

Nachhaltiges Vertriebs- und Innovationsmanagement – Betriebe zielgerichtet steuern

Prof. Dr. M. Dreßler

Ausgangssituation, Handlungs- sowie Forschungsbedarf

Nachhaltiges Handeln wird zum unternehmerischen Imperativ. Bei kleinen Betrieben bestimmen Überlegungen zum Produkt und dem Serviceangebot das Handeln. Die strategische Positionierung und zielgerichtetes strategisches Management zur Steigerung der Nachhaltigkeit sowie hiermit verbundene Kommunikation müssen angesichts des zunehmenden Wettbewerbsdrucks, der wachsenden gesellschaftlichen und kundenseitigen Anforderungen gesteigert werden. Im komplexen Steuerungsanspruch Nachhaltigkeit brauchen kleine Betriebe Hilfestellung, um ihr Nachhaltigkeitsniveau, -ansprüche und damit verbundene Maßnahmen als Steuerungsbasis für das Unternehmen zu implementieren.

Studiendesign

Seit 2012 wurden in einem zweijährigen Rhythmus mehr als 2.000 deutsche Weinerzeuger online zum strategischen Management, zum Innovationsmanagement und zur Nachhaltigkeit befragt. Die Panels beleuchten drei Perspektiven: die Relevanz von Nachhaltigkeit bezüglich der externen Umwelt, im Maßnahmenportfolio der Betriebe und im strategischen Planungskontext. Folgend wurde Nachhaltigkeit innerhalb der wettbewerblichen Positionierung erfragt. Bei der dritten Perspektive wurde evaluiert, wie Nachhaltigkeit als Gruppierungsbasis strategische Gruppen im Sinne des „nachhaltiges Unternehmertums“ („sustainable entrepreneurship“) bestimmt.

Ergebnisse

Nachhaltigkeit zeigt über die Befragungsläufe von allen strategischen Maßnahmen die größte Steigerung an Aufmerksamkeit und an Zunahme in der Umsetzung (Abb. 1):

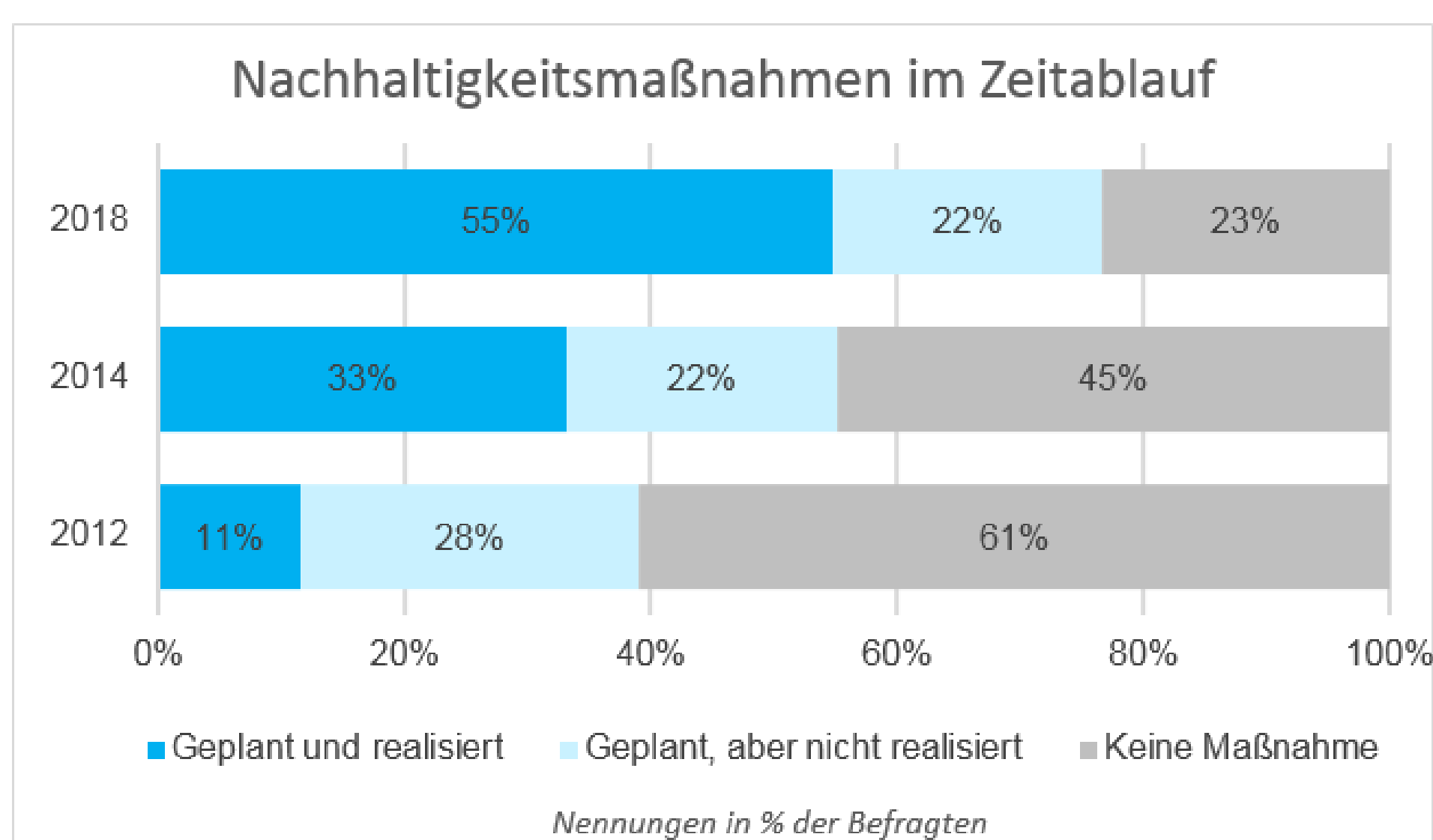


Abb. 1: Bedeutung von Nachhaltigkeit im Maßnahmenportfolio

Nachhaltigkeitsmanagement ist von der strategischen Gruppierung abhängig (s. Abb. 2). Kostenführer messen zum Beispiel Nachhaltigkeit eine geringere Bedeutung bei - insbesondere hinsichtlich der sozialen Dimension. Nischenanbieter hingegen legen besonderen Wert auf Nachhaltigkeit. Premiumstrategen zeigen eine ausgeprägte Betonung der wirtschaftlichen Nachhaltigkeiten in ihren Umsetzungsmaßnahmen.

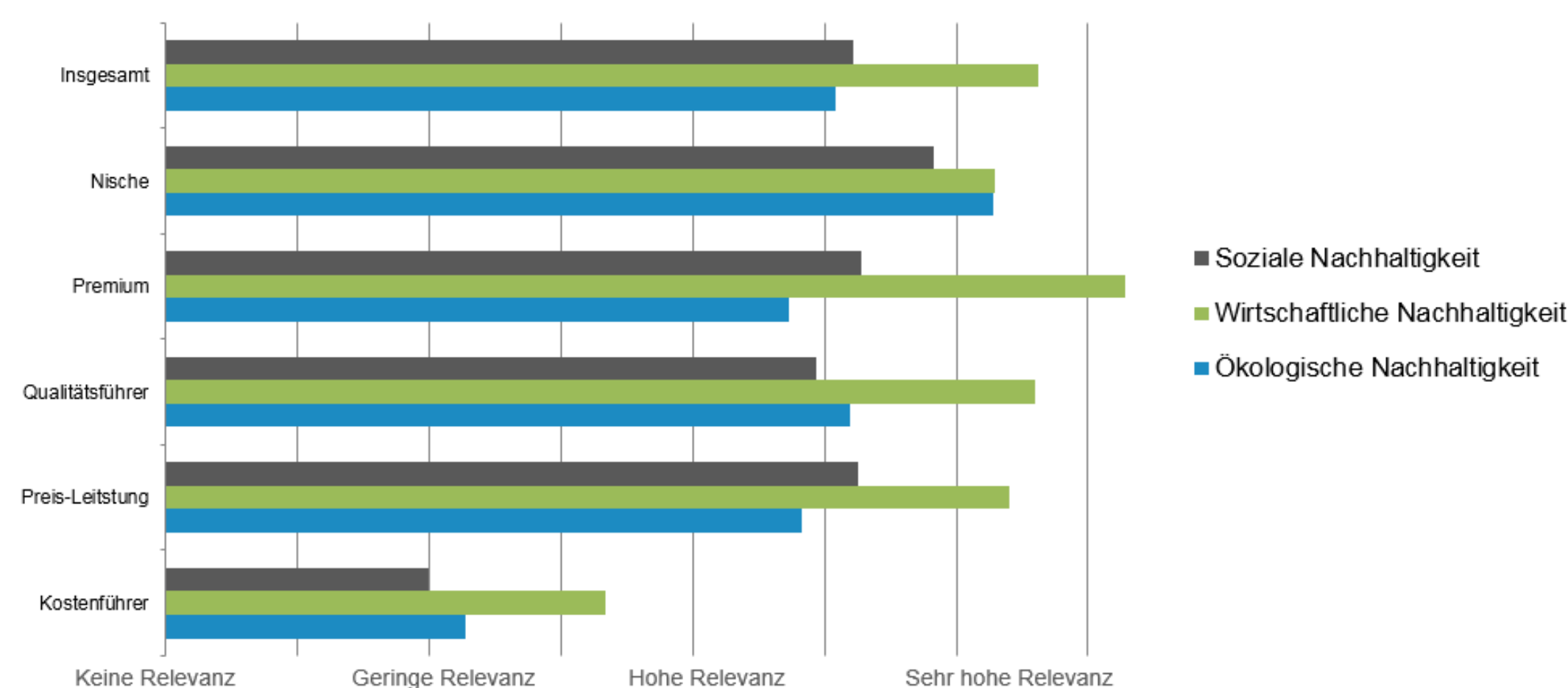


Abb. 2: Ausprägung der Nachhaltigkeitsdimensionen nach strategischer Positionierung

Der gewonnene Datenpool wurde zur Generierung von Nachhaltigkeits-typen genutzt. Eine Hauptkomponentenanalyse mittels SPSS erlaubt die Unterscheidung von Clustern der Nachhaltigkeitsausrichtung, die gemäß der in der Typologie gezeigten Nachhaltigkeitsintensität den Gruppen „Vorreiter“, „Fokussierte“ und „Aktive“ zugeordnet wurden. Damit konnte ein Beitrag zu Sustainable Entrepreneurship geleistet werden:

Nachhaltigkeitscluster	Geschäftsmodell	
„Vorreiter“	Ecopreneur oder Bioneer	Nachhaltiges Unternehmertum
„Fokussiert“	Kundenzentriert	Sozialfokussiert
„Aktiv“	Finanzkennzahlengetrieben	Marktorientiert

Abb. 3: Typologie von Nachhaltigkeitsclustern und Geschäftsmodellen deutscher Weinerzeuger

Veränderung des Geschäftsmodells

Der erste Schritt auf dem Weg zu verstärkter Nachhaltigkeit besteht in der Messung des aktuellen Stands in den Nachhaltigkeitssäulen. Hierzu wurde ein Selbstkontrollinstrumentarium geschaffen (NaVI-App), das Betriebe bei einer ersten Standortbestimmung unterstützt. Die visuelle Darlegung der eigenen Nachhaltigkeitsorientierung im Vergleich zu anderen Betrieben erlaubt den Betrieben, unter Berücksichtigung der betrieblichen Situation, selbständig Handlungsbedarf zu erkennen und zu priorisieren. Hierbei zeigt sich, dass der Weg zur Steigerung der Nachhaltigkeit nicht im Alleingang sondern im Austausch mit Kollege beschritten werden sollte.

Zusammenfassung und Ausblick

Nachhaltigkeit erfährt zunehmend gesellschaftliche Relevanz und bestimmt mit wachsendem Einfluss das Einkaufsverhalten der Konsumenten. Auch in der betrieblichen Praxis der Weinerzeuger steigt die strategische Bedeutung von Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit wird zum Selbstverständnis mit weitreichenden Impulsen für das Innovationsverhalten und die Organisationsgestaltung. Eine strategische Positionierung als nachhaltiges Unternehmen bedingt einen holistischen Ansatz, bei dem nicht nur nachhaltiges Handeln behauptet sondern auch belegt werden kann. Eine Synchronisation von strategischer Positionierung, Innovationsakzenten, vertrieblicher Orientierung und ein begleitendes Steuerungssystem wirkt umfassend erfolgssteigernd.