



*Nachhaltigkeit heißt für mich nie weiterhin selbst kein Leben zu führen, um einen Unterschied für die Umwelt im der ich lebe zusammen zu machen.*

## Joachim Schü

Als geschäftsführender Gesellschafter steht Dr. Joachim Schü seit der Gründung 2001 an der Spitze der Consileon Business Consultancy. Er verantwortet die Weiterentwicklung und Internationalisierung des Beratungshauses, engagiert sich aber auch stark im operativen Geschäft. Einen Schwerpunkt bildet dabei die Ausrichtung der IT des Klienten an dessen Unternehmensstrategie. Schü hat an der Universität Karlsruhe und in den USA Informatik studiert und in Karlsruhe summa cum laude promoviert. Von 1996 bis 1999 war er in der deutschen Niederlassung einer amerikanischen Consultingfirma als Strategieberater tätig, danach bis 2001 bei einem börsennotierten Systemintegrator als Führungskraft. Weitere Informationen: [www.consileon.de](http://www.consileon.de)

## »Jede Strategie sollte nachhaltig sein«

### Wofür steht Consileon? Wie sieht Ihre Vision der weiteren Entwicklung des Unternehmens aus?

Consileon steht für strategische Beratung sowie organisatorische und technische Lösungen zu kritischen Geschäftsproblemen. Eine Vision skizziert ein noch nicht erreichtes Ziel. Mein Ideal der Consileon haben wir bereits verwirklicht. Dieses lässt sich jedoch weniger an Kennzahlen oder anderen harten Fakten festmachen. Ganz im Sinne der viel diskutierten Nachhaltigkeit muss man die Unternehmensvision weiter fassen. Bereits in den ersten Jahren nach unserer Gründung habe ich die Vision einer nachhaltigen Managementberatung formuliert – ohne mich näher mit dem Nachhaltigkeitsbegriff befasst und ohne ihn explizit verwendet zu haben.

### Welche Entwicklungen sehen Sie in der Unternehmens- und IT-Beratung?

Gesellschaftliche Megatrends kommen früher oder später auch in der Unternehmensberatung an. Dazu einige Beispiele: Angesichts des demografischen Wandels müssen wir uns als Arbeitgeber fragen, ob wir dauerhaft darauf verzichten können, zwar unerfahrene, dafür aber hoch motivierte Absolventen anzuwerben. Auf Zukunftsthemen wie Gesundheit oder Mobilität muss sich die Beratung neu einstellen. Die klassische Ausrichtung an Branchen und betrieblichen Funktio-

nen wird sich letztlich überholen. Als Consultants müssen wir die geforderte Interdisziplinarität vorleben. Dazu gehört Raum für unterschiedliche Talente. Über das Standing eines Beraters darf nicht allein die Qualität seiner Präsentationsfolien entscheiden.

### Was leisten Social Media und Internet in Ihrem Metier?

Der leichte Zugang zu Informationen und Partnern mit den erforderlichen Kompetenzen ermöglicht auch kleineren Consultingfirmen, fachlich mit den großen zu konkurrieren. Die klassischen Strategieberater haben ihren Zenit überschritten. Wir haben schon viele Versuche von Mitbewerbern erlebt und werden weitere erleben, sich mit sogenannter Strategieberatung auf eher operativen, teils sachfremden Gebieten wie Schulung, Change-Management, IT oder Beteiligungen zu positionieren, um ihr Geschäft anzukurbeln. Das rührt daher, dass es längst nicht mehr genügend reine Strategieprojekte für alle selbst ernannten Strategieberater gibt.

### Welche weiteren Tendenzen zeichnen sich ab?

Nach zahllosen Skandalen geht die Vergabe von Aufträgen an ehemalige Kollegen oder über politische Kontakte merklich zurück. In seriösen Unternehmen bearbeitet das Management stra-

tegische Fragen weitestgehend selbstständig. Externe Unterstützung braucht es vor allem beim vernetzten Denken im Rahmen der Umsetzung. Als Megatrend hat natürlich auch die Globalisierung Einzug in die Unternehmensberatung gehalten. Globale Marken können ihre starke Präsenz speziell in der Akquise und im Recruiting künftig noch stärker ausspielen. An die weltweit einsetzbaren Beraterteams, mit denen manche Häuser werben, glaube ich weniger. Auf dem Papier liest sich das nett, doch in der Praxis entscheidet nicht die einheitliche Methodik über den Projekterfolg, sondern die interkulturelle Empathie. Man braucht daher in erster Linie Mitarbeiter mit hohem EQ. Insgesamt ist nachhaltiges Handeln in der Consultingbranche noch Zukunftsmusik. Zumindest in der Strategieberatung läuft bereits die Behandlung des eigenen Personals den Prinzipien einer nachhaltigen Unternehmensführung zuwider – ich nenne hier nur die überlangen Arbeitszeiten und die noch immer gängige Up-or-Out-Politik. Allerdings werden wir mit zunehmendem Wohlstand immer mehr Mitarbeiter erleben, die nicht auf Dauer bereit sind, jede Woche neunzig Stunden in eine vermeintlich attraktive Karriere zu investieren.

### Wie erklären Sie sich den Erfolg Ihres Unternehmens? Welche Rolle spielt dabei der ganzheitliche Ansatz aus Strategie- und IT-Beratung?

Umsatz, Wachstum, Rendite: Wenn das die Kriterien sind, kann sich unsere Erfolgsbilanz sehen lassen. Für mich stand und steht der Mensch im Vordergrund. Gerade deswegen hat sich bei Consileon ein materieller Erfolg eingestellt, der jeden Finanzinvestor zur Verückung bringen würde. Ganzheitliche Beratung lässt sich leicht behaup-

ten, doch oft bleibt sie eine Floskel. Aus dem Respekt, den wir jedem Menschen innerhalb wie außerhalb des Unternehmens unabhängig von Hautfarbe, Ausbildung und Geschlecht entgegenbringen, resultiert eine Firmenkultur, die eine Zusammenarbeit zwischen Strategie- und IT-Beratern auf Augenhöhe erst möglich macht.

### Weshalb ist Nachhaltigkeit für Sie ein strategischer Managementansatz?

Eine Strategie ist ein langfristiger Plan. Wenn man es nicht gerade darauf anlegt, verbrannte Erde zu hinterlassen, muss jede Strategie im konstruktiven Sinne nachhaltig sein. Lange bevor Nachhaltigkeit zum Schlagwort wurde, haben die inhabergeführten Unternehmen solche Strategien verfolgt. Erst mit dem Siegeszug der Shareholder-Value-Ideologie wurde unternehmerisches Handeln oft kurzatmig und insofern weniger strategisch. Anders ausgedrückt: Eine gute Unternehmensstrategie ist seit jeher nachhaltig und wird es immer sein.

### Was zeichnet eine nachhaltige IT-Strategie aus? Wie lässt sich ihre Formulierung, Bewertung und Umsetzung optimieren?

Geht man davon aus, dass die IT den Zielen des Unternehmens zuarbeitet, dann besteht ihre Aufgabe darin, eine wirtschaftlich, ökologisch und sozial nachhaltige Geschäftsstrategie bestmöglich zu unterstützen. Dies schließt die Bereitstellung von Kennzahlen zur Nachhaltigkeit des Unternehmens ein. Umgekehrt kann ein Geschäftsmodell nur dann als nachhaltig gelten, wenn die nötige IT-Infrastruktur umweltfreundlich ist, weil sie unter anderem wenig Strom verbraucht.

### Sind der Chief Information Officer und die IT-Abteilung heute stärker gefordert als früher?

Das lässt sich schwer beurteilen. Der Chefinformatiker und sein Team waren immer gefordert. Die Arbeitsschwerpunkte haben sich jedoch verschoben. Trotzdem stelle ich nach fast zehn Jahren universitärer Informatikforschung und sechzehn Jahren im Beruf immer wieder fest, dass vielen Innovationen, die heute ihren Weg aus Hochschulen oder IT-Firmen zum Anwender finden, vergleichbare Leistungen der CIOs früherer Tage gegenüberstehen. Der Nachhaltigkeitsbegriff ist in der IT insofern neu, dass man früher weder den Stromverbrauch noch die Entsorgung ausrangierter Geräte oder sonstige ökologische Kriterien berücksichtigt hat. Im Übrigen verfolge ich mit Interesse, wie die Bewertung der IT je nach Marktlage zwischen den beiden Polen »für den Geschäftserfolg von geringer Bedeutung« und »entscheidender Wettbewerbsfaktor« alterniert. Wendet sich die Stimmung wieder einmal gegen die IT, haben es der CIO und seine Mitarbeiter natürlich schwerer.

### Warum sehen viele CIOs gerade die Krise als Chance, die Weichen neu zu stellen?

Dazu bedarf es keiner Krise. Vielmehr muss der CIO Mut und Rückgrat zeigen, auch solche Entscheidungen durchzufechten, die schwer vermittelbar sind, weil sie sich nicht gleich im nächsten Quartal auswirken.

### Was ist für Sie der »nachhaltigste« Gewinn aus Ihrer Studienzeit? Welche Kompetenz aus dieser Zeit sehen Sie als wichtigsten Erfolgsfaktor Ihres beruflichen Werdegangs?

Die Fähigkeit, Probleme zu strukturieren. Auf un-

mittelbare praktische Verwertbarkeit kam es im Studium weniger an.

### Ist es sinnvoll, dass auch gemeinnützige Organisationen professionelle Planungs- und Kontrollinstrumente einsetzen?

Absolut! Im Ausland haben wir dazu bereits Pilotprojekte betreut. Bei der Spendenbeschaffung etwa sollten gemeinnützige Organisationen ihre Prozesse ebenso professionell aufsetzen wie gewinnorientierte Unternehmen.

### Weshalb möchten Sie sich als Unternehmer von Interessen externer Investoren frei halten?

Aus der Zusammenarbeit mit externen Investoren habe ich zu Beginn meines Berufslebens viel gelernt. Vor allem die positiven Aspekte dieser Erfahrung haben meinen Führungsstil mitgeprägt. Doch solange es allein um die kurzfristige Rendite einer Investition geht, besteht kaum eine Chance, eine langfristige und damit nachhaltige Strategie zu entwickeln. Insbesondere als Consultant muss ich mir die Freiheit erhalten, meine Klienten auch dann in der Sache richtig zu beraten, wenn ich selbst nicht unbedingt davon profitiere. Leider haben die meisten Investoren ausschließlich den schnellen Ertrag im Blick.

### Was kennzeichnet symbolisch Ihre Handschrift? Welche Botschaft soll sie auf diesem Planeten hinterlassen?

Ich möchte etwas leisten, das anderen Menschen möglichst lange nützt. So setze ich darauf, die Nachhaltigkeit unserer Firma und ihrer Beratung zu maximieren sowie in Maßnahmen zu investieren, die unsere Klienten, Mitarbeiter und Mitmenschen voranbringen.

## Nachhaltige Geschäftsmodelle

Nachhaltige Geschäftsmodelle sind eine Investition in die Zukunft. Sie helfen, den Unternehmenswert in einem Umfeld zu steigern, in dem konventionelle Wachstumsstrategien an ihre Grenzen stoßen.

Mit dem Interesse an Fragen der Nachhaltigkeit sind in den letzten Jahren die Ansprüche der Gesellschaft an das Handeln der Unternehmen gestiegen. Der Unternehmenswert wird nicht mehr allein am Geschäftsergebnis gemessen, sondern auch an den ökonomischen, ökologischen und sozialen Langzeiteffekten des Geschäftsmodells sowie an der Adäquanz des Risikomanagements. Parallel dazu stellen immer mehr Führungskräfte fest, dass die klassischen Strategien zur Ertragsicherung weitgehend ausgereizt sind.

Durch Sensibilisierung für das Thema Nachhaltigkeit und den Aufbau von Kompetenzen zu deren Verbesserung schärfen Unternehmen zugleich ihren Blick für globale Trends, auf die sie

sich einstellen müssen. Wer dies vernachlässigt, riskiert nicht nur Marktanteile. Auch im Werben um die besten Mitarbeiter und externen Partner werden Firmen, deren Kerngeschäft als wenig nachhaltig gilt, das Nachsehen haben.

### Risiken als Chancen begreifen

Zu den Sachzwängen, denen sich Unternehmen heute stellen müssen, gehören der Druck der Kapitalmärkte, die Globalisierung der Wertschöpfung, die Verknappung natürlicher Ressourcen, der Klimawandel, die Zunahme sozialer Ungleichheit sowie geänderte Informations- und Kommunikationsbedingungen. Diese Megatrends erfordern eine vorausschauende Anpassung der Wertkette im Rahmen einer umfassenden Nachhaltigkeitsstrategie. Den Wettbewerb um innovative Ideen und Ansätze werden dabei diejenigen Akteure für sich entscheiden, die den unvermeidlichen Wandel weniger als Risiko wahrnehmen denn als Chance, ihre Marktposition auf Dauer zu festigen.

