

## «Was ist echte unternehmerische Nachhaltigkeit?»

Prof. Dr. Thomas Dyllick, Institut für Wirtschaft und Ökologie (IWÖ-HSG)

Text des jüngsten Videos der Animationsfilmserie «Little Green Bags»: <http://bit.ly/littlegreenbagshsg>

«Unser Planet ist in keinem guten Zustand! Um die Ressourcen nachhaltig zu produzieren, die wir weltweit verbrauchen, bräuchten wir aktuell eineinhalb Erden. Lebten alle auf dem Niveau Europas wären es sogar zweieinhalb, auf dem Niveau der USA vier Erden. Studien zeigen, dass wir bereits heute vier von insgesamt neun zentralen planetarischen Grenzen überschritten haben, die uns ein dauerhaft sicheres Leben erlauben.

Vor diesem Hintergrund möchten wir fragen: Welchen Beitrag können und sollen Unternehmen für eine nachhaltige Entwicklung leisten? Wie sieht „echte unternehmerische Nachhaltigkeit“ aus, die zu gesellschaftlichen Lösungen beiträgt und damit diese Bezeichnung auch wirklich verdient?

Unternehmen und Nachhaltigkeit – das passt nicht zusammen! Vertreter eines traditionellen, rein ökonomischen Unternehmensmodells sehen das in der Tat so. „The business of business is business“ bemerkte der amerikanische Ökonom Milton Friedman einst trocken. Ausschließlich wirtschaftliche Orientierungen, wie Umsatz, Gewinn, Marktanteile oder Shareholder Value haben im Mittelpunkt von Managemententscheidungen zu stehen. Nachhaltigkeitsanliegen seien für Unternehmen nicht relevant. Sie werden als alleinige Aufgabe des Staates gesehen. Dieses Modell des „Business-as-Usual“ wollen wir als „Unternehmerische Nachhaltigkeit 0.0“ bezeichnen.

In Reinform hat dies vor allem Jack Welch verkörpert. Unter seiner Führung ordnete General Electric alles dem Shareholder Value unter. „Neutronen-Jack“ opferte Zehntausende von Arbeitsplätzen und wurde dafür gefeiert und bewundert.

Wie aber gelangt Nachhaltigkeit in die Unternehmen? Und welche Rolle spielt sie dort? 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.

Trotzdem stehen für sie nach wie vor wirtschaftliche Ziele im Vordergrund: Unternehmen erkennen, dass sich durch ein Nachhaltigkeitsmanagement Kosten sparen und Risiken reduzieren lassen, dass sie ihre Attraktivität als Arbeitgeber steigern und sich in Märkten positiv von ihren Wettbewerbern abheben können.

Nachhaltigkeitsmanagement dreht sich hier um die Chancen und Risiken, die sich aus ökonomischen, ökologischen und sozialen Anliegen ergeben. Die meisten Unternehmen befinden sich heute auf dieser Stufe einer „unternehmerischen Nachhaltigkeit 1.0“, die als ein „verfeinertes Shareholder Value-Management“ beschrieben werden kann: Nachhaltigkeit ist Mittel zum Zweck. Und der Zweck ist ökonomischer Erfolg.

Ein Beispiel dafür ist Walmart, der grösste Einzelhändler der Welt. Walmarts Nachhaltigkeitsstrategie basiert auf Energie- und Wassereinsparungen, Abfall- und Verpackungsreduktionen und Optimierung der Logistikströme. Diese Nachhaltigkeitsstrategie zielt vor allem auf Ressourcen- und Geldeinsparungen und passt optimal zu Walmarts Geschäftsstrategie „Every day low prices“.

In einer zweiten Phase des Nachhaltigkeitsmanagements lösen sich Unternehmen von dem einseitigen Ziel einer Gewinnorientierung und verfolgen eine dreidimensionale Wertschöpfung: Die sogenannte „Triple Bottom Line“. Hier stehen nun gleichzeitig ökonomische, ökologische und soziale Ziele im Mittelpunkt der Unternehmenstätigkeit.

Um diese Ziele zu erreichen, verfolgen Unternehmen Nachhaltigkeitsstrategien und -pläne, die sie mittels Nachhaltigkeitsmanagementsystemen umsetzen und über deren Erfolg sie Bericht erstatten. Das ist die Phase einer „unternehmerischen Nachhaltigkeit 2.0“, in der eine organisatorische Infrastruktur für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele im Unternehmen aufgebaut wird und in der Verantwortlichkeiten sowie Programme definiert und umgesetzt werden.

So hat beispielsweise der Konsumgüterriese Unilever 2010 seinen „Sustainable Living Plan“ lanciert. Dieser besagt, dass Unilever bis 2020 den Umsatz verdoppeln, gleichzeitig die Umweltbelastung seiner Produkte halbieren und die Lebensbedingungen von Millionen von Menschen in seiner Lieferkette verbessern will.

Zeit für ein kurzes Zwischenfazit. Wir haben bislang drei Ansätze einer unternehmerischen Nachhaltigkeit skizziert:

Im traditionellen Management ist Nachhaltigkeit keine relevante Dimension. Im Mittelpunkt stehen alleine die Interessen der Eigentümer.

Im Modell unternehmerischer Nachhaltigkeit 1.0 werden soziale und ökologische Anliegen als Mittel zum Zweck für den ökonomischen Erfolg eines Unternehmens betrachtet. Wir haben dies als verfeinerten „shareholder value“ bezeichnet.

Unternehmerische Nachhaltigkeit 2.0 geht einen wichtigen Schritt weiter, indem es von einer dreidimensionalen Wertschöpfung von Unternehmen ausgeht. Es geht immer zugleich um die Verfolgung ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele.

Bei allen drei Zugängen fällt eines besonders auf: es wird von „innen“ nach „außen“ gedacht; das heisst vom Unternehmen hin zur Gesellschaft. Wie können Unternehmen negative Nebenwirkungen vermeiden?

Das ist eine wichtige Frage, aber sie geht nicht weit genug!

Ein echtes unternehmerisches Nachhaltigkeitsmanagement 3.0 ist nicht an der Verminderung negativer Auswirkungen der eigenen Tätigkeiten ausgerichtet, sondern an der Schaffung positiver Lösungsbeiträge für gesellschaftliche Nachhaltigkeitsprobleme. Und dafür ist ein Perspektivenwechsel von einem „Inside-Out-Denken“ zu einem „Outside-In-Denken“ von besonderer Bedeutung: Was sind gesellschaftliche Probleme und welchen Beitrag können Unternehmen zur Lösung dieser Probleme leisten?

Besonders im Bereich von Startups und des Social Business wird diese Frage als Chance begriffen. Social Entrepreneurs verfolgen unter der Bedingung einer mittelfristigen Selbstfinanzierung soziale oder ökologische Unternehmensziele.

Bei den Grossen gibt es derweil erst wenige, die ihr Geschäftsmodell durch ein Outside-In-Denken erneuert haben. Aber es gibt sie:

Die SV Group, ein führendes Schweizer Unternehmen der Personalgastronomie lancierte 2013 zusammen mit dem WWF Schweiz „ONE TWO WE“. Es handelt sich dabei um ein Ernährungsprogramm, mit dem Kundenfirmen zugleich auch ganzheitlich in den Bereichen Einkauf, Transport, Angebot und Betrieb das Klima schonen und CO2 reduzieren können. Damit reagiert SV Group auf das Nachhaltigkeitsproblem Klimaschutz, indem es dieses in den Kernbereich seines Angebots integriert.

Ein zweites Beispiel ist das schwedische Möbelhaus IKEA. Über seine Stiftung und zusammen mit dem Flüchtlingshilfswerk der Vereinten Nationen hat es ein Flüchtlingshaus entwickelt, das 1000 Euro kostet, 100 Kilo wiegt und auf 17,5 Quadratmeter Wohnfläche für fünf Personen bietet. Es ist faltbar und damit gut transportierbar. Es kommt im Irak, in Äthiopien und in Syrien zum Einsatz und bietet auch westlichen Ländern eine willkommene Hilfe bei der Unterbringung von Flüchtlingen.

Die gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsherausforderungen sind vielfältig, sei es im Bereich Lebensmittel, Energie, Mobilität, Finanzen oder Landwirtschaft, um nur wenige Felder zu nennen.

Für lösungsorientierte Ansätze gesellschaftlicher Probleme bedarf es nicht nur anderer Geschäftsmodelle, sondern auch neue Formen der Kooperation. Kooperationen innerhalb von Lieferketten. Kooperationen über einzelne Branchen hinweg. Kooperationen zwischen privaten, öffentlichen und zivilgesellschaftlichen Akteuren, nicht zuletzt auch, um die Spielregeln des Wettbewerbs gezielt weiter zu entwickeln.

Es mag überraschen: „echte unternehmerische Nachhaltigkeit“ ist gar keine so neue Idee!

Schon der Management-Vordenker Peter Drucker war der Meinung, dass jedes ungelöste gesellschaftliche oder globale Problem eigentlich nichts anderes ist als eine grosse unentdeckte Marktchance. Und ein Blick in die Unternehmensgeschichte zeigt: Heutige Großunternehmen wie Nestlé oder Unilever entstanden, weil sich ihre Gründer aufmachten, bedeutende soziale Probleme ihrer Zeit zu lösen – wie die Kleinkindersterblichkeit in der

Schweiz oder die unhaltbaren hygienischen Verhältnisse im viktorianischen England. Eine Rückbesinnung auf den tieferen Zweck des Wirtschaftens, so zeigen diese Beispiele, täte heute zweifellos gut. Erst wenn die Nachhaltigkeitsziele von Unternehmen an die Nachhaltigkeitsherausforderungen der Gesellschaft angekoppelt werden, dürfen wir hoffen, dass Unternehmen effektiv zur Bewältigung der Nachhaltigkeitsprobleme beitragen.

Wir wären dann auf dem Weg zu einem „echten Nachhaltigkeitsmanagement“ von Unternehmen.»

*Thomas Dyllick ist Professor für Nachhaltigkeitsmanagement an der Universität St.Gallen (HSG). Er hat den Text für das jüngste Video der Animationsfilmserie «Little Green Bags» verfasst. <http://bit.ly/littlegreenbagshsg>*