

Unternehmerisches Nachhaltigkeits-Management ist bei grossen internationalen Konzernen zu einem weitgehend normalen Bestandteil des Managements geworden. Das belegen neuere Befragungen und Analysen der grossen Beratungsunternehmen. So geben 67% der von Boston Consulting Group befragten globalen Manager an, dass Nachhaltigkeits-Strategien erforderlich seien, um wettbewerbsfähig zu bleiben. 36% der von McKinsey befragten CEO erklären, Nachhaltigkeit gehöre zu ihren drei wichtigsten Prioritäten. Und gemäss einer Studie von KPMG zur Nachhaltigkeits-Berichterstattung 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 Berichtserstattungsnorm der Global Reporting Initiative.

### Grenzen des Planeten

Obwohl immer mehr Unternehmen Nachhaltigkeits-Management betreiben, spiegelt sich dies nicht in Studien zum Zustand unseres Planeten. Das Uno-Umweltprogramm kommt im Rahmen seines anlässlich der Rio+20-Konferenz 2012 veröffentlichten 5. Global Environmental Outlook zum Schluss, dass sich die Welt weiterhin auf einem abschüssigen Pfad befindet, trotz über 500 internationalen Zielen und Vereinbarungen zur Sicherung einer global nachhaltigen Entwicklung. Das Fazit wird gestützt durch viele 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 Millennium Ecosystem Assessment der Uno sind weltweit 60% der von uns genutzten Ökosystemdienstleistungen über die vergangenen fünfzig Jahre entwertet worden, so dass deren Nutzen für künftige Generationen deutlich kleiner sein wird. Und die internationale Forschergruppe von Johan Rockström vom Stockholm Resilience Centre kommt zum Schluss, dass wir bereits vier der insgesamt neun zentralen planetarischen Grenzen überschritten haben (Klimaschutz, Entwaldung, Integrität der Biosphäre,

Schon Peter Drucker bemerkte, dass jedes ungelöste gesellschaftliche Problem nichts anderes ist als eine unentdeckte Marktchance.

Stickstoff- und Phosphoremissionen), die uns ein dauerhaft sicheres Leben erlauben, während zwei weitere bald erreicht sein dürften.

Auch wenn es nicht die Hauptaufgabe von Unternehmen ist, Lösungen für die globalen Nachhaltigkeits-Probleme zu entwickeln, so ist doch unverkennbar, dass hierbei Unternehmen allein aufgrund von Faktoren wie Grösse, Know-how, Ressourcen und Einfluss eine bedeutende Rolle zukommt. Ohne sie lassen sich die Nachhaltigkeits-Probleme nicht lösen, was sich auch in ihrem Anspruch spiegelt, nicht nur Teil der Probleme sein zu wollen, sondern auch Teil ihrer Lösung. Diese Diskrepanz zwischen unternehmerischem Nachhaltigkeits-Engagement und dem Zustand unseres Planeten muss als Weckruf für Wirtschaft und Managementlehre angesehen werden, die heute dominierende Form des Nachhaltigkeits-Managements 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

# Die Suche nach Nachhaltigkeit

Unternehmen müssen lernen, die Gesellschaft und deren Probleme an den Anfang ihres Wirtschaftens zu stellen.  
Von Thomas Dyllick

Konzepte stark auf das Erzielen wirtschaftlicher Vorteile für das jeweilige Unternehmen ausgerichtet sind, weniger jedoch auf eine effektive Bewältigung der Nachhaltigkeits-Probleme. Soll diese Diskrepanz beseitigt werden, ist die Entkoppelung beider Bereiche zu überwinden. Im Folgenden wird daher eine Typologie unternehmerischer Nachhaltigkeit präsentiert, welche die bisherige Entwicklung dieses Konzepts rekonstruiert und einen Weg zur Weiterentwicklung aufzeigt. Dies erfolgt nicht in der Meinung, damit bereits eine Lösung für die Probleme gefunden zu haben, sondern in der Absicht, die Diskussion neu zu fundieren und auszurichten.

### Dreidimensionale Wertschöpfung

Das klassische, rein ökonomische Unternehmensmodell ist von Milton Friedman auf die bekannte Formel «The business of business is business» gebracht worden. Dabei stehen der Umgang mit wirtschaftlichen Anliegen und Herausforderungen und wirtschaftliche Werte wie Umsatz, Gewinn, Marktanteile oder Shareholder-Value im Vordergrund. Nachhaltigkeits-Anliegen werden nicht als relevant für die Firma betrachtet. Sie werden als Aufgabe der Gesellschaft bzw. des Staates gesehen. Dieses Modell des Business as usual kann als «unternehmerische Nachhaltigkeit 0.0» bezeichnet werden.

In der ersten Phase des sich entwickelnden Nachhaltigkeits-Verständnisses sehen sich Unternehmen mit sozialen und ökologischen Anliegen der Gesellschaft konfrontiert, auf die sie reagieren müssen oder wollen. Nach wie vor stehen aber wirtschaftliche Ziele im Vordergrund. Es beginnt damit, dass Unternehmen erkennen, dass sich durch Nachhaltigkeits-Management Kosten sparen und Risiken reduzieren lassen, dass die Reputation auf dem Arbeitsmarkt und die Differenzierung im Markt steigen, wenn man Nachhaltigkeits-Anliegen aktiv angeht und dies auch kommuniziert. Dieses Verständnis kommt gut zum Ausdruck in folgender Definition aus dem Sustainability Yearbook von SAM und PwC aus dem Jahr 2006: «Nachhaltigkeits-Management 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 Nachhaltigkeits-Management 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 Nachhaltigkeits-Management betreiben, befindet sich auf dieser Stufe.

In einer zweiten Phase wird das Nachhaltigkeits-Thema im Unternehmen zunehmend institutionalisiert. Es werden nicht nur ökonomische, ökologische und soziale Anliegen angegangen, sondern es wird auch eine dreidimensionale Zielsetzung verfolgt. Um diese Ziele zu erreichen, werden Nachhaltigkeits-Strategien und -Pläne verfolgt, die mittels Nachhaltigkeits-Management-Systemen 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 werden. Dieses fortgeschrittene Verständnis «unternehmerischer Nachhaltigkeit 2.0» kommt gut in der folgenden Definition des Network for Business Sustainability aus dem Jahr 2012 zum Ausdruck: «Nachhaltigkeits-Management 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 den sozialen Fussabdruck des Unternehmens zu reduzieren. Nur eine Minderheit der Unternehmen, die Nachhaltigkeits-Management betreiben, befindet sich auf dieser Stufe.

### Von aussen nach innen

Eine dritte Phase der Entwicklung ist 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 Nachhaltigkeits-Herausforderungen? Schon Peter Drucker bemerkte hierzu, dass jedes ungelöste gesellschaftliche oder globale Problem nichts anderes sei als eine grosse unentdeckte Marktchance. Daneben geht es beim «unternehmerischen Nachhaltigkeits-Management 3.0» aber noch um einen zweiten Punkt: die Ausrichtung an positiven Lösungsbeiträgen für die Gesellschaft anstelle einer Reduktion negativer Auswirkungen der Unternehmenstätigkeiten. Als Definition lässt sich somit formulieren: «Echtes Nachhaltigkeits-Management ist nicht an der Verminderung negativer Auswirkungen der eigenen Tätigkeiten ausgerichtet, sondern an der Schaffung positiver Lösungsbeiträge für gesellschaftliche Nachhaltigkeits-Probleme.» Erst dann, wenn die Nachhaltigkeits-Ziele und -Strategien der Unternehmen an die Nachhaltigkeits-Herausforderungen der Gesellschaft angeknüpft werden, darf man hoffen, dass Unternehmen effektiv zur Bewältigung der Nachhaltigkeits-Probleme beitragen, weshalb hier auch von «echtem Nachhaltigkeits-Management» gesprochen werden soll. Solange dies nicht der Fall ist, wird man weiterhin mit der absurden Situation konfrontiert sein, dass immer mehr Unternehmen von sich behaupten, sie seien nachhaltig, während man gesellschaftlich und global vor kaum noch lösbaren Herausforderungen steht.

### Nestlé und Unilever als Pioniere

Ansätze für positive Lösungsbeiträge von Unternehmen zur Bewältigung der grossen Nachhaltigkeits-Herausforderungen gibt es in allen Bereichen der Wirtschaft. Im Lebensmittelbereich finden sie sich in der Entwicklung gesunder Ernährungs- und Lebensweisen in den hochentwickelten Ländern sowie der Schaffung erschwinglicher Nahrung und dem Zugang zu sauberem Wasser in den Entwicklungsländern. Es geht um die Entwicklung einer nachhaltigen Energieversorgung, die weder unverantwortliche Klimarisiken noch unkalkulierbare gesellschaftliche Risiken und langfristige wirtschaftliche Belastungen in Kauf nimmt. Es geht um die Entwicklung intelligenter, vernetzter und geteilter Mobilitäts-Systeme für urbane Zentren. Und im Finanzbereich betrifft es die Umlenkung der Finanz- und Investitionsströme in Richtung Energieeffizienz und erneuerbarer Energien, öffentlicher Infrastrukturen, nachhaltiger Landwirtschaft, Ressourcenschutz und öffentlicher Gesundheit. Die Herausforderungen sind bedeutend und bedürfen nicht nur anderer Geschäftsmodelle, sondern auch 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 Teilbereichen. Sie zeigt sich deutlicher im boomenden Bereich von Startups 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, ein wirtschaftlich gereiftes Social Business. Ein Blick in die Unternehmensgeschichte zeigt zudem, 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 unhygienischen Verhältnisse im viktorianischen England. Dies zeigt, dass «echte unternehmerische Nachhaltigkeit» vielleicht gar keine so neue Idee ist, dass aber eine Besinnung auf den tieferen Zweck des Wirtschaftens guttäte.

### Literatur

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

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

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

Eccles, R. G., Ioannou, I., and 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., and Kruschwitz, N. (2012). Sustainability nears a tipping point. MIT Sloan Management Review and BCG, Research Report, Winter, Boston.

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

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

### Eine Typologie unternehmerischer Nachhaltigkeit

	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

QUELLE: THOMAS DYLLICK

NZZ-Infografik

## Thomas Dyllick



Thomas Dyllick ist Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität St. Gallen (HSG) und gehört zu den Pionieren im Bereich des Umweltmanagements. Zusammen mit dem St. Galler Volkswirtschaftsprofessor Hans-Christoph Binswanger, der bereits in den 1960er Jahren den Zusammenhang zwischen Ökonomie und Ökologie ökonomisch zu erforschen begann, gründete Dyllick 1992 an der HSG das Institut für Wirtschaft und Ökologie, dessen geschäftsführender Direktor er bis heute ist. Dyllick ist zudem Mitgründer des 1989 aus der Studenteninitiative Oikos hervorgegangenen schweizerischen Netzwerks für nachhaltiges Wirtschaften (Öbu).