

---

# Herausforderungen und Kompetenzen für unternehmerische Nachhaltigkeitsstrategien

Interview mit *Johannes Merck* zum Beitrag „Nachhaltigkeitskompetenzen in Unternehmen und Organisationen“



## **Was ist die Motivation für Unternehmen, eine Nachhaltigkeitstransformation anzugehen und dafür eine Nachhaltigkeitsstrategie zu entwickeln?**

Unternehmen suchen nach einer kommerziellen Begründung für Ihr Tun. In Sachen Nachhaltigkeit standen als Grundlage entsprechender Aktivitäten lange Zeit Imagegewinn oder Reputationsrisiken im Vordergrund. Dabei musste man sich auf die Einschätzung von Stakeholder-Gruppen verlassen, welche Themen relevant sind und welche nicht. Mittlerweile gibt es gut entwickelte Instrumente und Methoden, um die nicht internalisierten Kosten unternehmerischen

Handelns zu erheben und abzubilden. Der so geschärfte Blick auf die unternehmerischen Risiken, die sich aus einer Verschärfung der sozialen und ökologischen Krise ergeben, bildet eine weitere sachgerechte Grundlage für eine valide Nachhaltigkeitsstrategie.

## **Wie kann sich ein Unternehmen dabei positionieren? An welchen Aspekten von nachhaltiger Entwicklung sollte es sich orientieren?**

Ein Unternehmen sollte sowohl die Erwartungen der gesellschaftlichen Anspruchsgruppen berücksichtigen, die sich an die spezielle Geschäftstätigkeit richten, als auch eine valide Analyse darüber zugrunde legen, wo eigenes Handeln eine besondere Wirkung erzielen kann. So wird ein Konsumgüterhändler heute kaum noch damit punkten können, wenn er an seinen Standorten Klimaschutzmassnahmen umsetzt, wenn doch in der Wertschöpfungskette seiner Sortimente ein Vielfaches an Emissionen entsteht; ebenso wird er sich nicht damit stark positionieren können, einen Betriebskindergarten einzurichten, wenn er in seinen Zulieferbetrieben nicht wirksam gegen Kinderarbeit vorgeht.

## **Worauf kommt es bei einer erfolgreichen Entwicklung einer robusten Nachhaltigkeitsstrategie ihrer Auffassung nach an?**

Wo ist das Unternehmen von der ökologischen und der sozialen Krise betroffen? Die sorgfältige Beantwortung dieser Frage muss am Anfang stehen. Dabei reicht es nicht, hinter das eigene Werkstor zu schauen, sondern es gilt, die vor- und nachgelagerten Prozessketten zu berücksichtigen. Da das Thema Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis heute noch eher randständig ist und in aller Regel noch nicht in die etablierte Steuerungsmechanik integriert wurde, muss sich die Unternehmensleitung eindeutig hinter die strategischen Nachhaltigkeitsziele stellen. Andernfalls sollte man sich die Mühe sparen.

**Welche Schlüsselkompetenzen für strategisches Nachhaltigkeitsmanagement sollte die Hochschulbildung vor diesem Hintergrund vermitteln?**

Die Aufgabenstellung verlangt nach Managern, die in unternehmerischen Zusammenhängen denken und über Bereichsgrenzen hinweg Kooperationen entwickeln und Projekte leiten können. Eine solide Managementausbildung ist daher nicht von Schaden, sollte aber durch den Erwerb sozialer Kompetenzen und einer gewissen Frustrationstoleranz flankiert werden.

**Johannes Merck, Dr.**, ist Direktor im Bereich Corporate Responsibility (VV-CR) bei der Otto Group.

*Anschrift:* Dr. Johannes Merck, Otto Group, Direktor Corporate Responsibility VV-CR, Otto GmbH & Co KG, Wandsbeker Straße 3-7, 22172 Hamburg, Deutschland, Tel.: +49 40/64617250, Fax: +49 40/64647250, E-Mail: johannes.merck@ottogroup.com, Homepage: <http://www.ottogroup.com>