

Nachhaltigkeit liegt im Interesse der Shareholder

Globale Marktentwicklungen, technologische Neuerungen, verändertes Kaufverhalten, Wertewandel der Mitarbeiter und wachsender Konkurrenzdruck zeichnen die Veränderungen in unserer Zeit aus. Die Fähigkeit von Unternehmen, das Potenzial ihrer immateriellen Vermögenswerte bzw. ihres Intellektuellen Kapitals auszuschöpfen, hat sich zum wohl wichtigsten ökonomischen Erfolgsfaktor entwickelt¹. Der kritische Produktionsfaktor ist nicht mehr das Geld-, sondern das Humankapital², das Hauptgewicht der Tätigkeiten im Unternehmen hat sich auf „Wissensarbeiter“ verlagert, die ihren Intellekt einsetzen³.

Inzwischen haben die immateriellen Vermögenswerte auch die volle Aufmerksamkeit des Kapitals, vertreten durch die Börse, erhalten. Je nach Branche sind 60% bis 90% des Börsenwertes⁴ von großen, börsennotierten Unternehmen nicht mehr durch klassische Anlageformen wie Geld-, Mobilien- und Immobilienvermögen darstellbar. Ende 2001 z.B. lag der Marktwert der 500 größten US-amerikanischen Unternehmen (S&P500) mehr als das sechsfache über ihrem Buchwert⁵. An der New York Stock Exchange (NYSE) wird derzeit bereits ein Dow Jones für Nachhaltigkeit (DJSI = Dow Jones Sustainability Index) geführt, dessen Entwicklung eindeutig signalisiert, dass eine nachhaltige, an allen Stakeholdern ausgerichtete Unternehmenspolitik⁶ vorteilhaft, ja vorteilhafter als eine ausschließlich renditeorientierte Unternehmensführung für Kapitalinteressen ist⁷ (vgl. Abbildung 1).

¹ Vgl. Deking, I. (2003), Vorwort.

² Vgl. de Geus (2004), S. 17.

³ Vgl. Engeser, M. (2004), S. 168.

⁴ Vgl. Daum, J. (2001), S. 1.

⁵ Vgl. Daum, J. (2001), S. 5.

⁶ Vgl. hierzu auch: Schaltegger, S. (2004), S. 512 ff.

⁷ Der von der NYSE geführte Dow Jones Sustainability Index zeigt im Vergleich für die Jahre 1993 bis 2004 eine um 38% bessere Performance für in dem Nachhaltigkeits-Index geführten Unternehmen als im Dow Jones General Index. Vgl. NYSE (2004), S. 3; Im Dow Jones Sustainability Index werden die „saubersten“ 10% der weltweit größten Unternehmen aus dem Dow Jones Global Index gelistet. Vgl. Wright, U. (2004), o.S.

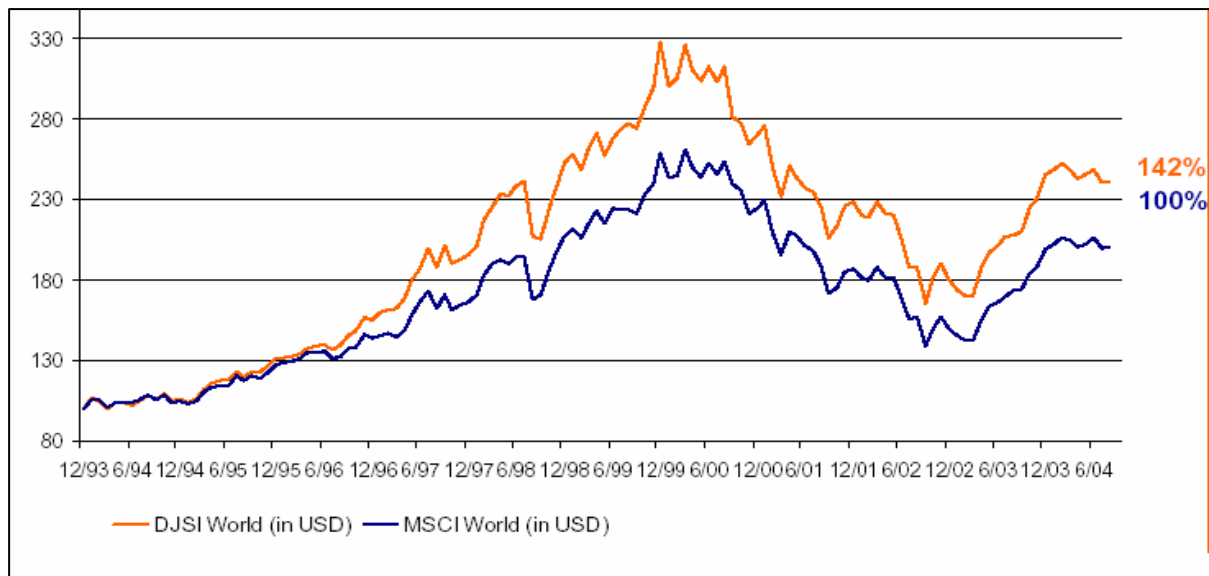


Abbildung 1: Wertentwicklung der nachhaltig geführten Unternehmen an der NYSE⁸

Gleiches zeigt sich auch an der deutschen Börse, wo der Index der inhabergeführten Aktiengesellschaften eine sehr gute Wertentwicklung aufzeigt.

Es zeigt sich, dass nicht nur wenige Innovationsindustrien (Elektronik, Computer⁹), sondern weitgehend fast alle Bereiche der Wirtschaft, d.h. auch die klassischen Industrien, von der Notwendigkeit veränderten Führungsverhaltens¹⁰ zur Integration aller Stakeholder betroffen sind. Denn der sich seit den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts vollziehende Wandel in der Arbeitswelt, in Unternehmen und Märkten ist nicht nur technikgetrieben. Mit den technischen Innovationen geht ein grundlegender Wertewandel in der Gesellschaft und im Wirtschaftsverhalten der Menschen einher.

Dies hat für alle Unternehmen¹¹ erhebliche Konsequenzen im Bereich der Strategie wie im operativen Geschäft. Die zentrale Herausforderung für das Management von Unternehmen liegt nunmehr in der Generierung, Entwicklung und im Führen des Intellektuellen Kapitals im Unternehmen. Das Management eines Unternehmens hat die Aufgabe, Mitarbeiter im Unternehmen im Sinne von Wissensgenerierung, Wissenstransfer und Wissensanwendung zu führen.

⁸ aus: NYSE (2004), o.S.

⁹ Vgl. Batz, K. (2002), o.S.

¹⁰ Seidel beschreibt, dass auch in Arbeitssituationen mit einem hohen Mechanisierungsgrad, also mit restriktiven Arbeitsbedingungen ein autoritärer Führungsstil zu Verärgerung und Leistungsrücknahme führt. Vgl. Seidel, E.(1978), S. 264.

¹¹ Drucker weist darauf hin, dass die unterschiedliche Betrachtung des Managements von Unternehmen und Non-Profit-Organizations nicht mehr zeitgemäß ist und plädiert für ein einheitliches Managementinstrumentarium. Vgl. Drucker, P. (1999), S. 19.

Veränderungen müssen immer öfter und immer schneller erfolgreich bewältigt werden. Die Veränderungsfähigkeit von Unternehmen erlangt eine zentrale Bedeutung für den Unternehmenserfolg. Dieser notwendige, Wettbewerbsvorteile und -risiken erzeugende Wandel führt auch zu erheblichen Änderungen in der Führungskultur fast aller Unternehmen, denn das eher machtorientierte Management hierarchisch geführter Unternehmen erschwert den Aufbau einer zweckmäßigen, aufgaben- und zielorientierten Führungs- und Kommunikationskultur¹². Es gilt Abschied zu nehmen von einer Kommando- und Kontrollkultur¹³, die mit

- detaillierten Regelwerken und zentralen Vorgaben für alle Ebenen,
- eindeutigen Hierarchien und Strukturen und
- restriktiver Informations- und Kommunikationskultur

arbeitet und damit für die Herausforderungen der Zukunft nicht anpassungsfähig genug ist.

Nur mit einem partnerschaftlich ausgerichteten Führungsstil wird es möglich sein, die notwendigen Veränderungsprozesse mit Hilfe des universellen Managementinstruments Balanced Scorecard umzusetzen.

¹² Vgl. Händler, E. (2004), S. 267.

¹³ Vgl. Pfläging, N. (2004), S. 2; Drucker, P. (1999), S. 54.