

Nachhaltigkeit – Königsdisziplin für Unternehmen?

Erstmals in der Geschichte des Harvard Business-Manager-Magazins wurde eine ganze Ausgabe dem Thema Nachhaltigkeit gewidmet. Und in der darauffolgenden Oktober-Ausgabe gibt es vom CEO der Siemens AG Joe Kaeser einen ausführlichen Artikel mit dem klingenden Namen "Gewinne sind nicht das einzige Ziel". Warum dieser Sinneswandel?



Quelle Foto: Titelblatt Harvard Business Manager

In seinem Beitrag stellt Joe Kaeser sogar die Grundforderung der aktuellen Wirtschaftstheorie „The business of business is business!“ nicht nur in Frage, sondern stellt dieser die Forderung gegenüber: „The business of business is to serve society!“ und weiter „... über ihre wirtschaftlichen Aufgaben hinaus sollten Unternehmen heute bereit sein, für Weltoffenheit, fairen Wettbewerb und gesellschaftlichen Zusammenhalt einzustehen.“ Noch vor kurzem Jahre wäre

man in Westeuropa dafür als „Spätkommunist“ gebrandmarkt worden! Aber was heißt das nun wirklich für unsere Unternehmen und Organisationen? Einen Teil der Antwort darauf bekommen Sie schon aus der Frage, warum dieses Thema gerade jetzt so hochkocht, während es bis vor ein paar Jahren noch als Orchideen-Thema galt: Selbst Flaggschiffe wie die Siemens kommen mit ihrem bisherigen Geschäftsmodell nicht mehr weiter und müssen sich neu erfinden. Das gleiche gilt für ganze Branchen. Bei der deutschen Autoindustrie wird es am deutlichsten sichtbar. Die einseitige Fokussierung auf

- Konzentration der Mittel - statt Vielfalt als Voraussetzung des kapitalistischen Modells
- Wettbewerb um jeden Preis - statt Integration von Kooperationsmodellen
- Shareholdernutzen - statt den umfassenden Stakeholdernutzen
- Umwelt und Menschen als Mittel - statt das eigenständige Ziel

erzeugt immer Schieflagen, der sich auch Konzerne wie Siemens nicht mehr verschließen können. Dadurch wurden die

Weitere Artikel finden Sie unter <https://zukunftsberater-changemanagement.at/denk-lounge/>

ursprünglichen Vorteile der Marktwirtschaft ausgehebelt¹.

Wenn auch die Diagnose schon lange klar war, gab es - ähnlich wie beim Klimawandel - die allzu menschliche Leugnungsstrategie, d.h. den Versuch in Wirklichkeit nichts ändern zu müssen und sich „drüber zu turnen“. Langsam jedoch sind die Negativeffekte der aktuellen Rahmensetzungen für die Wirtschaft insgesamt auch für die großen Player - wie Siemens - so deutlich, dass nach der Leugnung und Beschönigung der einzige Strohhalm ergriffen wird, der zur Verfügung steht: die nachhaltige Entwicklung als einziges zukunftsfähiges Konzept für eine prosperierende Wirtschaft.

Ich habe das Glück seit 20 Jahren das Thema der nachhaltigen Entwicklung als strategischen Ansatz zu entwickeln und umzusetzen zu dürfen. Die entwickelten Konzepte wie die Business Agenda 21 oder der Nachhaltigkeitskompass (Naviko) waren in diesem Bereich Pionierarbeit. Das Wichtigste darin war immer nachhaltige Entwicklung als einen Zugang zu verstehen, der den Kern des Unternehmens betrifft. Wer das Konzept der nachhaltigen Entwicklung auf operative Fragen reduziert, wird wohl enttäuscht werden. Denn mit diesem Zugang wird viel Aufwand erzeugt, der mit wenig oder sogar negativer Wirkung verbunden ist, denn bei Greenwashing geht der oft gut gemeinte Versuch ja deutlich nach hinten los.

Was es daher zu allererst braucht ist eine selbstkritische Sicht auf das aktuelle

Geschäftsmodell durch die oberste Leitung. Es führt kein Weg daran vorbei, im ersten Schritt auf jene wunden Punkte zu schauen, wo durch die eigene Organisation das Konzept der nachhaltigen Entwicklung klar verletzt wird - unabhängig davon, ob Sie gleich eine rasche Antwort dazu haben mögen oder nicht. Denn die Kernfrage ist und bleibt: Wie verändern wir unser Geschäftsmodell, ja unser Geschäft als Ganzes, damit es zukunftsfähig bleibt.

Das verlangt einen selbstkritischen Blick darauf, was ein Unternehmen tut und was es eben nicht tut. Hier hilft keine Beruhigung, dass es ja bisher so erfolgreich gelaufen ist, denn das stimmt ja auch für Siemens oder die Autobranche. Und dann ist es tatsächlich die Königsdisziplin, weil die Frage nach dem Warum und nicht einfach nach dem Wie gestellt werden muss! Was es dazu allerdings braucht ist ein kritischer von außen, der mit Beharrlichkeit und Gefühl dort nachstößt, wo Grundprinzipien der nachhaltigen Entwicklung verletzt werden. Welchen Analyse-Raster Sie dabei verwenden (SDG;GRI, CSR, ISO, NAVIKO, ...) ist dabei nicht SO wichtig, wie die beschriebene Grundhaltung.

Wenn Sie sich dieser unternehmerischen Königsdisziplin der Zukunftssicherung mit einer lustvollen Vorwärtsstrategie nähern wollen, dann würde es mich freuen Sie als kritischer Sparingpartner begleiten zu dürfen. Getreu meinem Motto: **Menschen verbinden**
∞ **Zukunft gestalten**

Ihr Dr. Kurt Schauer

¹ Die Ironie dabei ist, dass gerade der rasante Erfolg der neoliberalen Wirtschaftstheorie das Gegenteil von dem erreicht hat, was sie beabsichtigt hatte. Nämlich nicht mehr Wettbewerb, sondern die ungesunde Tendenz zu

monopolistischen Lösungen, wie an den Internetgiganten gut zu sehen ist. Goethes Ballade „Der Zauberlehrling“ ist wohl auch in dieser Hinsicht eine gute Quelle für weitsichtige Führungskräfte.