

All In:

Die Zukunft der Unternehmensführung

Einführung des Buches



@cdjcoulter
@DavidGrayson_
@markpeterlee

All In: Die Zukunft der Unternehmensführung – Eine Einführung

“DIE KONVENTIONELLE SICHTWEISE DIENT DAZU, UNS VOR DER SCHMERZHAFTEN ARBEIT DES DENKENS ZU SCHÜTZEN”

JOHN KENNETH GALBRAITH

Wir wissen es instinktiv, fühlen es intuitiv und sehen es empirisch. Die Welt durchläuft dank der Revolutionen, die sich auf Märkte, Technologie, Demographie, Entwicklung und Werte auswirken, einen beispiellosen Wandel mit außerordentlicher Geschwindigkeit. Jede dieser Revolutionen hätte auch allein große Auswirkungen. Zusammengenommen, sich gegenseitig verstärkend und in Wechselwirkung mit anderen Makrokräften wie der biologischen Vielfalt stellen die von ihnen verursachten Störungen sowohl eskalierende Risiken als auch erstaunliche Chancen dar.

Der Umfang und das Tempo dieser globalen Kräfte des Wandels schaffen das, was das US-Militär eine VUCA-Welt (volatile, uncertain, complex and ambiguous (unbeständig, unsicher, komplex und unklar)) nennt. Ein Merkmal dieser VUCA-Welt – unserer Welt – sind systemische Risiken. Ob die gesamte Nettoveränderung in einer solchen Welt insgesamt positiv sein wird, ist im Moment unklar und kann erst im Nachhinein festgestellt werden. Zu den Risiken gehören eine potenziell katastrophale globale Erwärmung, größere

politische Instabilität, zunehmende Verwerfungen und Migration, eskalierende Konflikte und Terror sowie eine übermäßige Ungleichheit. Jeder einzelne dieser Aspekte ist mächtig, zusammen sind sie immens und einschüchternd. Kein Wunder, dass Systemtheoretiker diese Art von Problemen als „schwerwiegend bzw. komplex“ bezeichnen.

Als wir mit der Arbeit an diesem Buch begannen, planten wir den Titel „Was jetzt?“, um die Herausforderungen, die sich aus der Geschwindigkeit und dem Ausmaß dieser Veränderungen ergeben, zu reflektieren, aber im Laufe der Zeit kamen wir zu dem Schluss, dass die beste Antwort auf „Was jetzt?“ „All In“ ist. Die Bewältigung globaler Herausforderungen erfordert, dass gesellschaftliche Entscheidungen Ökosysteme erhalten und regenerieren, Gemeinschaften, Nationen und die Gemeinschaft der Nationen stärken und eine faire und nachhaltige Wirtschaft schaffen, die die Chancen und die Integration maximiert, indem sie allen ein Interesse an der Zukunft gibt.

WIR LEBEN IN EINER UNBESTÄNDIGEN, UNSICHEREN, KOMPLEXEN UND UNKLAREN (VUCA) WELT



Es werden jetzt einige Entscheidungen getroffen, um Makrorisiken in der systemischen Weise anzugehen, wie es die Situation erfordert. Zu den Modellinitiativen gehören die von Mark Carney, dem Gouverneur der Bank von England, ins Leben gerufene Task Force on Climate-related Financial Disclosures, um die Offenlegung von Klimarisiken zu verbessern, und die von den Nobelpreisträgern Joseph Stiglitz und Michael Spence geleitete Commission on Global Economic Transformation, die sich mit globalen wirtschaftlichen Herausforderungen befasst, von stagnierendem Wachstum und Ungleichheit bis hin zu Migration. Das Übereinkommen von Paris über den Klimawandel und die UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDG) erläutern Handlungswege für die größten globalen Umwelt- und Herausforderungen. Doch trotz der laufenden Initiativen – und der dahinter stehenden kollektiven Bemühungen – scheinen die Fortschritte unzureichend, um eine Zukunft zu gewährleisten, in der die Chancen in der VUCA-Welt die Risiken überwiegen.

All In

All In: Die Zukunft der Unternehmensführung betrachtet das Ausmaß und das Tempo des Wandels, den Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft erleben, aus der Perspektive der nachhaltigen Unternehmensführung, insbesondere im Hinblick auf den Beitrag des Privatsektors zur Verbesserung der Herausforderungen, vor denen die Welt heute steht. Mit „Nachhaltigkeit“ meinen wir, wie 9-10 Milliarden Menschen bis zur Mitte des Jahrhunderts einigermaßen gut innerhalb der Beschränkungen eines Planeten leben werden.¹

Während *All In* die nachhaltige Entwicklung als eine universelle Herausforderung betrachtet, bei der Regierungen, Zivilgesellschaft und Bürger alle eine Rolle spielen, konzentriert sich das Buch auf die Rolle des Privatsektors und kommt zu dem Schluss, dass Unternehmensführung bei der nachhaltigen Entwicklung von zentraler Bedeutung für die Entwicklung und Aufrechterhaltung der Art von Märkten und Volkswirtschaften ist, die Umwelt und Gesellschaft zum Gedeihen brauchen. Die multinationalen Unternehmen von heute haben eine beispiellose Größe und Reichweite und betreffen Tausende von Lieferanten und Milliarden von Verbrauchern in Hunderten von Ländern. Sie sind die globalsten Akteure, die es gibt, und haben sowohl

die Fähigkeit als auch die Verantwortung, auf den Märkten und in der Gesellschaft für mehr Nachhaltigkeit zu sorgen.

Damit soll nicht so getan werden, als könnten oder sollten die Unternehmen allein die Probleme der Welt lösen. Regierungen müssen das förderliche Umfeld, die Regeln und den politischen Rahmen schaffen, in dem Unternehmen ihre Aktivitäten durchführen können. Die Zivilgesellschaft spielt eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, sowohl Regierungen als auch Unternehmen zur Rechenschaft zu ziehen, der Macht die Wahrheit zu sagen, die Bequemeren herauszufordern und die Herausgeforderten zu trösten. An diesem Punkt der Menschheitsgeschichte kommt jedoch den Unternehmen, insbesondere den internationalen Unternehmen, eine entscheidende Rolle zu.

Wir sind der Meinung, dass, wenn nicht mehr Unternehmen mehr Verantwortung für ihre Auswirkungen übernehmen und freiwillig Innovationen vornehmen, um nachhaltiger zu werden, eine wachsende Welle von Populismus und sozialen Unruhen die Regierungen dazu zwingen könnte, dem Privatsektor Veränderungen aufzuzwingen – insbesondere wenn Unternehmen und Gesellschaft sich nicht effektiv auf die Arbeitsplatzverluste vorbereiten, die durch die Automatisierung und die vierte industrielle Revolution entstehen.²

Ebenso wichtig ist unsere feste Überzeugung, dass nur Unternehmen, die langfristig planen, in den kommenden Jahrzehnten gedeihen, eine gesellschaftliche Akzeptanz für den Betrieb erhalten und die für Stabilität und Wohlstand erforderlichen Bedingungen (einschließlich sozialer Harmonie, Zugang zu natürlichen Ressourcen und Wachstum der Mittelklasse) unterstützen werden. Keith Weed, (ehemaliger) Chief Marketing Officer von Unilever, kommentierte dies mit einem ironischen Kommentar: „Man fragt mich oft – was ist das Geschäftsszenario für Nachhaltigkeit? Und ich antworte immer: „Ich würde gerne die geschäftlichen Argumente für die Alternative sehen.“³

All In zielt nicht auf eine unbestimmte Zukunft ab, sondern darauf, wie wir diese Probleme von heute bis 2030 angehen. Dieser Zeitrahmen steht im Einklang mit wichtigen globalen Umweltzielen, einschließlich der im Übereinkommen von Paris verankerten Ambitionen, den globalen Temperaturanstieg in diesem Jahrhundert deutlich unter 2 Grad Celsius über dem vorindustriellen Niveau zu halten und die Bemühungen fortzusetzen,

SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS



den Temperaturanstieg sogar noch mehr auf 1,5 Grad Celsius zu begrenzen.⁴ Er steht auch im Einklang mit den umfassenderen Zielen der menschlichen und wirtschaftlichen Entwicklung und des Umweltschutzes, die in den UN-Zielen für nachhaltige Entwicklung (SDG) dargelegt sind.

Das Übereinkommen von Paris und die SDG traten beide im Jahr 2015 in Kraft und gaben der Menschheit fünfzehn Jahre Zeit, ihre Absichten zu verwirklichen. Eineinhalb Jahrzehnte sind eine gefährliche Zeitspanne: lang genug, um zu zögern, aber nahe genug für einen Alarm. Der Erfolg hängt von einer breiten Beteiligung, enormer Entschlossenheit und hervorragender Führung ab. In einem Moment der Geschichte, in dem die Gesellschaft auf Brüche und Uneinigkeit ausgerichtet zu sein scheint, tun die Regierungen nicht genug. Die Zivilgesellschaft ist bewusst und engagiert, aber ihr fehlt es an Macht. Damit bleibt es der Wirtschaft überlassen, *alles* zu geben und sich voll und ganz zu beteiligen, Partner und Vorreiter zu sein – was eine natürliche und naheliegende Wahl sein sollte, da Nachhaltigkeit für den kommerziellen Erfolg immer wichtiger wird.

Wenn ein Unternehmen alles gibt, wird es widerstandsfähiger gegen zukünftige Schocks, weil es das sich verändernde externe Umfeld besser versteht. Ein Unternehmen ist dann besser in der Lage, Mitarbeiter, Geschäftspartner und Lieferanten anzuziehen, zu halten und das Beste aus ihnen herauszuholen. Sie macht das Geschäft für geduldige, langfristige Investoren attraktiver. Sie bietet dem Unternehmen dank eines besseren Einflusses und Zugangs zu Regierungen und zur Zivilgesellschaft mehr Möglichkeiten, die Zukunft zu gestalten. Sie schafft mehr Bedarf an besseren

Plattformen für erfolgreiche Innovationen. Kurz gesagt, *alles* zu geben, ist keine Garantie dafür, dass ein Unternehmen auf unbestimmte Zeit bestehen bleibt, aber es schafft die optimalen Bedingungen dafür.

Wir wissen, dass einige Kommentatoren einen Zusammenbruch des Klimas, verheerende Ereignisse, „große Störungen“ und mehr vorhersagen. Wir blenden diese Gefahren nicht aus. Doch wir drei arbeiten seit mehreren Jahrzehnten mit Unternehmen zusammen und sind unverbesserliche Optimisten. Wenn wir uns eine bessere Zukunft vorstellen, sind wir uns einig: „Die Aufgabe der Vorstellungskraft wird es sein, die Arbeit der Krise, ohne eine Krise zu tun.“⁵

KOLLEKTIVE WEISHEIT

Die Autoren dieses Buches und die Organisationen, die wir vertreten, verfügen über jahrzehntelange Erfahrungen und Kenntnisse im Bereich der Nachhaltigkeit von Unternehmen. Unsere eigenen Perspektiven sowie die Erkenntnisse unserer Kollegen, Partner und Kunden fließen in *All In* ein.

In noch höherem Maße ist dieses Buch von der Weisheit einer Expertengruppe inspiriert, insbesondere von den Befragten des GlobeScan-Sustainability Leaders Survey, in dessen Rahmen wir seit 1997 weltweit Tausende von Nachhaltigkeitsexperten befragt haben.

Der Leaders Survey, der Ansichten von Unternehmen, aus der Zivilgesellschaft, der Medien, der Wissenschaft, von Regulierungsbehörden und Regierungen aus mehr als achtzig Ländern umfasst, hat eine einzigartige, gut informierte Momentaufnahme der besten Führungspersönlichkeiten nachhaltiger Unternehmen in den letzten zwanzig Jahren sowie Perspektiven zu den Führungseigenschaften geliefert, die die Nachhaltigkeits-Champions des Privatsektors in der Zukunft kennzeichnen werden.

Wir vermuten, dass Jessica Uhl, der Chief Financial Officer von Shell, für viele Wirtschaftsführer spricht, wenn sie uns dies mitteilt: „Nachhaltigkeit kann für verschiedene Menschen eine Menge verschiedener Dinge bedeuten. Es besteht die Notwendigkeit, sich über den Anwendungsbereich klar zu werden.“⁶

Wie der Globale Pakt der Vereinten Nationen sehen wir die Nachhaltigkeit von Unternehmen als „die langfristige Wertschöpfung eines Unternehmens in finanzieller, ökologischer, sozialer und ethischer Hinsicht“.⁷

Uhl beschrieb, was dies ihrer Meinung nach für Shell bedeutet: „Die Art und Weise, wie wir unser Geschäft betreiben, wo wir tätig werden wollen, die Branchen und Orte, in denen wir tätig sind, die Art und Weise, wie wir unsere Lieferkette handhaben, [und] die Art und Weise, wie wir unsere Beziehungen zu Partnern und Kunden auf der Grundlage von Nachhaltigkeitsprinzipien gestalten. Es ist sowohl das Was als auch das Wie der Arbeit, die wir leisten.“⁸

Die Vorstellungen darüber, welche Unternehmen führend im Bereich der Nachhaltigkeit sind – und, was entscheidend ist, warum – haben sich in den letzten zwanzig Jahren entwickelt und sind gereift, da Experten beurteilt haben, wie Unternehmen auf Störungen und Veränderungskräfte reagiert haben. Die Unternehmen, die von den Befragten bei der Bewältigung ökologischer, sozialer und wirtschaftlicher Auswirkungen als am erfolgreichsten identifiziert wurden und die ihrer Überzeugung entsprechen, dass der Privatsektor am besten in der Lage ist, in Zukunft eine Führungsrolle bei der nachhaltigen Entwicklung zu übernehmen, bilden die tiefste Grundlage dieses Buches.

Wir erkennen an, dass einige der Unternehmen, die in dem Leaders Survey einen hohen Rang einnehmen, auf dem Markt mitunter schlecht abgeschnitten haben. Dennoch sind wir uns darüber im Klaren, dass langfristiger kommerzieller Erfolg und Belastbarkeit untrennbar mit dem „All In“-Gedanken verbunden sind,

wie jüngste akademische Studien⁹ belegen.

Wir sind allen Befragten des Leaders Survey zu Dank verpflichtet, dass sie ihre Ansichten mit uns geteilt haben, denn ihre Erkenntnisse bilden nun einen unnachahmlichen Satz von Längsschnittdaten zur Entwicklung der Führung im Bereich der Unternehmensnachhaltigkeit – ein Bereich, der selbst nicht viel älter als zwanzig Jahre ist. Der GlobeScan-SustainAbility Leaders Survey ist ein der ältesten, kontinuierlich durchgeführten Umfragen ihrer Art, noch länger etabliert als Ratings wie der Dow Jones Sustainability Index und andere Umfragen wie das Edelman Trust Barometer und gleich alt wie das Fortune „World’s Most Admired Companies“-Ranking. Wir könnten uns keine bessere Grundlage vorstellen, auf der wir einen Überblick darüber gewinnen könnten, was heute die beste nachhaltige Unternehmensführung ausmacht und wie Unternehmen ihre Kapazitäten ausweiten müssen, um in Zukunft kommerziellen Erfolg und Nachhaltigkeitsleistung miteinander in Einklang zu bringen.

Was diese Harmonisierung betrifft: Wir finden eine tiefe Wahrheit in dem, was Peter Drucker kurz vor seinem Tod erklärte, dass „jedes globale Problem und jede soziale Frage eine verkappte Geschäftsmöglichkeit ist“, und erwarten, dass sich die führenden Unternehmen im Bereich der Nachhaltigkeit im Jahr 2030 auch als die erfolgreichsten Unternehmen der Zukunft erweisen werden. In der Tat hat die Business and Sustainable Development Commission errechnet, dass es bei der Umsetzung der UN-Ziele für nachhaltige Entwicklung Geschäftsmöglichkeiten im Wert von 12 Billionen Dollar gibt, während der Bericht über Nachhaltigkeitstrends 2017 von Generation Investment Management bedeutende nachhaltige Geschäftsmöglichkeiten insbesondere in fünf Schlüsselbranchen aufzeigt: Mobilität, Energie, gebaute Umwelt, Lebensmittelsysteme und Wohlbefinden.¹⁰

Nachhaltigkeit ist ein Problem, das nach Lösungen verlangt. Die Belohnungen für diejenigen, die die richtigen Lösungen finden, könnten gewaltig sein, ein Konzept, das im Diktum des ehemaligen GE-CEO Jeff Immelt „Grün ist grün“ verankert ist, seiner Kurzformel für die Aussage, dass die Lösung von Umweltproblemen – auf eine Weise, die Ihren Kunden zugute kommt und/oder Sie effizienter und innovativer macht – Geld einbringt.

WIR HABEN 20 JAHRE FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEITEN STUDIERT

DREI EPOCHEN

Im 1. Kapitel dieses Buches verwenden wir den Blickwinkel des Leaders Survey, um zu zeigen, wie enorm sich das Verständnis und die Praxis der Nachhaltigkeit in Unternehmen in den letzten zwanzig Jahren entwickelt haben. Wichtig ist auch, dass wir die drei Epochen der nachhaltigen Unternehmensführung von 1997 bis heute wie folgt definieren:

- **Die Ära der Schadensminimierung, 1997–2005.** In dieser Zeit bestand der grundlegende Ansatz darin, Risiken und negative Auswirkungen zu reduzieren.
- **Die Ära der strategischen Integration, 2006–2015,** als zunehmend weniger Schaden angerichtet wurde, reichte bei Weitem nicht aus, um die Interessengruppen zufriedenzustellen. In dieser Ära erkannten aufgeklärte Unternehmen, dass ein umfassenderes Mittel erforderlich war, um Nachhaltigkeit in Angriff zu nehmen. Dies bedeutete, sie in die Geschäftsplanung und die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen einzubeziehen und Programme zur Leistungsmessung und Offenlegung einzuführen, um den kommerziellen Beitrag sowie die sozialen und ökologischen Auswirkungen zu bewerten.

- **Die Ära der Zielorientierung, 2016 bis heute,** in der es einen stärkeren Impuls für Unternehmen gibt, sich zu bestimmten Werten zu bekennen und damit zu führen, was für die Befragten des Leaders Survey jetzt der wichtigste Grund ist, warum sie Unternehmen als führend identifizieren. Obwohl diese Ära noch im Entstehen begriffen und dabei ist, sich vollständig zu definieren, ist sie durch eine ziel- und zweckorientierte Leistung gekennzeichnet. Die besten Unternehmenslenker von heute konzentrieren sich darauf, was sie tun, vom Lieferkettenmanagement über die Fertigung bis hin zum Marketing, aus dem Blickwinkel des zielgerichteten und positiven Einflusses, den sie durch den Erfolg ihres Unternehmens in der Welt haben wollen.

Wenn wir in die Zukunft blicken, sehen wir am Horizont eine vierte Epoche nachhaltiger Unternehmensführung, die wir als **die regenerative Ära** bezeichnen. Wir glauben, dass je näher 2025 rückt, es bald eine kritische Masse von Unternehmen geben wird, die sich zu einer Kreislaufwirtschaft oder einem geschlossenen Geschäftskreislauf verpflichten sowie zu einer Neugestaltung der Geschäftsmodelle, um die wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Vorteile all ihrer Aktivitäten zu optimieren.¹¹

ANERKANNTE FÜHRUNGSPERSÖNLICHKEITEN – UND ZUKÜNFTIGE STÖRER

Der Leaders Survey hebt die Leistungen von jährlich etwa zehn bis fünfzehn Unternehmensführern hervor. Zwischen 1997 und 2017 wurde nur ein einziges Unternehmen, Interface, jedes Jahr ausgezeichnet, wobei Unilever von den Experten als der am höchsten bewertete Marktführer überhaupt anerkannt wurde. Fallstudien zu diesen beiden Unternehmen bilden einen wichtigen Teil des Buches *All In* und sind in Kapitel 8 und 9 zu finden.

Unser Optimismus bedeutet nicht, dass wir für die vor uns liegenden Herausforderungen blind sind. Wir sind uns bewusst, dass die Unternehmen, die im Leaders Survey hoch eingestuft wurden, alle auf dem Weg sind: Sie arbeiten daran, *alles* zu geben und Nachhaltigkeit tief zu verankern. Als wir dieses Buches schrieben, wandten wir uns an alle Unternehmen, die in dem Leaders Survey Spitzenplätze belegten, wobei wir uns insbesondere auf Unternehmen konzentrierten, denen dies mehrere Jahre in Folge gelang. Wir hatten das Glück, dass die Führungspersönlichkeiten aller 13 globalen Unternehmen teilnahmen, die sich seit 10 oder mehr Jahren unter den Top 15 der globalen Liste befanden.

Die Vorstandsvorsitzenden, Chief Executive Officers, Chief Sustainability Officers (CSO), andere Führungskräfte und Vorstandsmitglieder, mit denen wir gesprochen haben, waren unglaublich großzügig, uns Interviews zu gewähren, und insgesamt haben wir mehr als vierzig Interviews geführt. Die Diskussionen waren weitreichend und wir stellten

unzählige Fragen, aber wir konzentrierten uns besonders auf diese beiden:

- Was wurde getan, um in Ihrem Unternehmen die Voraussetzungen für eine Führungsrolle in Sachen Nachhaltigkeit zu schaffen und aufrechtzuerhalten?
- Wie wird sich Ihrer Meinung nach die nachhaltige Unternehmensführung bis 2030 entwickeln?

Ihre Antworten haben uns geholfen, zu verstehen und zu formulieren, wie Unternehmen in Sachen Nachhaltigkeit führend werden und welche Merkmale erforderlich sind, um dies im Laufe der Zeit auch zu bleiben.

Bei den Unternehmen, die wir in diesem Buch diskutieren, handelt es sich zumeist um etablierte multinationale Unternehmen, da die großen, etablierten Unternehmen in der Regel diejenigen sind, die den meisten Teilnehmern des Leaders Survey auf der ganzen Welt bekannt sind. Wir wissen jedoch, dass einige der aufregendsten Beispiele für Unternehmen, die alles geben, unternehmerische Neugründungen, zielgerichtete kleinere Unternehmen und Mehrgenerationen-Familienunternehmen mit einem ausgeprägten Sinn für Verantwortung sind. Eine der wichtigsten Entwicklungen, die wir beobachten, ist die Art und Weise, wie große Unternehmen jetzt versuchen, von solchen kleineren Vorbildern zu lernen, und umgekehrt.

WIR BEFRAGTEN FRÜHERE, GEGENWÄRTIGE UND ZUKÜNFTIGE FÜHRUNGSKRÄFTE



DREI P

Obwohl die Befragten keineswegs den gleichen Weg eingeschlagen haben, verrieten alle Befragten mehrere Konstanten, die, unterschiedlich kombiniert, ihre Unternehmen über die so genannte **Schwelle der nachhaltigen Unternehmensführung** brachten. Der Einfachheit halber bezeichnen wir diese Katalysatoren als die **drei P: Pressure, Perspective and People (Druck, Perspektive und Menschen)**.

- **Druck:** Der Druck bezieht sich auf die äußeren Bedingungen, die Unternehmen dazu bewegen, sich der Nachhaltigkeit zuzuwenden, z. B. veränderte gesellschaftliche Erwartungen, die durch neue Politiken und Vorschriften, Kampagnen von Aktivisten und/oder eine veränderte Verbrauchernachfrage zum Ausdruck kommen.
- **Perspektive:** Die Perspektive umfasst mehrere Dinge, darunter: die Fähigkeit, langfristig zu planen, was mit der Art des Unternehmenseigentums zusammenhängt, Kapitalinvestitionen und der Grad des kurzfristigen finanziellen Drucks, dem man ausgesetzt ist, Herkunft und Erbe, wo die Langlebigkeit des Unternehmens eine Weltanschauung entwickeln kann, die sich für Nachhaltigkeit eignet und die Fähigkeit, die Welt so zu sehen, wie sie sich entwickelt und nicht, wie sie gewesen ist. Darüber hinaus wurde von den Befragten immer wieder als entscheidend für eine starke Führung genannt, dass sie evidenzbasiert und ideologiefrei ist und sich der besten verfügbaren Wissenschaft verschrieben hat.

- **Menschen:** Auch wenn es sich um einen Plural handelt, läuft „Menschen“ oft auf eine oder einige wenige Führungspersönlichkeiten hinaus, die beim Übergang eines Unternehmens zum Status einer nachhaltigen Unternehmensführung erheblichen Einfluss hatten. Im Allgemeinen bezieht sich diese Art von Einfluss auf die Vision oder Offenbarung des Gründers und/oder CEO – man denke an Ray Anderson von Interface, nachdem er in den 1990er Jahren *The Ecology of Commerce* gelesen hatte, oder Lee Scott von Walmart nach dem Hurrikan Katrina 2005 – aber es kann auch ein mächtiger CSO sein, der mit dem richtigen Führungsteam wie Hannah Jones bei Nike oder Mike Barry bei Marks and Spencer zusammenarbeitet. Wir stellen auch fest, dass externe Provokateure in manchen Situationen eine katalytische Rolle spielen können.

Wir beschreiben die 3P in Kapitel 2 ausführlicher, zusammen mit Fallstudien zur jeweiligen Schwelle.

Druck

Hilfreiche Spannung

Perspektive

Periphere Sicht

Menschen

Die Macht des Einzelnen

FÜNF ATTRIBUTE

Die bestplatzierten Unternehmen haben mehr Gemeinsamkeiten als die 3P, die sie über die Schwelle zur nachhaltigen Unternehmensführung gebracht haben. Eine Reihe von Führungsattributen – **Zweck, Plan, Kultur, Zusammenarbeit und Engagement** – untermauern zusammen die derzeitige beste Praxis in führenden Unternehmen und repräsentieren die wesentlichen Qualitäten für die nachhaltige Unternehmensführung ab jetzt bis 2030.

ZWECKORIENTIERUNG: **Warum** wir tun, was wir tun: die ausrichtende Idee dafür, warum das Unternehmen existiert

PLAN: **Was** wir tun und was wir als Unternehmen anstreben

KULTUR: **Wie** wir hier Dinge tun

ZUSAMMENARBEIT: Mit **wem** wir in anderen Unternehmen und anderen Bereichen der Gesellschaft zusammenarbeiten, um effektiver zu sein

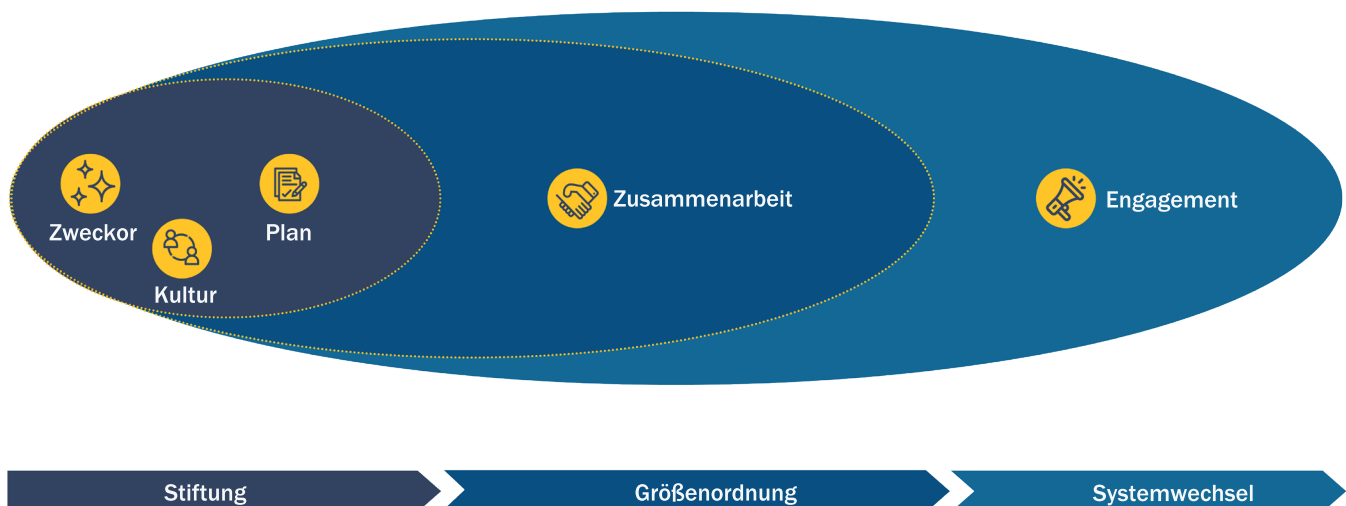
ENGAGEMENT: **Wo** wir die Autorität des Unternehmens nutzen, um andere zu ermutigen, zur Förderung der nachhaltigen Entwicklung beizutragen

Diese Eigenschaften traten in den letzten zwei Jahrzehnten nicht zu einem bestimmten Zeitpunkt in Erscheinung. Sie materialisierten sich zunächst einzeln,

wobei Unternehmen sie nach eigener Wahl entdeckten und mit ihnen experimentierten. Erst im Nachhinein hat unsere Analyse der Führungsmuster der letzten zwei Jahrzehnte – und unsere Definition der dreiverschiedenen Epochen der Unternehmensnachhaltigkeit – die ganze Bandbreite offenbart.

Auch wenn dies keine Garantie ist, glauben wir, dass diese Attribute – die nicht wie in der Vergangenheit selektiv, sondern kollektiv angegangen werden – den Unternehmen die besten Chancen bieten, langfristig zu überleben und zu gedeihen, wenn sie den Nachhaltigkeitsgedanken pflegen, der sowohl für den künftigen wirtschaftlichen Erfolg als auch für die integrativere und nachhaltigere Wirtschaft entscheidend ist, die wir für die kollektive Zukunft der Gesellschaft für wesentlich halten. Zweck, Plan, Kultur, Zusammenarbeit und Engagement werden in Kapitel 3–7 ausführlich erläutert und durch Beispiele aus dem Leaders Survey veranschaulicht. In Kapitel 10 stellen wir auch eine Checkliste für bewährte Praktiken zur Verfügung, in der dargelegt wird, was die heutigen Führungskräfte tun, so dass andere ihr Beispiel und ihre Erfahrungen als Grundlage zur Verbesserung ihrer eigenen Leistung nutzen können.

DAS „ALL IN“-FÜHRUNGSKONZEPT



EINZELNE FÜHRUNGSROLLEN

Der größte Teil von *All In* befasst sich mit der institutionellen Führung im Bereich der nachhaltigen Entwicklung und konzentriert sich dabei auf die Rolle des privaten Sektors. Aber alle Unternehmen sind Gemeinschaften von Menschen, deren Erfolg nicht nur durch einen gemeinsamen Arbeitsplatz oder eine gemeinsame Sache bestimmt wird, sondern auch durch Fähigkeiten und Stile. Wir haben die von uns interviewten Führungskräfte auch gefragt, welche individuellen Merkmale für eine nachhaltige Unternehmensführung bis 2030 am wichtigsten waren und sein werden. Wir fassen die Antworten und unsere Überlegungen dazu in Kapitel 11 zusammen.

FÜHRUNGSHORIZONT BIS 2030

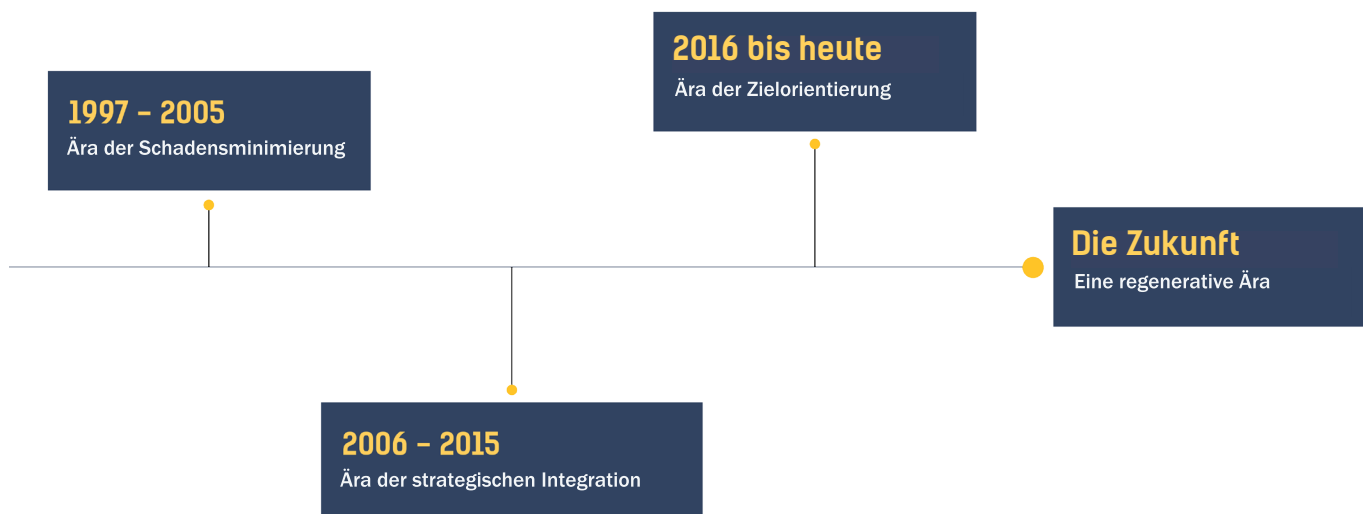
Wir sind sicher, dass die drei Epochen und die fünf Attribute, die wir identifiziert haben, nicht die ganze Geschichte sind. Die Aufrechterhaltung und Verbesserung der Unternehmensführung im Bereich der Nachhaltigkeit wird mit Sicherheit die Entdeckung und Beherrschung weiterer Eigenschaften erfordern und wir gehen bereits jetzt davon aus, dass sich bis 2030 mindestens eine weitere klare Führungsära etablieren wird. In Kapitel 12 erörtern wir, wie sich die gegenwärtigen Führungseigenschaften in den nächsten Jahren ausweiten werden und spekulieren darüber, wie die zirkulären und eindeutig positiven

Geschäftsmodelle, die wir in der regenerativen Ära erwarten, getestet und robuster werden – in hohem Maße aus Notwendigkeit.

Die SDG der UN laufen bis 2030. Das Übereinkommen von Paris verlangt, dass bis zu diesem Zeitpunkt enorme Fortschritte im Klimabereich erzielt werden müssen, wenn wir eine katastrophale globale Erwärmung vermeiden wollen. Die 8,5 Milliarden Menschen, die bis dahin voraussichtlich auf der Erde leben werden, brauchen bewusst oder unbewusst eine Unternehmensführung, die den Regierungen und der Zivilgesellschaft hilft, eine faire und nachhaltige Wirtschaft zu schaffen, die notwendig ist, um die Chancengleichheit von Einzelpersonen und Institutionen weltweit und die Gerechtigkeit zwischen den Generationen zu gewährleisten.

Der für das nächste Jahrzehnt erwartete Übergang von der aktuell zielorientierten Ära zur regenerativen Ära wird den Unternehmen helfen, die erforderliche Führungsrolle zu übernehmen. Aber die zuvor erörterten Revolutionen und Kräfte des Wandels werden sich in den kommenden Jahren intensivieren und weiterentwickeln. Weiterer Druck auf die etablierten Unternehmen wird von revolutionären Innovatoren, Rebellen und neuen Marktteilnehmern ausgehen, insbesondere aus dem aufstrebenden China und anderen schnell wachsenden Volkswirtschaften. Aus diesen und anderen Gründen erwarten wir, dass sich mit dem Wechsel der Epochen die für den Erfolg erforderlichen Führungseigenschaften weiterentwickeln

WIE SIEHT DIE ZUKUNFT AUS?



und ausweiten werden, und wir gehen davon aus, dass Zusammenarbeit und Engagement mehr Gewicht erhalten werden.

Das Ausmaß und der systemische Charakter der Herausforderungen an die Nachhaltigkeit, die durch die globalen Kräfte des Wandels entstehen, machen individuelle Ansätze zur Problemlösung de facto obsolet. Um sie anzugehen, müssen wir von der „Tyrannei des „oder““ zum „Genie des „und““ übergehen und uns dabei auf das Beste stützen, was die Wirtschaft in Bezug auf die Co-opetition bieten kann: sowohl Wettbewerb als auch Kooperation.

Eine solche Zusammenarbeit wird am besten funktionieren, wenn die Wirtschaft nicht losgelöst von Gesellschaft und Natur, sondern als integraler Bestandteil davon funktioniert. Die Wirtschaft wird im Jahr 2030 florieren, wenn man ihr vertraut. Wenn ein günstiges Umfeld für nachhaltigen Geschäftserfolg entsteht, wird sie zum Teil auf dem Engagement für Politiken beruhen, die Nachhaltigkeit begünstigen, wie z. B. Kohlenstoffpreise und erweiterte Herstellerverantwortung. Ein solches Engagement ist am wirksamsten, wenn es kollektiv stattfindet – durch Unternehmensgruppen in und über Branchen hinweg und von Unternehmen in Partnerschaft mit der Zivilgesellschaft und den politischen Entscheidungsträgern selbst.

Ohne versuchen zu wollen, Gewinner auszuwählen, spekulieren wir in unserem Kapitel 2030 darüber, welche Arten von Unternehmen bis zum Ende des nächsten Jahrzehnts in dem Leaders Survey einen hohen Rang einnehmen werden und woher sie kommen könnten. Wir sind uns bewusst, dass einige dieser zukünftigen Führungskräfte vielleicht noch gar nicht existieren und dass neue, unternehmerische Unternehmen, die wir uns nicht vorstellen können, einige der bestangesessenen globalen Firmen in den heutigen Ranglisten verdrängen werden.

DIE ZUKUNFT DER UNTERNEHMENSFÜHRUNG

Wir glauben, dass schon das Nachdenken über die Zukunft dazu beiträgt, sie zu gestalten, aber auch, dass man sich nicht in eine neue Art des Handelns hineindenken kann. Stattdessen müssen Menschen und Institutionen die richtigen Verhaltensweisen gestalten – im Kontext dieses Buches die richtigen Verhaltensweisen, um kommerziellen Erfolg und nachhaltige Entwicklung zu erreichen. Auf diese Weise untermauern Verhaltensweisen und Handlungen neue Denkweisen.

Die Wirtschaft muss jetzt alles daran setzen, eine Führungsrolle im Bereich der Nachhaltigkeit zu übernehmen – mit vollem und unerschütterlichem Engagement für die Entwicklung von Wegen, die Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft im Jahr 2030 und darüber hinaus nachhaltiger machen, als es heute der Fall ist; mit vollem und unerschütterlichem Engagement für die Überwindung der systemischen Risiken, die die VUCA-Welt kennzeichnen und die die Wirtschaft ebenso bedrohen wie jeden anderen Akteur.

Diese Aktion wird in der Zweckorientierung verwurzelt sein und muss letztlich regenerativ sein. Die Wirtschaft kann dies nicht allein tun, aber die Wirtschaft hat mit ihren Wettbewerbs- und Teamfähigkeiten, die in den Geschäftsmodellen voll eingesetzt werden und darauf ausgerichtet sind, profitabel zu sein und die Probleme der Gesellschaft zu lösen, eine besondere Gelegenheit, auf die an sie gestellten Führungsanforderungen zu reagieren und zu zeigen, wozu sie in der Lage ist, wenn ihr Zweck mit den Bedürfnissen der Gesellschaft in Einklang steht.



Chris Coulter ist CEO von GlobeScan, einer Beratungsfirma für Meinungsforschung und Strategie, die sich darauf konzentriert, führende Unternehmen bei der Vertrauensbildung mit ihren Interessenvertretern zu unterstützen.



Mark Lee ist Geschäftsführer des Think Tanks und Beratungsunternehmens SustainAbility, einem Unternehmen der ERM-Gruppe, und ein ERM-Partner



David Grayson ist emeritierter Professor für Unternehmensverantwortung an der Cranfield School of Management (UK) und Vorsitzender des Instituts für Wirtschaftsethik

Diese Zusammenfassung von „All In: Die Zukunft der Unternehmensführung“ stammt aus der Einleitung des Hauptbuches. Es wird mit freundlicher Genehmigung des Verlags Greenleaf Publishing, Teil von Routledge, reproduziert: www.Routledge.com

Für weitere Informationen über All In, Aktualisierungen und Details darüber, wo die Autoren sprechen und den All In Executive Workshop, besuchen Sie bitte: www.AllInBook.net

ENDNOTEN

1 Adaptiert vom Weltwirtschaftsrat für Nachhaltige Entwicklung

2 Die erste industrielle Revolution nutzte Wasser- und Dampfkraft zur Mechanisierung der Produktion. Die zweite nutzte elektrische Energie zur Herstellung von Massenprodukten. Die dritte nutzte Elektronik und Informationstechnologie, um die Produktion zu automatisieren. Jetzt baut eine vierte industrielle Revolution auf der dritten auf, die digitale Revolution, die sich seit Mitte des letzten Jahrhunderts vollzieht. Sie zeichnet sich durch eine Verschmelzung von Technologien aus, die die Grenzen zwischen der physischen, digitalen und biologischen Sphäre verwischt.

Es gibt drei Gründe dafür, warum die heutigen Umgestaltungen nicht nur eine Verlängerung der dritten industriellen Revolution darstellen, sondern eher die Ankunft einer vierten und klar abgegrenzten: Geschwindigkeit, Umfang und Auswirkungen auf die Systeme: The Fourth Industrial Revolution: what it means, how to respond (Die vierte industrielle Revolution: Was sie bedeutet und wie man darauf reagieren sollte): Klaus Schwab, Weltwirtschaftsforum, 16. Januar 2016

3 HBR, "Reinventing the Chief Marketing Officer: An interview with Unilever CMO Keith Weed" („Den Chief Marketing Officer neu erfinden: Ein Interview mit Unilever CMO Keith Weed“) von Gardiner Morse, 21. Juli 2014: Leadership <https://hbr.org/2014/07/reinventing-the-chief-marketing-officer-an-interview-with-unilever-cmo-keith-weed>

4 http://unfccc.int/paris_agreement/items/9485.php Abgerufen am 10. Februar 2018

5 Roberto Mangaberia Unger zitiert in Williams L., Disrupt: Think the Unthinkable to Spark Transformation in Your Business (Revolutionieren: Das Udenkbare denken, um eine Transformation in Ihrem Unternehmen auszulösen) (2015)

6 Interview mit den Autoren, 3. Oktober 2017

7 Globaler Pakt der Vereinten Nationen 2015

http://www.unglobalcompact.org/docs/publications/UN_Global_Compact_Guide_to_Corporate_Sustainability.pdf
Uns gefällt auch eine erweiterte Version der Definition, die im Sustainability Yearbook 2008 (PWC-SAM) zu finden ist, nämlich „eine unternehmerische Verpflichtung zur nachhaltigen Entwicklung und ein Ansatz, der langfristigen Aktionärs- und Gesellschaftswert schafft, indem er die mit wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Entwicklungen verbundenen Chancen und Risiken aufgreift und handhabt.“

8 Interview mit den Autoren, 3. Oktober 2017

9 Robert G. Eccles, Ioannis Ioannou und George Serafeim verglichen eine übereinstimmende Stichprobe von 180 Unternehmen, von denen sie 90 als Firmen mit hoher Nachhaltigkeit und 90 als Firmen mit geringer Nachhaltigkeit klassifizierten, um Fragen der Unternehmensführung, Kultur und Leistung zu untersuchen. Die Ergebnisse für einen Zeitraum von 18 Jahren zeigen, dass Firmen mit hoher Nachhaltigkeit die Firmen mit niedriger Nachhaltigkeit sowohl an den Börsen- als auch bei den Buchhaltungskennzahlen dramatisch übertroffen haben. Die Ergebnisse deuten jedoch darauf hin, dass diese Outperformance erst auf lange Sicht auftritt.

Siehe auch „The Business Case for Purpose“ (Das Geschäftsszenario für Zielorientierung), Harvard Business Review Analytics und EY Beacon Institute, das „einen neuen Vorsprung erklärt: Unternehmen, die in der Lage sind, die Kraft der Zielorientierung zu nutzen, um Leistung und Rentabilität zu steigern, genießen einen deutlichen Wettbewerbsvorteil“

10 Generation Investment Management, Nachhaltigkeitstrends 2017 <https://www.generationim.com/sustainability-trends/sustainability-trends-2019/> Abgerufen am 5. Januar 2018

11 Für eine gute Einführung in die Kreislaufwirtschaft sowie Modelle und Kompetenzen dafür siehe Rutqvist J. und Lacy P., Waste to Wealth: The Circular Economy Advantage (Wertschöpfung statt Verschwendung: Die Zukunft gehört der Kreislaufwirtschaft) (2015)