umsatz erreichen

Die Richtlinie betrifft zunächst also nicht den gesamten europäischen Mittelstand – kleine und mittlere Unternehmen, die nicht kapitalmarktorientiert sind, sind aktuell ausgenommen. Dennoch zeigt sich, wohin die Entwicklung geht: Zukünftig sind Sachverhalte als wesentlich einzustufen und damit als berichtspflichtig, wenn sie entweder für den Geschäftserfolg oder aus ökologischen bzw. sozialen Gesichtspunkten wesentlich sind. Durch diese sogenannte „doppelte Materialität“ ändert sich auch in Deutschland das bisherige Wesentlichkeitsprinzip. Inwieweit die Richtlinie plangemäß umgesetzt wird und mit bestehendem Recht vereinbar ist, wird sich wohl in Kürze zeigen.

Unabhängig davon, wann die neuen Richtlinien und Verordnungen greifen, stellt sich für Führungsverantwortliche die Frage, was „gute, nachhaltige Unternehmensführung“ für das eigene Unternehmen bedeutet und wie »



Abbildung: Kern-Berichtsinhalte gemäß der geplanten Corporate Sustainability Reporting Directive

STRATEGIE IM MITTELSTAND

sich sicherstellen lässt, dass das Thema nicht wie eine Eintagsfliege kurz in den Blickpunkt gerät, um dann wieder für lange Zeit gegenüber den vielen alltäglichen operativen Herausforderungen zurückzustehen, sondern eine nachhaltige Relevanz erfährt.

Eine gute Unternehmensführung bildet sich vor allem aus dem Werteverständnis, der Mitarbeiterführung und der Unternehmenskultur heraus; sie mündet in einem fortlaufenden Strategieentwicklungsprozess. Neben dem rein wirtschaftlichen Geschäftserfolg werden zunehmend auch ökologische und soziale Aspekte zu entscheidenden strategischen Erfolgs- und Wettbewerbsfaktoren für Unternehmen – nicht nur für das Halten

und Rekrutieren von Personal. Diese Themen gewinnen auch für Kunden, Lieferanten und andere Geschäftspartner eine wachsende Bedeutung. Sie werden somit zukünftig zwangsläufig zu einem inhärenten Bestandteil des Geschäftsmodells. Werfen wir einen Blick auf die Eckpfeiler guter Unternehmensführung:

Werte

Was sind eigentlich „Werte“? Hat nicht jeder seine eigenen Wertvorstellungen? Und was sind dann die spezifischen Werte, für die ein ganzes Unternehmen steht, die also für alle Mitarbeiter gelten sollen? – Fragen, die gar nicht so einfach zu beantworten sind, auf die man sich allerdings richtig einlassen muss.

Die Mitarbeiter eines Unternehmens werden sehr schnell merken, ob es die Verantwortlichen wirklich mit den formulierten Werten ernst meinen, ob sie sich selbst daran orientieren und ob diese ein tatsächlicher Maßstab des Handelns sind. Es geht also auch um solche elementaren Themen wie Glaubwürdigkeit, das richtige Maß, Authentizität und letztlich Konsequenz.

Werte können zur Richtschnur in der Unternehmensentwicklung werden. Nach und nach entwickelt sich ein bestimmtes Bewusstsein und prägt die Unternehmenskultur. Bestenfalls gibt es eine vollkommene Übereinstimmung zwischen ihr und den vereinbarten Werten.

Erfolgsversprechend ist generell, Mitarbeiter aktiv in die Findungs-, Formulierungs- und Überprüfungsprozesse mit einzubinden – bei größeren Unternehmen durch ausgewählte Vertreter. So werden es die „eigenen Werte“ der Unternehmensgemeinschaft, die die Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen steigern.

Mitarbeiterführung



Im Unternehmensalltag häufig zu beobachten: Jemand macht seine Sache richtig gut und wird befördert. Das geht noch ein-, zweimal so weiter und irgendwann wird diesem Mitarbeiter Personalver-

antwortung übertragen. Spezifisches Fachwissen und Erfahrung sind dann also die Beweggründe dafür, diese Person zu einer Führungskraft zu benennen.

Ob sich jemand jedoch grundsätzlich als Führungskraft eignet und ob er für die Aufgabe gut vorbereitet ist, wird häufig nicht hinterfragt. Experten kommen zu der Schlussfolgerung, dass am Ende oft nicht Wissen und Erfahrung gefehlt haben, sondern Sozialkompetenz und Persönlichkeit.

Was also können Unternehmensverantwortliche tun, um grundsätzlich geeignete Führungskräfte auszuwählen und sie bei ihren Führungsaufgaben zu unterstützen? – Der erste und wichtigste Schritt ist, sich als Unternehmensverantwortlicher bewusst zu machen, welches enorm große Potenzial hinter dem Thema Mitarbeiterführung steckt. Dieses Potenzial gilt es aktiv zu managen. »

STRATEGIE IM MITTELSTAND

Letztlich geht es immer um Interaktionsprozesse mit einzelnen oder mehreren Menschen – bei Routinetätigkeiten und vor allem bei komplexen oder strukturellen Veränderungsprozessen. Kommunikationskompetenz ist das eigentliche Handwerkszeug von Führungskräften – sie umfasst solche Themen wie Selbstreflexion, Konfliktmanagement, Feedback-Prozesse etc. Die Führungskompetenz jeder einzelnen Führungskraft ist wichtig. Noch wichtiger ist das Zusammenwirken der gesamten Führungsorganisation – von der obersten bis zur untersten Führungsebene. Es entscheidet in der Regel sehr wesentlich über den Erfolg sowohl eines Geschäftsmodells als auch großer Veränderungsprojekte.

Im Rahmen einer systematischen Personalentwicklung werden nicht nur einzelne geeignete Mitarbeiter identifiziert und Entwicklungspfade erarbeitet und besprochen, sondern die einzelnen Bausteine zu einem großen Ganzen zusammengefügt, um ganze Organisationen weiterzuentwickeln. Hier ist viel Aufmerksamkeit der Unternehmensverantwortlichen gefragt.

Unternehmenskultur

Wie gehen wir miteinander um? Welchen geschriebenen und ungeschriebenen Regeln folgen wir? Steht der Einzelne oder das Team im Vordergrund? Stellen wir uns flexibel auf neue Situationen ein? Haben wir eine konstruktive Grundhaltung und ein Problemlösungsbewusstsein?

Es sind so viele Details, die die Zusammenarbeit von Mitarbeitern prägen: am Arbeitsplatz, am Telefon, beim E-Mail-Verkehr, in Besprechungen und sogar außerhalb der Firma. Häufig hat sich über die Jahre viel wie von selbst ergeben und Strukturen sind eingefahren. Eine Kultur lässt sich nicht von heute auf morgen verändern. Aber sie lässt sich verändern. Hier gilt es, das Bewusstsein zu schärfen für das, was sich ändern soll, und über die Führungsorganisation sukzessive kulturelle Veränderungen in die Gesamtheit der Belegschaft zu tragen – durch aktive Kommunikation, durch Anleitung sowie durch die Vorbildfunktion der Führungsverantwortlichen.

Einer der schwierigsten und anspruchsvollsten Anforderungen an die Geschäftsmodelle von Unternehmen und somit auch an die Unternehmensverantwortlichen sind die Verankerung des permanenten Wandels, das Mitgehen mit dem Markt – oder bestenfalls Vorausgehen – und die Einstellung auf die sich verändernden Kundenbedürfnisse und sogenannte Best-Practice-Ansätze. Nachhaltig erfolgreich sein heißt nicht, etwas, das mal erfolgreich funktioniert hat, immer weiterzumachen, sondern die Weiterentwicklung der Organisation sicherzustellen, um auch zukünftig erfolgreich zu sein. Dies erfordert aktive Unternehmensentwicklungsprozesse auf der Grundlage einer dezidierten Unternehmensstrategie, die fortlaufend überprüft und nachjustiert wird.

Nachhaltigkeit in der Strategie

Strategieentwicklung als fortlaufenden Prozess zu begreifen, bei dem die Strategie nicht nur einmal jährlich im Rahmen der Budgetplanung für das nächste Geschäftsjahr auf den Prüfstand kommt, sondern die Zukunftsfähigkeit des Geschäftsmodells fortlaufend überprüft wird, ist aufwendig, zahlt sich aber aus.

Grundlage hierfür ist zunächst eine Unternehmenskonzeption, die aus einer detaillierten Bestandsanalyse der Markt- und Wettbewerbssituation sowie der Leistungserstellung abgeleitet wird. Durch die Erarbeitung und Umsetzung konkreter Maßnahmen wird das Unternehmen sukzessive in Richtung eines definierten Leitbildes entwickelt. Eine integrierte Finanzplanung bildet die Basis für die laufende Steuerung des Veränderungsprozesses und stellt die Finanzierbarkeit sicher.

Ziele ändern sich. Oft müssen neue Wege gefunden werden. Aber ohne stets einen aktuellen Plan zu haben, das heißt ohne Strategie, kommt man langsamer oder mitunter gar nicht ans Ziel. Und Umwege kosten nicht nur Zeit, sondern auch Geld.

Eine nachhaltig gute Unternehmensführung trägt insofern entscheidend dazu bei, dauerhaft die Wettbewerbs- und Renditefähigkeit von Unternehmen sicherzustellen. »

STRATEGIE IM MITTELSTAND

Beratung h,c

hahn,consultants unterstützt auf Basis einer langjährigen Unternehmensentwicklungserfahrung mittelständische Unternehmen in Fragen der Strategie-, Management- und Organisationsberatung, unter anderem bei der Maßnahmenimplementierung in der Funktion als Prozess-treiber und Partner in einem regelmäßigen Strategie-entwicklungsprozess. Dabei sind die Schaffung und Implementierung einer auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittenen Veränderungsorganisation zentraler Bestandteil der Beratungsleistung.

Ansprechpartner



Holger Hahn
Executive Partner
hahn,consultants gmbh



Stephan Mathys
Partner
hahn,consultants gmbh