

# Auf der Suche nach echter unternehmerischer Nachhaltigkeit

Thomas Dyllick, Universität St. Gallen (publiziert in NZZ, 16.12.2015)<sup>1</sup>

Unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement ist bei den grossen, internationalen Unternehmen zu einem weitgehend normalen Bestandteil ihres Managements geworden. Dies belegen neuere Befragungen und Analysen der grossen Beratungsunternehmen. So geben 67% der von BCG befragten globalen Manager an, dass Nachhaltigkeitsstrategien erforderlich seien, um wettbewerbsfähig zu bleiben. 36% der von McKinsey befragten CEOs geben an, dass Nachhaltigkeit zu ihren drei wichtigsten Prioritäten gehören. Und gemäss der jüngsten Studie von KPMG zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, publizieren durchschnittlich 71% der 100 grössten Unternehmen in 41 untersuchten Ländern Nachhaltigkeitsberichte. In der Schweiz sind es 67%. Unter den weltweit grössten 250 Unternehmen, den Fortune 250, sind es sogar 93%. 80% verwenden hierfür die internationale Berichterstattungsnorm der Global Reporting Initiative.

## **Entkoppelung von unternehmerischem Nachhaltigkeitsengagement und dem Zustand unseres Planeten**

Obwohl immer mehr Unternehmen Nachhaltigkeitsmanagement betreiben, spiegelt sich dies aber nicht in Studien zum Zustand unseres Planeten. Das UN Umweltprogramm kommt im Rahmen seines anlässlich der Rio+20 Konferenz 2012 veröffentlichten 5. Global Environmental Outlook zum Schluss, dass die Welt trotz mehr als 500 internationaler Ziele und Vereinbarungen zur Sicherung einer global nachhaltigen Entwicklung sich auch weiterhin auf einem abschüssigen Pfad befindet. Dies wird gestützt durch zahlreiche weitere Studien. So ist gemäss den Berechnungen des International Footprint Network der ökologische Fußabdruck der Menschheit so groß, dass wir flächenmäßig 1,5 Erden benötigen. Lebten alle auf dem Niveau der Schweiz wären es sogar 3 Erden. Gemäss den Ergebnissen des U.N. Millenium Ecosystem Assessment sind global 60% der von uns genutzten Ökosystemdienstleistungen über die letzten 50 Jahre entwertet worden, so dass deren Nutzen für künftige Generationen deutlich kleiner sein wird. Und die internationale Forschergruppe um Johan Rockström am Stockholm Resilience Center kommt zum Schluss, dass wir bereits 4 der insgesamt 9 zentralen planetarischen Grenzen überschritten haben (Klimaschutz, Entwaldung, Integrität der Biosphäre, Stickstoff- und Phosphoremissionen), die uns ein dauerhaft sicheres Leben erlauben, während 2 weitere bald erreicht sein dürften.

Auch wenn es nicht die Hauptaufgabe von Unternehmen ist, Lösungen für die globalen Nachhaltigkeitsprobleme zu entwickeln, so ist doch unverkennbar, dass Unternehmen, schon alleine aufgrund von Faktoren wie Grösse, Know-How, Ressourcen und Einfluss hierbei eine bedeutende Rolle zukommt. Ohne sie lassen sich die Nachhaltigkeitsprobleme nicht lösen, was sich auch in ihrem eigenen Anspruch spiegelt, nicht nur ein Teil der Probleme sein zu wollen, sondern auch ein Teil ihrer Lösung. Diese Diskrepanz zwischen unternehmerischem Nachhaltigkeitsengagement und dem Zustand unseres Planeten muss als ein Weckruf für Wirtschaft und Managementlehre angesehen werden, die heute dominierende Form des Nachhaltigkeitsmanagements auf den Prüfstand zu stellen. Wird ein kritischer Blick darauf geworfen, wie das Konzept unternehmerischer Nachhaltigkeit in Theorie und Praxis interpretiert wird, fällt auf, dass bisherige Konzepte sehr stark auf das Erzielen wirtschaftlicher Vorteile für das jeweilige Unternehmen ausgerichtet sind, weniger jedoch auf eine effektive Bewältigung der Nachhaltigkeitsprobleme. Soll diese Diskrepanz beseitigt werden, ist die Entkoppelung beider Bereiche zu überwinden. In der Folge wird eine Typologie unternehmerischer Nachhaltigkeit präsentiert, welche die bisherige Entwicklung dieses Konzepts rekonstruiert und einen Weg zur Weiterentwicklung aufzeigt. Dies erfolgt nicht in der Meinung, dass hiermit bereits eine Lösung der Probleme gefunden sei, sondern in der Absicht, die Diskussion neu zu fundieren und auszurichten.

## **Eine Typologie unternehmerischer Nachhaltigkeit**




Das klassische, rein ökonomische Unternehmensmodell ist von Milton Friedman auf die bekannte Formel „The business of business is business“ gebracht worden. Dabei steht der Umgang mit wirtschaftlichen Anliegen und Herausforderungen und rein wirtschaftliche Werte wie Umsatz, Gewinn, Marktanteile oder Shareholder Value im Vordergrund. Nachhaltigkeitsanliegen werden nicht als relevant für das Unternehmen angesehen. Sie werden als Aufgabe der Gesellschaft bzw. des Staates gesehen. Dieses Modell des Business-as-Usual kann als „Unternehmerische Nachhaltigkeit 0.0“ bezeichnet werden.

---

<sup>1</sup> Dieser Text basiert auf dem Originalbeitrag: Dyllick, T. & Muff, K. (2015). Clarifying the meaning of sustainable business. Organization & Environment, Online First, March 23, 2015, 1-19.

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 damit, dass Unternehmen erkennen, dass sich durch Nachhaltigkeitsmanagement Kosten sparen und Risiken reduzieren lassen, dass die Reputation auf dem Arbeitsmarkt und die Differenzierung im Markt steigt, wenn man Nachhaltigkeitsanliegen aktiv angeht und dies auch kommuniziert. Dieses Verständnis kommt gut zum Ausdruck in folgender Definition aus dem Sustainability Yearbook von SAM und PWC aus Jahr 2006: **„Nachhaltigkeitsmanagement wird als ein Ansatz verstanden, bei dem es um die Schaffung von Shareholder Value geht, indem die Chancen und Risiken gemanagt werden, die sich aus ökonomischen, ökologischen und sozialen Anliegen ergeben.“** Eine Fülle von empirischen Studien und Metastudien hat über die letzten Jahrzehnte auch den Nachweis geliefert, dass von einem überwiegend positiven Zusammenhang zwischen unternehmerischem Nachhaltigkeitsmanagement und wirtschaftlichem Erfolg auszugehen ist. Diese „Unternehmerische Nachhaltigkeit 1.0“ kann somit als ein „verfeinertes Shareholder Value-Management“ bezeichnet werden. Die überwiegende Mehrzahl der Unternehmen, die Nachhaltigkeitsmanagement betreiben, befindet sich auf dieser Stufe.

In einer zweiten Phase wird das Nachhaltigkeitsthema zunehmend institutionalisiert im Unternehmen. Es werden nicht nur ökonomische, ökologische und soziale Anliegen angegangen, sondern es wird auch eine dreidimensionale Zielsetzung verfolgt. Um diese Ziele zu erreichen, werden Nachhaltigkeitsstrategien und -pläne verfolgt, die mittels Nachhaltigkeitsmanagementsystemen umgesetzt werden und über deren Erfolg differenziert Bericht erstattet wird. Das ist die Phase, in der eine organisatorische Infrastruktur für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele im Unternehmen aufgebaut wird, in der Verantwortlichkeiten und Programme definiert sowie deren planmäßige Umsetzung überwacht wird. Dieses fortgeschrittene Verständnis „unternehmerischer Nachhaltigkeit 2.0“ kommt gut in der folgenden Definition des Network for Business Sustainability aus dem Jahr 2012 zum Ausdruck: **“Nachhaltigkeitsmanagement dient der dreidimensionalen Wertschöpfung, wobei die ökonomischen, ökologischen und sozialen Chancen und Risiken der Unternehmenstätigkeiten gemanagt werden.“** Im Unterschied zur ersten Phase werden nicht nur ökonomische Ziele, sondern auch soziale und ökologische Ziele verfolgt, weshalb man hier auch von „dreidimensionaler Wertschöpfung“ (triple bottom line) spricht. Was aber in dieser zweiten Phase gleich bleibt: Es wird von innen nach aussen gedacht, vom Unternehmen und seinen Tätigkeiten zur Gesellschaft, wobei es darum geht, die negativen Nebenwirkungen der wirtschaftlichen Tätigkeit zu vermindern bzw. den ökologischen und sozialen „Fussabdruck“ des Unternehmens zu reduzieren. Nur eine Minderheit der Unternehmen, die Nachhaltigkeitsmanagement betreiben, befindet sich auf dieser Stufe.

Die BST Typologie	Anliegen (Was?)	Geschaffene Werte (Für wen?)	Perspektive (Wie?)
Business-as-Usual	Ökonomische Anliegen 	Shareholder Value	Von innen nach aussen
Unternehmerische Nachhaltigkeit 1.0	Ökonomische, ökologische und soziale Anliegen	Verfeinerter Shareholder Value 	Von innen nach aussen
Unternehmerische Nachhaltigkeit 2.0	Ökonomische, ökologische und soziale Anliegen	Dreidimensionale Wertschöpfung	Von innen nach aussen
Unternehmerische Nachhaltigkeit 3.0	Ökonomische, ökologische und soziale Anliegen	Schaffen gesellschaftlichen Nutzens	 Von aussen nach innen
Drei zentrale Entwicklungsschritte	Schritt 1: Verbreiterung der relevanten Anliegen	Schritt 2: Ausweitung der Wertschöpfung	Schritt 3: Veränderung der Perspektive

Eine dritte Phase der Entwicklung ist erst erreicht, wenn man den Sprung macht vom „Inside-Out-Denken“ zum „Outside-In-Denken“, also anfängt von der Gesellschaft und ihren Problemen her zu denken und sich fragt:

**Welche Chancen und Möglichkeiten ergeben sich aus einem Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Nachhaltigkeitsherausforderungen?**

Schon Peter Drucker bemerkte hierzu, dass jedes ungelöste gesellschaftliche oder globale Problem eigentlich nichts anderes ist als eine grosse unentdeckte Marktchance. Daneben geht es bei einem „unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagement 3.0“ aber auch noch um einen zweiten Punkt: der Ausrichtung an positiven Lösungsbeiträgen für die Gesellschaft, anstelle einer Reduktion negativer Auswirkungen der Unternehmertätigkeiten. Als Definition lässt sich somit formulieren: **“Echtes Nachhaltigkeitsmanagement ist nicht an der Verminderung negativer Auswirkungen der eigenen Tätigkeiten ausgerichtet, sondern an der Schaffung positiver Lösungsbeiträge für gesellschaftliche Nachhaltigkeitsprobleme.”** 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, weshalb hier auch von „echtem Nachhaltigkeitsmanagement“ gesprochen werden soll. 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 grossen Nachhaltigkeits-herausforderungen finden sich in allen Bereichen der Wirtschaft. 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 die Umlenkung der Finanz- und Investitionsströme in Richtung Energieeffizienz und erneuerbare Energien, öffentliche Infrastrukturen, nachhaltige Landwirtschaft, Ressourcenschutz und öffentliche Gesundheit. Die Herausforderungen sind bedeutend und bedürfen nicht nur anderer Geschäftsmodelle, sondern auch vermehrt kollaborativer und transformativer Strategien, welche Lieferketten und Sektoren übergreifen, aber auch private, öffentliche und zivilgesellschaftliche Akteure integrieren.

Eine solche Perspektive echter unternehmerischer Nachhaltigkeit zeigt sich heute in Grossunternehmen erst in Ansätzen und in Teilbereichen. Sie zeigt sich deutlicher im boomenden Bereich von Start-Ups und im Bereich des Social Business. Social Entrepreneurs treten an, um ein soziales oder ökologisches Unternehmensziel zu verfolgen, tun dies aber unter der Bedingung einer mittelfristigen Selbstfinanzierung. In der Schweiz wäre hier als Beispiel auf die Car-Sharing-Firma Mobility zu verweisen, einem wirtschaftlich gereiften Social Business. Aber auch ein Blick in die Unternehmensgeschichte zeigt, dass grosse börsennotierte Firmen wie Nestlé und Unilever entstanden sind, weil sich ihre Gründer Henri Nestlé und die Gebrüder Lever aufmachten, bedeutende soziale Probleme ihrer Zeit zu lösen, die Kleinkindersterblichkeit in Deutschland und der Schweiz sowie die unhaltbaren hygienischen Verhältnisse im viktorianischen England. Dies verweist darauf, dass „echte unternehmerische Nachhaltigkeit“ vielleicht gar keine so neue Idee ist, dass aber eine Besinnung auf den tieferen Zweck des Wirtschaftens gut täte.

## Literatur

Dyllick, T. & Muff, K. (2015). Clarifying the meaning of sustainable business. *Organization & Environment*, Online First, March 23, 2015, 1-19.

Bové, A.-T. & Bonini, S. (2014). Sustainability's strategic worth. McKinsey Global Survey results. ([http://www.mckinsey.com/insights/sustainability/sustainabilitys\\_strategic\\_worth\\_mckinsey\\_global\\_survey\\_results](http://www.mckinsey.com/insights/sustainability/sustainabilitys_strategic_worth_mckinsey_global_survey_results))

Dyllick, T. & Hockerts, K. (2002). Beyond the Business Case for Corporate Sustainability. *Business Strategy and the Environment*, 11, 130-141.

Eccles R.G., Ioannou I. & Serafeim G. (2014). The Impact of Corporate Sustainability on Organizational Processes and Performance. *Management Science* 60 (11), 2835-2857.

Haanaes, K., Reeves, M., von Strengvelken, I., Audretsch, M., Kron, D. & Kruschwitz, N. (2012). Sustainability nears a tipping point. MIT Sloan Management Review and BCG, Research Report, Winter, Boston.

Nidumolu, R., Prahalad, C. & Rangaswami, M. (2009). Why sustainability is now the key driver of innovation. *Harvard Business Review*, 87 (9), 57-64.

Whiteman, G., Walker, B. & Perego, P.M. (2013). Planetary Boundaries: Ecological Foundations for Corporate Sustainability. *Journal of Management Studies*. 50 (2), 307-336.