

The business of business is ?

Prof. Dr. Thomas Dyllick

Abschiedsvorlesung an der Universität St.Gallen, 13. November 2018



Bei der Klärung des Konzepts unternehmerischer Nachhaltigkeit geht es im Kern um die Frage welches Unternehmensbild wir haben. Denn in Abhängigkeit von diesem Bild interpretieren wir die Rolle und den Zweck des Unternehmens, aber auch dessen Aufgaben in Wirtschaft und Gesellschaft ganz verschieden. Ich möchte nachfolgend der Frage nachgehen, wie sich dieses Bild des Unternehmens bzgl. Nachhaltigkeit im Laufe der Zeit gewandelt hat und wie ein angemessenes Bild des Unternehmens für die Zukunft aussieht?

Meine Ausführungen sind in 4 Kapitel gegliedert:

1. **Megatrend und Merkmale der Nachhaltigkeit**
2. **Historische Entwicklung des Konzepts unternehmerischer Nachhaltigkeit**
3. **Herausforderungen für ein zeitgemässes Verständnis unternehmerischer Nachhaltigkeit**
4. **TOPICS für die Zukunft**

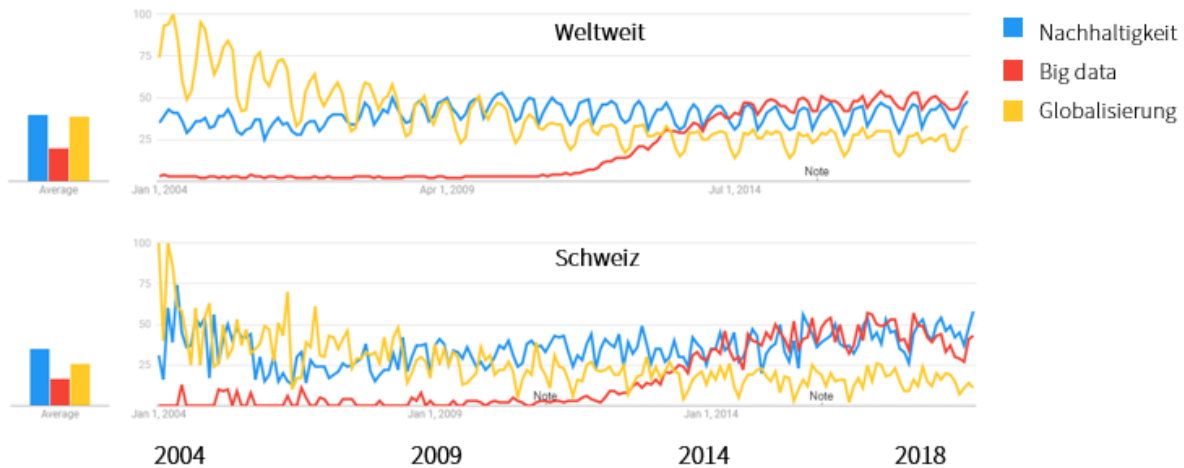


1. Megatrend und Merkmale der Nachhaltigkeit

Für den Nobelpreisträger Milton Friedman gibt es bekanntlich genau eine gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, nämlich die verfügbaren Ressourcen so einzusetzen, dass der resultierende Gewinn möglichst hoch ist, so lange man sich im Rahmen der Gesetze bewegt. Das Management ist weder befugt, die ihm anvertrauten Mittel für andere Zwecke einzusetzen, noch ist es dazu irgendwie qualifiziert, da es ja nach ganz anderen Kriterien ausgewählt wird. Deshalb gilt für ihn: **“The business of business is business.”**¹ Dies ist auch der Kern des Shareholder Value Ansatzes, wonach es das Management den Eigentümern überlassen muss, ihr Geld für andere als rein wirtschaftliche Zwecke einzusetzen.²

Viele andere Kommentatoren und Akteure haben in der Folge eine ganz andere Position

vertreten, die hier sehr offen formuliert werden soll mit: **“The business of business is more than business”**. Gemäss dieser, vor allem in Europa verbreiteten Auffassung, können es Unternehmen zum einen praktisch gar nicht verhindern, dass sie sich mit gesellschaftlichen Problemen befassen müssen. Zum anderen hat sich allenthalben die Einsicht durchgesetzt, dass wir ohne die Ressourcen und Kompetenzen vor allem der grossen Unternehmen die anstehenden gesellschaftlichen Probleme in Bereichen wie Dekarbonisierung der Wirtschaft, Schliessen der Materialkreisläufe oder Armutsbekämpfung gar nicht lösen können. Worin dieses «more» genau besteht wird sehr unterschiedlich gesehen und wandelt sich auch über die Zeit.



Nachhaltigkeit ist schon lange ein **gesellschaftlicher Megatrend**. Dies lässt sich schön anhand von Google-Aufrufen der drei grossen Megatrends Globalisierung, Nachhaltigkeit und Big Data aufzeigen. (Abb.) Während Globalisierung über die letzten 15 Jahre hinweg sowohl global wie auch in der Schweiz eine fallende Tendenz aufweist, bleibt das Nachhaltigkeitsthema auf einer sehr konstanten Höhe und Big Data hat erst in den letzten 5-6 Jahren, dafür aber rasch an

Bedeutung gewonnen. Nachhaltigkeit und Big Data weisen beide das höchste Interesse auf, wobei das Nachhaltigkeitsthema in der Schweiz derzeit etwas mehr Interesse auf sich zu ziehen vermag, während in globaler Perspektive Big Data etwas gefragter ist.

Beim Blick auf den Zusammenhang zwischen diesen beiden Megatrends scheint mir eine Interpretation von Peter Bakker zutreffend und hilfreich.

3

Digitization will be driving the transformation, but sustainability will be shaping it.

Peter Bakker, President, World Business Council for Sustainable Business

Digitalisierung stellt somit so etwas wie den Motor dar, während Nachhaltigkeit die Landkarte für die weitere Reise liefert. Antrieb und Dynamik kommen somit stärker aus dem Bereich der Digitalisierung, die in vielen Bereichen disruptive Kräfte entfacht. Die inhaltlichen Herausforderungen, die es zukünftig sicher auch mit und durch Digitalisierung zu lösen gilt, werden jedoch stärker durch das Nachhaltigkeitsthema bestimmt.

Das Nachhaltigkeitsthema weist eine Reihe **besonderer Merkmale** auf, die seine Erfassung und Einordnung in einen wirtschaftlichen Kontext zu einem herausfordernden Thema machen:

- 1) Es handelt sich um ein gesellschaftliches Thema, das gleichzeitig in verschiedenen gesellschaftlichen Arenen verhandelt wird und unterschiedlichen Spielregeln unterliegt. Im Vordergrund steht zumeist die Politik, weil es um die Lösung kollektiver Probleme geht, die politisch legitimer und verbindlicher Entscheide bedürfen.

2) Es handelt sich um ein wertebehaftetes Thema, welches immer auch normativer Entscheide bedarf, die ganz verschiedene Interessengruppen und Wertesysteme betreffen.

3) Der Zusammenhang zwischen Nachhaltigkeitserfolg und wirtschaftlichem Erfolg ist deshalb auch zutiefst ambivalent. Nur manchmal geht es um einfache Win-Win-Situationen, bei dem das, was für die Nachhaltigkeit vorteilhaft ist auch für Unternehmen oder Wirtschaft vorteilhaft ist. Zumeist handelt es sich um eigentliche Dilemmas, weil nicht klar ist, ob sich die Investition in die nachhaltigere Variante – z.B. 100% erneuerbare Energien oder das Phasing-Out von Plastik - auch wirtschaftlich lohnt.

4) Daneben gibt es noch weitere Ambivalenzen, die gemanagt werden müssen, wie z.B. die zwischen kurz- und mittelfristigem Erfolg oder zwischen Massnahmen, die die eigene Region gegenüber einer anderen bevorzugen.

5) Werden Nachhaltigkeitsherausforderungen ernst genommen, verändern sie Unternehmen, ihr Selbstverständnis, Strategien und Geschäftsmodelle grundlegend.

6) Und schliesslich ist Nachhaltigkeit auch ein Thema auf ganz verschiedenen Handlungsebenen. Nachhaltigkeitsprobleme lassen sich nur selten durch unternehmerisches Handeln allein bewältigen. Dazu sind sie zu komplex. Sie bedürfen verschiedener Kooperationen, aber auch Veränderungen der Rahmenbedingungen.



2. Historische Entwicklung des Konzepts unternehmerischer Nachhaltigkeit

Um die Frage zu klären, wie sich das Verständnis des Begriffs unternehmerischer Nachhaltigkeit über die Zeit entwickelt hat, erscheint mir ein kurzer Blick in die Ideengeschichte sehr aufschlussreich.

Gesellschaftliche Verantwortung des Reichtums oder der Wirtschaft?

Lange bevor es um das Thema Nachhaltigkeit ging hat Peter Drucker ⁴ das Konzept der Philanthropie vom Konzept der gesellschaftlichen

Unternehmensverantwortung abgegrenzt. Er verdeutlichte dies an 2 bedeutenden US-Unternehmern des späten 19. Jahrhunderts, dem Stahlmagnaten Andrew Carnegie, der als reichster Mann Amerikas später einen Grossteil seines Vermögens für wohltätige Zwecke spendete. Auf ihn gehen u.a. die Einrichtung von mehr als 3000 öffentliche

Bibliotheken in den USA zurück, der Bau von mehr als 7000 Kirchenorgeln, aber auch der Carnegie Hall in New York sowie die Gründung der Carnegie Mellon Universität in Pittsburgh zurück. Sein Handeln ist für Drucker Ausdruck einer Philosophie, wonach man es sich erst einmal leisten können muss, Gutes zu tun – „to do well, in order to do good“.

Der Andere, Julius Rosenwald, war ähnlich erfolgreich. Er machte Sears Roebuck zum grössten Kaufhaus in Amerika und der Welt. Er war jedoch davon beseelt, die stark unterentwickelten Fähigkeiten und die Produktivität der amerikanischen Bauern zu verbessern, was dann auch indirekt entscheidend für den wirtschaftlichen Erfolg von Sears war. Für Drucker ist dies Ausdruck einer ganz anderen Philosophie, wonach man fähig sein muss, Gutes zu tun, um erfolgreich zu

werden - «to do good, in order to do well». Während für ihn die Carnegie-Variante Ausdruck einer gesellschaftlichen Verantwortung des Reichtums ist, ist die Rosenwald-Variante Ausdruck einer echten gesellschaftlichen Verantwortung der Wirtschaft.

Übertragen auf die Schweiz könnte man hier den Roche-Erben André Hoffmann mit Stephan Schmidheiny vergleichen. Während André Hoffmann ein bedeutender Philanthrop ist, der sein Vermögen grosszügig für Nachhaltigkeitsanliegen einsetzt, ging es Stephan Schmidheiny immer darum, als Unternehmer seiner gesellschaftlichen Verantwortung gerecht zu werden. Dies bezog sich zunächst auf die Sanierung seiner «krebserkrankten» Eternit-Gruppe, dann aber auf den Aufbau und die Unterstützung nachhaltiger Unternehmen, vor allem in Lateinamerika, und schliesslich auf die Gründung des World Business Council for Sustainable Business. Damit hat er ein starkes Zeichen gesetzt für alle anderen Grossunternehmen, sich ebenfalls der epochalen Aufgabe Nachhaltigkeit zuzuwenden.

Obwohl sich in der Folge in den USA, vor allem die Carnegie-Variante als Ausdruck der gesellschaftlichen Verantwortung durchgesetzt hat, als Ergänzung zu, aber getrennt von Milton Friedmans puristischem Grundverständnis, macht Drucker sehr deutlich, dass es zur Lösung der drängenden gesellschaftlichen Herausforderungen ein Verständnis im letzteren Sinne braucht. Staat und Gesellschaft alleine sind hierzu nicht in der Lage. Das kann nur mit den Ressourcen und dem Know-How der Unternehmen gelingen. Jedoch braucht es Rahmenbedingungen, die es den Unternehmen ermöglichen, solche Lösungsbeiträge mit wirtschaftlichem Erfolg zu verknüpfen. Damit sind wir schon mitten drin in der Entwicklung des Nachhaltigkeitsmanagements.⁵

Durchsetzung des Business Case-Denkens

In der ersten Phase des sich entwickelnden Nachhaltigkeitsverständnisses, sehen sich Unternehmen mit sozialen und ökologischen Anliegen der Gesellschaft konfrontiert, auf die

sie reagieren müssen oder wollen. Es stehen für sie jedoch nach wie vor wirtschaftliche Ziele im Vordergrund. Es beginnt oft damit, dass Unternehmen erkennen, dass sich durch Nachhaltigkeitsmanagement Kosten sparen und Risiken reduzieren lassen, dass die Risiken auf den Finanzmärkten sinken, die Reputation auf dem Arbeitsmarkt und die Differenzierung im Markt aber steigen, wenn man Nachhaltigkeitsanliegen aktiv angeht und dies auch mit Erfolg kommuniziert. Nachhaltigkeitsmanagement wird dabei konkret als ein Ansatz verstanden, bei dem es um die Schaffung von wirtschaftlichen Vorteilen geht, um Shareholder Value, indem die Chancen und Risiken gemanagt werden, die sich aus ökonomischen, ökologischen und sozialen Anliegen ergeben.⁶

Eine Fülle von empirischen Studien und Metastudien hat über die letzten Jahrzehnte den Nachweis geliefert, dass von einem überwiegend positiven Zusammenhang zwischen unternehmerischem Nachhaltigkeitsmanagement und wirtschaftlichem Erfolg auszugehen ist. Dabei steht zumeist das im Vordergrund, was wir als „**Unternehmerische Nachhaltigkeit 1.0**“ bezeichnen, oder als „**verfeinertes Shareholder Value-Management**“. Die überwiegende Mehrzahl der Unternehmen, die heute Nachhaltigkeitsmanagement betreiben, befindet sich auf dieser Stufe. Es geht um Öko-Effizienz oder Sozio-Effizienz, um Win-Win-Lösungen oder allgemein um die Realisierung des Business Case.

Aufstieg der Triple Bottom Line

In einer zweiten Phase werden nicht mehr nur rein wirtschaftliche Ziele verfolgt, sondern es werden ökonomische, ökologische und soziale Ziele verfolgt. Man spricht hier von „dreidimensionaler Wertschöpfung“ oder von der „Triple Bottom Line“. Hierfür werden differenzierte Nachhaltigkeitsstrategien und -pläne verfolgt, die zunehmend in das Unternehmen und seine Kernprozesse integriert werden. Es sind dann nicht mehr spezielle Stellen und Verantwortungsbereiche für Nachhaltigkeit oder Corporate Social

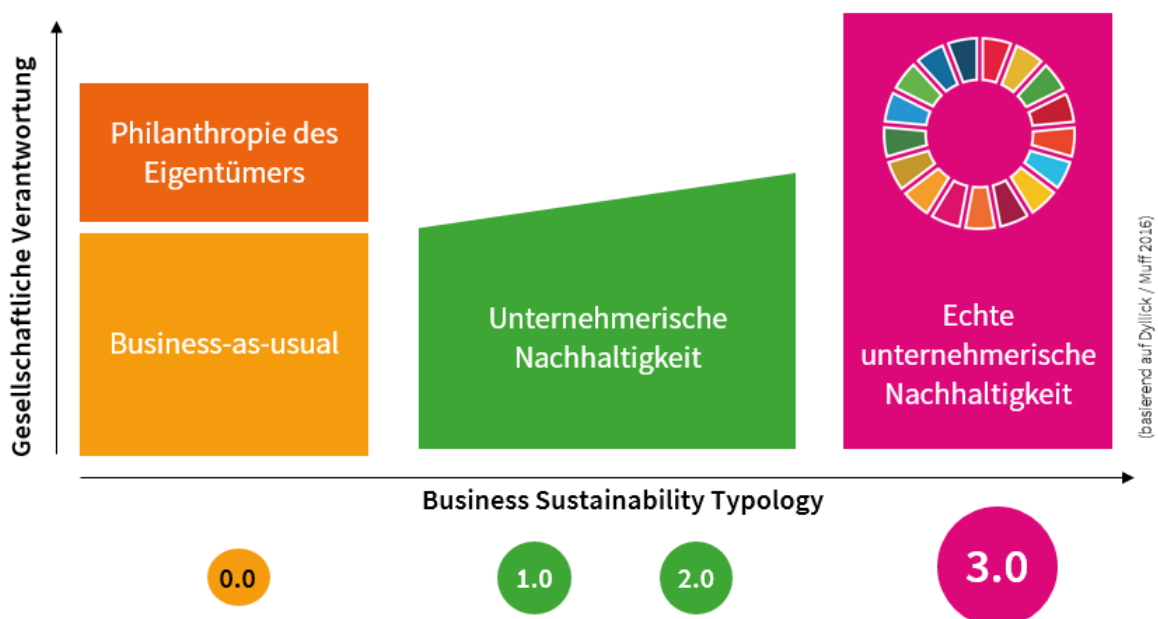
Responsibility, sondern die normalen Linienstellen und Geschäftsbereiche, die Nachhaltigkeitsziele in ihre Bereichsziele integrieren und umsetzen. Dieses fortgeschrittene Verständnis bezeichnen wir als „**Unternehmerische Nachhaltigkeit 2.0**“ oder „**dreidimensionale Wertschöpfung**“. Was aber auch in dieser zweiten Phase noch gleichbleibt: Es wird immer noch von innen nach aussen gedacht, vom Unternehmen und seinen Tätigkeiten zur Gesellschaft, wobei es darum geht, die negativen Nebenwirkungen der wirtschaftlichen Tätigkeit zu vermindern oder, mit anderen Worten, den ökologischen und sozialen „**Fussabdruck**“ des Unternehmens zu reduzieren. Nur eine Minderheit der Unternehmen, die Nachhaltigkeitsmanagement betreiben, befindet sich auf dieser fortgeschrittenen Stufe.

Grenzen des bestehenden Modells

Wenn heute immer mehr Unternehmen kommunizieren, dass für sie Nachhaltigkeit ein wichtiges Thema im Management geworden ist, wir aber gleichzeitig feststellen, dass auf globaler Ebene die Schere zwischen dem was wir tun und dem was wir tun müssten immer grösser wird, z.B. beim Klimaschutz, dann müssen wir daraus schliessen, dass etwas an dieser Form der Nachhaltigkeit nicht stimmt. Natürlich liegt dies vor allem am überwältigenden Erfolg des eingetretenen Wirtschaftswachstums, der vielen Menschen

Wohlstand verschafft und Lebensperspektiven eröffnet hat. Es hat aber auch sehr deutlich die Grenzen unseres ressourcenverschlingenden Wirtschaftsmodells aufgezeigt, angesichts unübersehbar gewordener Grenzen in Natur und Gesellschaft. Bezogen auf den Ressourcenverbrauch basiert es nach wie vor auf einer simplen linearen Denkweise des „**take, make, waste**“, Rohstoffe werden entnommen, verarbeitet, konsumiert und entsorgt. Ansätze einer echten Kreislauf-führung spielen erst in Nischen eine Rolle. Und der Übergang zu erneuerbaren Energien setzt sich zwar real langsam durch, muss sich jedoch gegen grosse Widerstände den Weg bahnen.

Wir brauchen heute global bereits mehr als eineinhalb Planeten, um die Ressourcen auf eine nachhaltige Art und Weise bereit zu stellen, die wir in einem Jahr verbrauchen. Wenn alle so lebten wie wir in der Schweiz bräuchten wir sogar drei Planeten. Wir brauchen deshalb ein neues Modell, eine neue Perspektive, und zwar nicht nur auf gesamtwirtschaftlicher Ebene, sondern auch auf Unternehmensebene. Wir brauchen ein Modell «**echter unternehmerischer Nachhaltigkeit**» oder „**Unternehmerische Nachhaltigkeit 3.0**“. Bevor ich dieses Modell skizziere, kann ich mit Braungart und McDonough meiner Antwort bereits etwas vorausschicken: „**Weniger schlecht zu werden, ist noch nicht gut genug.**“⁷





3. Herausforderungen für ein zeitgemässes Verständnis unternehmerischer Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeitsprobleme betreffen die grundlegenden gesellschaftlichen Herausforderungen, denen sich Unternehmen je länger desto weniger entziehen können. Wir sehen uns mit einer Vielzahl ungelöster Probleme und Krisen konfrontiert. Finanz- und Verschuldungskrise, Zerfall des multilateralen Handelsregimes, starke gesellschaftlichen Polarisierungen, Aufstieg populistischer und autokratischer Kräfte, welche die Lösung der grossen anstehenden Herausforderungen stark erschweren. Nicht nur Staat und Gesellschaft sind dadurch herausgefordert, sondern gleichermassen Wirtschaft und Unternehmen. Es ist hier an die alte Einsicht zu erinnern, dass erfolgreiche Unternehmen auf ein intaktes und prosperierendes Umfeld angewiesen sind.

Zeichen schlecht funktionierender Märkte

Die Märkte funktionieren nicht mehr so, wie sie dies eigentlich sollten. Wir wenden heute global 30% unserer Wirtschaftsleistung für unproduktive, defensive Problemlösungen auf, vor allem für kriegerische Konflikte, die Folgen von Natur- und Biodiversitätsverlusten sowie die Erhaltung unserer Gesundheit. Ein Grossteil unserer Investitionen fliesst nach wie vor in CO₂-intensive Infrastrukturen – fossile Energien, Verbrennungsmotoren und Triebwerke – die zu gefährlichen und irreversiblen Klimaveränderungen führen. Ungleichheit und Jugendarbeitslosigkeit nehmen nach wie vor zu, während Frauen immer noch weniger

verdienen als Männer – weltweit sind es 25%, in der EU 16%. Die durchschnittlichen Realeinkommen stagnieren in den entwickelten Ländern seit den 1980er Jahren, was zu Angst vor Arbeitsplatzverlusten durch die Globalisierung und Digitalisierung führt. Und trotz historisch sehr tiefen Zinsen fehlt das Vertrauen in der Wirtschaft für langfristige Investitionen. Viele Unternehmen horten ihr Geld und zahlen lieber Dividenden oder kaufen eigene Aktien zurück.⁸

Hier lassen sich auch die aktuellen Zahlen des globalen Vertrauensbarometers von Edelman anführen, die deutlich machen, was von Führungskräften erwartet wird. 7 von 10 Befragten sehen im Schaffen von Vertrauen in das eigene Unternehmen die wichtigste Aufgabe von Führungskräften, noch vor dem Bereitstellen von Qualitätsprodukten und -dienstleistungen. Und nahezu 2 Drittel der Befragten erwarten von Führungskräften, dass sie die Führungsrolle bzgl. politischer Veränderungen übernehmen und nicht darauf warten, dass der Staat vorausgeht.⁹

Nun können wir das Schicksal beklagen und auf ein Wunder warten oder wir sehen die Situation als eine unternehmerische Herausforderung an, die es anzugehen gilt. Hier kann uns wiederum Peter Drucker auf die Sprünge helfen, der hierzu treffend bemerkt hat:¹⁰



Jedes ungelöste gesellschaftliche oder globale Problem ist eigentlich nichts anderes als eine grosse unentdeckte Marktchance.

Peter Drucker

Tiefgreifende Systemtransformationen

Im Zusammenhang mit den globalen Nachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen sind Berechnungen vorgelegt worden, die bis 2030 von jährlichen Einnahmen oder Einsparungen in Höhe von 12 Billionen USD bzw. 10% des für 2030 prognostizierten Globalprodukts ausgehen. Dadurch könnten auch 380 Mio neue Arbeitsplätze bzw. 10% des prognostizierten Totals geschaffen werden, 90% davon in den Entwicklungsländern. Die bedeutendsten Geschäftsfelder werden hierfür gesehen im Bereich der Mobilitätssysteme, Gesundheitslösungen, Energieeffizienz und erneuerbare Energien, bezahlbarer Wohnraum und Kreislaufwirtschaftssysteme.¹¹

Um diese neuen Geschäftsmöglichkeiten zu erschliessen bedarf es allerdings tiefgreifender Systemtransformationen. Uwe Schneidewind

spricht in seinem neuen Buch „Die grosse Transformation“ von **sieben grossen Wenden**.¹² Hierzu gehören ganz grundlegend eine Energie- und Ressourcenwende, wobei auf regenerative Energieträger und eine ressourcenerhaltende Kreislaufwirtschaft umgestellt werden muss. Dann geht es aber auch um verschiedene spezielle Wenden in Sektoren wie Ernährung, Mobilität und Urbanes Leben, die allesamt technologische Veränderungen mit wirtschaftlichen und kulturellen Veränderungen verbinden. Und im Kern geht es dabei um eine Produktions- und Konsumwende, bei der es um die Entwicklung funktionierender Materialkreisläufen auf Produktions- und Konsumstufe geht, aber auch um Ansätze einer Dematerialisierung – ein General-Abonnement für die Bahn (GA) als Dienstleistung anstelle eines Autos – und des Sharing – Wohnungen und Skier teilen oder mieten statt sie zu kaufen.



Diese Systemtransformationen bedürfen tiefgreifender Veränderungen in den Unternehmen, bei den Konsumenten, aber auch bzgl. der Rahmenbedingungen. Für die Unternehmen stellen sich Fragen bzgl.

Innovationen, Geschäftsmodelle und Kooperationen basierend auf einer ganz anderen „**OPTICS**“. Diesen Fragen möchte ich mich in meinem letzten Kapitel zuwenden.



4. TOPICS für die Zukunft

Die von mir hier entwickelten neuen OPTICS für Unternehmen basieren auf sechs verschiedenen TOPICS, welche die Stossrichtungen für die Zukunft aufzeigen. Und das hiermit angedeutete Sprachspiel von TOPICS zu OPTICS wird sich auch bald klären.

Gesellschaftliche Herausforderungen als Chance (Societal Problems)

Nachhaltigkeitsmanagement ist heute mehrheitlich daran ausgerichtet, die negativen Nebeneffekte der unternehmerischen Tätigkeiten zu vermindern, indem z.B. Autos sauberer und effizienter gemacht werden oder der Zucker-, Salz- oder Fettgehalt in Lebensmitteln reduziert wird. Der „**unternehmerische Fussabdruck**“ wird hierdurch verkleinert, was durchaus positiv ist. Echtes Nachhaltigkeitsmanagement ist aber nicht nur an der Verminderung negativer Auswirkungen der eigenen Tätigkeiten ausgerichtet, sondern an der Schaffung positiver Lösungsbeiträge für gesellschaftliche Nachhaltigkeitsprobleme. Hierdurch wird der „**unternehmerische Handabdruck**“¹³ vergrössert. Erst dann, wenn die Nachhaltigkeitsziele und -strategien der Unternehmen an die Nachhaltigkeitsherausforderungen der Gesellschaft angekoppelt werden, dürfen wir hoffen, dass Unternehmen effektiv zur Bewältigung der Nachhaltigkeitsprobleme beitragen. Solange dies nicht der Fall ist, werden wir auch weiterhin mit der absurden Situation konfrontiert werden, dass immer mehr Unternehmen von sich behaupten, sie seien nachhaltig, während wir gesellschaftlich und global vor kaum noch zu lösenden Herausforderungen stehen.

Ansätze für positive Lösungsbeiträge von Unternehmen zur Bewältigung der Nachhaltigkeitsherausforderungen unserer Zeit finden sich in allen Bereichen der Wirtschaft. Und sie bieten grosse Chancen. Im Lebensmittelbereich finden sie sich in der Entwicklung gesunder Ernährungs- und Lebensweisen in den hoch entwickelten Ländern sowie der Schaffung erschwinglicher Nahrung und Zugang zu sauberem Wasser in den Entwicklungsländern. Es geht um die Entwicklung einer nachhaltigen Energieversorgung, welche weder unverantwortliche Klimarisiken noch unkalkulierbare gesellschaftliche Risiken und langfristige wirtschaftliche Belastungen in Kauf nimmt. Es geht um die Entwicklung intelligenter, vernetzter und geteilter Mobilitätssysteme für urbane Zentren. Und im Finanzbereich geht es um das Umlenken der Finanz- und Investitionsströme in Richtung Energieeffizienz und erneuerbare Energien, öffentliche Infrastrukturen, nachhaltige Landwirtschaft, Ressourcenschutz und öffentliche Gesundheit.

Ausrichtung an einem gesellschaftlichen Zweck (Purpose orientation)

Wieso bekennen sich heute so viele Unternehmen zu einem weitergehenden gesellschaftlichen Zweck, der über rein wirtschaftliche Zwecke hinausgeht? So bekennt sich Unilever gemäss seinem seit 2010 verfolgten Sustainable Living Plan dazu, positive Veränderungen und ein nachhaltiges Wachstum durch seine Geschäftstätigkeit zu erzielen. Bis 2020 soll nicht nur der Umsatz verdoppelt werden, sondern gleichzeitig alle landwirtschaftlichen Rohstoffe nachhaltig beschafft und der ökologische Fussabdruck deutlich reduziert werden, aber auch

Gesundheit und Lebensqualität von Millionen von Menschen verbessert werden. Danone bekennt sich seit 2017 zu der Vision "One Planet. One Health", womit sie zum Ausdruck bringen, dass für sie die Gesundheit von Mensch und Planet untrennbar verbunden sind. Zudem sind sie daran sich als "B Corporation" zertifizieren zu lassen, womit gesellschaftliche Ziele auf die gleiche Stufe wie wirtschaftliche Ziele gestellt werden sollen. Aber auch Business Schools finden sich interessanterweise hierunter. So etwa Erasmus Rotterdam, die sich in ihrer neuen Mission als eine „Kraft für positive Veränderungen“ definieren. Und sie stellen fest, dass diese Mission als Signal dazu dient, die Menschen anzuziehen, die sie erreichen möchten.

Dabei lässt sich zweierlei feststellen: Solche Zwecke sind auf ein positives gesellschaftliches Ziel ausgerichtet. Es geht um einen Nutzen für die Gesellschaft. Und Organisationen geben sich grosse Mühe deutlich zu machen, dass das gesellschaftliche Engagement echt ist und dass es nicht nur als Feigenblatt dient, um Geld zu machen und Erfolg zu haben.

Warum machen das die fortschrittlichen Unternehmen? Einerseits, weil sich Kunden stärker mit Organisationen identifizieren, die eine starke Identität haben. Und hierbei spielen die Werte, für die das Unternehmen steht, eine wichtige Rolle. Es geht um Werte wie Fairness, soziales Engagement oder ökologisches Bewusstsein, wodurch eine emotionale Beziehung entsteht und damit auch eine stärkere Identifikation mit dem Unternehmen. Andererseits ist den Mitarbeitern das gesellschaftliche Engagement ihres Arbeitgebers ein grosses Anliegen, oftmals sogar eine Herzensangelegenheit. Dies gilt auch für solche Mitarbeiter, die wie z.B. Buchhalterinnen oder Sekretäre weit weg sind vom eigentlichen Ort des positiven Engagements. Eine stärkere Identifikation mit dem Unternehmen führt zu einer stärkeren Verbundenheit und Treue von beiden, Mitarbeitern und Kunden.

In die reguläre Geschäftstätigkeit integrieren (Integration into the core)

Nachhaltigkeitsbemühungen von Unternehmen finden sich zumeist noch in besonderen Programmen, die von spezialisierten Stellen, für Nachhaltigkeit, gesellschaftliche Verantwortung oder Kommunikation, losgelöst vom Kern des Geschäfts, bearbeitet werden. Ihre Aufgabe besteht darin, den Kern abzuschirmen von störenden Einflüssen. Dieser soll seine eigentlich produktive Arbeit möglichst ungestört erbringen können. Dahinter steht das Bild eines eigentlich produktiven Kerns und verschiedener „Rettungsringe“, oder „Bodyguards“, die selbst nichts Wesentliches zum Ergebnis beitragen.

Nun dürfte leicht ersichtlich sein, dass die nötige „Schlagkraft“ für die Bewältigung unserer Nachhaltigkeitsherausforderungen nur erreicht werden kann, wenn Nachhaltigkeit in den Kern des Unternehmens integriert wird, so dass die ganze Kraft und alle Kompetenzen des Unternehmens zur Geltung kommen. Erst dann kann es gelingen eine offensive Dynamik zu entfachen, die nach vorne weist, anstelle einer defensiven Dynamik, die weder Freude macht noch unternehmerischem Denken entspricht. Angesichts des zunehmend zu beobachtenden Hineinwachsens von Nachhaltigkeitsherausforderungen in die bestehenden Märkte und Branchen – man denke nur an Bereiche wie gesunde Ernährung, erneuerbare Energien, Wassereffizienz oder Mobilität als Dienstleistung – bereitet dies kluge Unternehmen zudem besser auf die Veränderungen in Umfeld und Märkten vor.

Sich gleichzeitig an mehreren Zeithorizonten orientieren (Multiple time horizons)

Unternehmen sehen sich heute der Herausforderung gegenüber, ihre bestehenden Geschäftsmodelle angesichts des Nachhaltigkeitsdrucks innovativ weiter zu entwickeln, ohne deswegen das bestehende Geschäftsmodell aufzugeben, auf dem ihre Existenz beruht. In Zeiten tiefgreifender und dynamischer Strukturveränderungen wird es darum gehen, parallel zum heutigen Geschäft

bereits das Geschäft von morgen und übermorgen auf zu bauen. Ein gutes Beispiel hierfür ist BMW, die angesichts der Nachhaltigkeits Herausforderungen in einem **kurzfristigen Horizont** an einer Optimierung ihrer bestehenden Produkte und Wertschöpfungsketten arbeiten, indem sie hier stark auf das Thema Rücknahme und Wiederverwertung der Gebrauchtwagen setzen. Gleichzeitig bewegen sie sich mit ihrem starken Engagement im Bereich der Elektromobilität in einem **mittelfristigen Horizont**. Hier wird das bestehende Geschäftsmodell durch Produktinnovationen und Kooperationen erweitert, aber noch nicht transformiert. Und schliesslich positioniert sich BMW **langfristig** als Anbieter von Mobilitätsdienstleistungen, womit sie zu einem ganz anderen Geschäftsmodell übergehen, einem Dienstleistungsmodell, das auf anderen Grundlagen und einem veränderten Kundenverhalten beruht. Ähnliche Beispiele finden sich auch in anderen Bereichen, so wenn Lebensmittelhersteller zunächst ihre bestehenden Produkte gesünder machen, indem Zucker, Salz und Fett reduziert werden, dann neue Geschäftslinien mit Gesundheitsprodukten lanciert werden, ehe schliesslich stark auf eine neue Generation von rein pflanzenbasierten Produkten eingeschwenkt wird.

Die Organisation transformieren (Organizational transformation)

Bartlett und Goshal haben bereits 1994 verdeutlicht, dass das Management in Zeiten offener und sozial stark vernetzter Märkte, weniger die harten Elemente „Strategie, Struktur und Systeme“ gestalten müsse, als vielmehr die weichen Elemente „Zwecke, Prozesse und Menschen“¹⁴. Das Unternehmen wird dabei nicht primär als ein ökonomisches System sondern als ein soziales System aufgefasst, bei dem andere Spielregeln relevant sind. Eine solche Transformation der Organisation verlangt nach einer Auswechslung der Software, nicht der Hardware.

An Stelle der Festlegung einer Strategie, geht es stärker um die Klärung und interne Vermittlung des Unternehmenszwecks (Purpose). „**Worum geht es uns eigentlich in „unserem“ Unternehmen? Welche Rolle spielen dabei wirtschaftliche und gesellschaftliche Ziele?**“ Dieser Zweck muss in die Prozesse integriert werden, wobei es hier weniger um das blosses Setzen von Vorgaben geht als darum, dafür Aufmerksamkeit und Interesse der Mitarbeiter zu gewinnen, dann aber auch die ganze Organisation einzubinden und für die Zwecke zu mobilisieren. Nachhaltigkeit macht es einem dabei eigentlich leicht. Es ist ein Thema, das die Menschen bewegt und gewinnt. Diese Zwecke müssen weiter zu Elementen der gelebten Realität werden, indem sie fest geschrieben werden in Regeln, Prozessen und gelebten Geschichten. Dabei spielen Geschichten, also „Narrative“, eine besondere Rolle, weil sie diese anderen Werte veranschaulichen und lebendig machen. Sie bringen zum Ausdruck, wie Nachhaltigkeit im Unternehmen verstanden und gelebt wird, wie sie ihren Ausdruck im Verhalten gegenüber den Mitarbeitern und in den Produkten des Unternehmens finden, aber auch wie sie von den Menschen im Unternehmen selber gelebt wird. Organisatorische Transformationen spielen sich vor allem in den Köpfen und Herzen der beteiligten Menschen ab.

Kooperation und Mitgestaltung des Strukturwandels (Cooperation)

Die Bewältigung der grossen und drängenden gesellschaftlichen Probleme unserer Zeit übersteigt die Möglichkeiten selbst grosser Unternehmen. Herausforderungen wie der Ausstieg aus dem Plastikmüll, der Übergang zu fleischarmer oder fleischloser Nahrung, die Reduktion von Lebensmittelabfällen, der Umstieg auf erneuerbare Energien und vieles mehr erweisen sich als zu grosse und zu komplexe Probleme für ein einzelnes Unternehmen.

Die Herausforderungen sind gross und bedürfen nicht nur anderer Geschäftsmodelle, sondern auch **kollaborativer Strategien**. Diese

übergreifen Lieferketten und Sektoren. Und sie integrieren private, öffentliche und zivilgesellschaftliche Akteure. Deren praktische Bedeutung zeigt sich an der Vielzahl von Plattformen, wie sie z.B. für nachhaltige Waldbewirtschaftung, Fischerei, Soja, Palmöl, Kakao oder Textil geschaffen worden sind. Sie bringen zum Ausdruck, dass es für die Lösung grosser Gemeinschaftsprobleme kollektiver Lösungen bedarf, die alle relevanten Anspruchsgruppen an einen Tisch bringen und trotz wettbewerblicher Beziehungen zwischen Unternehmen auf einer prä-kompetitiven Ebene Wirkung entfalten.

Es wird auch neuer und kreativer Lösungen für eine **Mitgestaltung des Strukturwandels**

brauchen, welche Unternehmen und deren Know-How mit einbeziehen. Es geht darum zu verhindern, dass Unternehmen durch die Finanz- oder Produktmärkte bestraft werden, wenn sie Strategien echter unternehmerischer Nachhaltigkeit verfolgen und auch Ansätze für eine Belohnung von Pionierfirmen zu definieren. Solche Ansätze betreffen die Weiterentwicklung der Spielregeln für die Berichterstattung über Risiken oder die Rechnungslegung, die Aufklärung der Konsumenten über Risiken und Nebenwirkungen des Konsums von Produkten, die Erhebung von Ressourcen- und Verkehrssteuern, oder die Definition strengerer Gesundheitsanforderungen.

OPTICS für Unternehmen

Die neue Perspektive (OPTICS) ermöglicht die Umsetzung einer echten unternehmerischen Nachhaltigkeit.



- O**rganizational transformation
- P**urpose orientation
- T**ime horizons
- I**ntegration to the core
- C**ooperation
- S**ocietal problems

Fazit

Dies bringt mich zum Ende meines Ansatzes zur Umsetzung einer echten Nachhaltigkeit in Unternehmen des 21. Jahrhunderts. Sechs Stossrichtungen, die beschriebenen TOPICS für die Zukunft, betreffen verschiedene Zeithorizonte (**T**), organisatorische Transformation (**O**), Ausrichtung an einem gesellschaftlichen Zweck (**P**), Integration in die reguläre Geschäftstätigkeit (**I**), Kooperation und Mitgestaltung des Strukturwandels (**C**) und gesellschaftliche Herausforderungen als Chance (**S**).

Und die erforderlichen neuen OPTICS für Unternehmen, also die neue Perspektive, ergibt sich durch Umgruppierung der sechs Elemente der TOPICS. Ich bin der Meinung, dass hiermit das umgesetzt und realisiert werden kann - und sollte - was mit dem Ansatz einer „echten unternehmerischen Nachhaltigkeit“ entwickelt worden ist. Es handelt sich um ein anspruchsvolles Programm und einen Wegweiser für die Lösung unserer grossen Nachhaltigkeitsherausforderungen, wie sie durch die Nachhaltigkeitsziele der UN definiert werden.

Literaturhinweise

- ¹ Milton Friedman, The Social Responsibility of Business is to increase its profits. The New York Times Magazine, Sept. 13, 1970.
- ² Anatol Rapoport, Creating Shareholder Value. New York: The Free Press 1986.
- ³ Peter Bakker, Vortrag am Wirtschaftstag des Swissmem, Zürich, 19.6.2018
- ⁴ Peter Drucker, The New Meaning of Corporate Social Responsibility, in: California Management Review, Vol. 26, No. 2, Winter 1984, 53-63.
- ⁵ Thomas Dyllick & Katrin Muff, Clarifying the Meaning of Sustainable Business: Introducing a Typology from Business-as-Usual to True Business Sustainability, in: Organization & Environment, Vol. 29, No. 2, 2016, 156-174.
- ⁶ SAM Group & PricewaterhouseCoopers, The Sustainability Yearbook, Zürich 2006.
- ⁷ Michael Braungart & William McDonough, Cradle to Cradle. London: Vintage Books 2009.
- ⁸ Business & Sustainable Development Commission, Better Business Better World, January 2017.
- ⁹ 2018 Edelman Trust Barometer, Global Report, 2018.
- ¹⁰ Zitiert bei: Cooperrider, D. (2008). Social Innovation. BizEd, July/August, 32-38.
- ¹¹ Business & Sustainable Development Commission, Better Business Better World, January 2017.
- ¹² Uwe Schneidewind, Die grosse Transformation, Frankfurt: Fischer Taschenbuch 2018.
- ¹³ Thomas Dyllick & Zoe Rost, Towards True Product Sustainability, in: Journal of Cleaner Production, 162, 2017, S. 346-360. Und: ILFI, 2015a. Living product challenge 1.0 Guide: Handprinting. A visionary path to a regenerative future. Seattle, USA.
- ¹⁴ Christopher A. Bartlett & Sumantra Goshal, Changing the Role of Top Management: Beyond Strategy to Purpose, in: Harvard Business Review, November-December 1994, 79-88.