

Thesen des Instituts für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)

Unternehmen als Mitgestalter sozial-ökologischer Transformation

Sozial-ökologischer Wandel braucht auch unternehmerisches Handeln. Herkömmliche Konzepte nachhaltiger Unternehmensführung greifen hier jedoch zu kurz. Es ist höchste Zeit, eine Diskussion über transformatives Unternehmenshandeln zu führen.

Von Gerd Scholl und Heike Mewes

Die Herausforderungen, die das Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung stellt, sind nicht bewältigt. Fortschreitender Klimawandel, zunehmender Verlust der Artenvielfalt und die Verknappung wichtiger Ressourcen machen deutlich, dass die natürlichen Lebensgrundlagen stark gefährdet sind. Soziale Probleme und Fragen der Gerechtigkeit erhöhen den Handlungsdruck weiter. Dies zeigen Konflikte um Rohstoffe, menschenunwürdige Arbeitsbedingungen oder die Ausgrenzung weiter Teile auch hoch entwickelter Gesellschaften von Wohlstand und Lebensqualität. Der Diskurs um Möglichkeiten und Wege einer sozial-ökologischen Transformation von Wirtschaft und Gesellschaft, lokal wie global, muss daher intensiver geführt werden.

Die Rolle von Unternehmen

Der Beitrag, den Unternehmen für die Transformation leisten (können), spielt in diesem Diskurs noch kaum eine Rolle – nicht zuletzt, weil unternehmerisches Handeln für viele soziale und ökologische Probleme mitverantwortlich ist. Dieser blinde Fleck ist fatal, weil Unternehmen als Teil der Volkswirtschaft unter anderem das Innovationsgeschehen und die effiziente Allokation von Ressourcen weitgehend bestimmen. Der notwendige Wandel kann also gar nicht ohne sie realisiert werden. Zahlreiche gute Beispiele nachhaltigen Wirtschaftens zeigen, dass viele Unternehmen engagiert sind. Angesichts der skizzierten Herausforderungen sind die Erfolge jedoch bei Weitem nicht ausreichend.

Das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) hat in den vergangenen 30 Jahren durch anwendungsorientierte Forschung zu Themen wie Umweltmanagement und -controlling, nachhaltige Unternehmensführung, Nachhaltigkeitsberichterstattung, nachhaltiges Innovationsmanagement oder ökologisches Produktdesign anspruchsvolle Konzepte entwickelt und zahlreiche Unternehmen auf ihrem Weg begleitet und unterstützt. Umweltmanagementsysteme und ähnli-

che Instrumente sind heute bereits weit verbreitet und werden von vielen Unternehmen und ihren Stakeholdern als Selbstverständlichkeit angesehen. Nun ist es Zeit, einen Schritt weiterzugehen und dem bisherigen Prozess ein neues Momentum zu verleihen – auf inhaltlicher und auf Diskursebene. Nachhaltigkeit muss in der Breite der Wirtschaft zum gelebten Leitprinzip, das heißt zum Kerngeschäft werden. Die wenigen Pioniere richten schon heute nicht nur die eigenen Angebote und Prozesse nachhaltig aus, sondern treiben sozial-ökologischen Wandel in ihrem Umfeld aktiv voran. Sie zeigen damit, welche Handlungsspielräume bestehen und wie sie genutzt werden können. Wir betrachten diese Pioniere als transformative Unternehmen.

Transformatives Unternehmenshandeln verstehen wir als eine besondere Ausprägung nachhaltigen Unternehmenshandelns. Als sozial-ökologische Pionierunternehmen möchten transformative Unternehmen grundlegende Veränderungen in Richtung Nachhaltigkeit erreichen – und so in der Zukunft zu einem neuen Mainstream werden. Hierfür schaffen sie zum einen die internen, also organisationalen und unternehmenskulturellen Voraussetzungen. Zum anderen engagieren sie sich für die Gestaltung ihres Umfelds: Dies umfasst das direkte Marktumfeld sowie auch die gesellschaftlichen Normen und Praktiken und die politischen Rahmenbedingungen. Sie machen damit ihr eigenes Geschäftsmodell wettbewerbsfähiger und stoßen Skalierungsprozesse für sozial-ökologischen Wandel an. Transformative Unternehmen können Großunternehmen, mittlere und kleine Unternehmen wie auch Start-ups sein. Ihr transformatives Wirken kann sich unterschiedlich manifestieren.

Aspekte transformativen Unternehmenshandelns

Leitbilder: Transformative Unternehmen prägen neue und visionäre Vorstellungen darüber, was Zweck, Ziele und Handlungsweisen nachhaltiger Unternehmen sind – sowohl in ihren internen Beziehungen als auch in ihrem Umfeld.

Produkte, Dienstleistungen, Geschäftsmodelle: Transformative Unternehmen bieten Produkte und Dienstleistungen, die durch ihren Nutzen, ihre nachhaltigen Produktionsweisen und/oder ihre Konsumwirkungen einen wesentlichen Beitrag zur Bewältigung ökologischer und sozialer Herausforderungen leisten. Eine besonders hohe transformative Wirkung entsteht, wenn die Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle disruptiv, das heißt struktur- und marktverändernd sind.

Prozesse, Wertschöpfungskette: Transformative Unternehmen suchen nach innovativen Wegen, um negative Umweltauswirkungen ihres Unternehmens entlang der gesamten Wertschöpfungskette deutlich zu reduzieren und soziale Aspekte substanziell zu stärken. Dafür schaffen sie Strukturen und Prozesse, investieren in nachhaltige Produktionsmittel und fördern Innovation und Intrapreneurship für Weiterentwicklungen innerhalb der Organisation.

Unternehmenskontexte: Transformative Unternehmen kommunizieren ihre Ansätze nach außen, um potenzielle Kund/innen vom Mehrwert ihres Angebots zu überzeugen, Nachahmer/innen in der Wirtschaft zu inspirieren, gesellschaftlichen Wandel anzustoßen sowie politische Rahmenbedingungen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung zu verändern.

These 1: Ohne transformative Unternehmen wird sozial-ökologischer Wandel nicht gelingen, denn sie agieren aus der Wirtschaft heraus und stehen für die Machbarkeit einer konsequent nachhaltigen Wirtschaftsweise.

Zivilgesellschaftliche und wissenschaftliche Akteure sowie Akteure aus Politik und Verwaltung tragen Anforderungen für nachhaltigeres Wirtschaften von außen an Unternehmen heran. Transformative Unternehmen tun dies als Marktakteure proaktiv von innen und zwar durch die Konsequenz und Transparenz ihres nachhaltigen Unternehmenshandelns. Sie werden damit zu Vorbildern und entfalten eine große Signalwirkung für den wirtschaftlichen Mainstream.

These 2: Die Diskurse in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft stützen neue Leitbilder des Unternehmenshandelns, wie transformative Unternehmen sie prägen, nur unzureichend.

Transformative Unternehmen stellen langfristig tragfähiges Wirtschaften, ökologische und soziale Verantwortung, Wertschaffung für Mensch und Umwelt, gute Arbeit und Lebensqualität in den Mittelpunkt ihrer Unternehmensstrategie. Ihre Leitbilder verankern sie aktiv in ihren Organisationen und tragen sie nach außen. Die dominierenden Diskurse stützen diese Leitbilder allerdings nur unzureichend; teils stellen sie sie sogar infrage. Insbesondere die anhaltende Fixierung auf quantitatives Wachstum als Gradmesser für unternehmerischen Erfolg und auf ein Gesellschaftsmodell, das Wohlstand an den Möglichkeiten zum Mehr-Konsum misst, stellt die Berechtigung alternativer Entwicklungsvorstellungen von Unternehmen infrage. Hier braucht es kohärentere Botschaften und mehr einflussreiche Stimmen, die nachhaltige Leitbilder des Unternehmenshandelns in der breiten Öffentlichkeit legitimieren, propagieren und verteidigen.

These 3: Um das transformative Potenzial marktbezogener Innovationen zu heben, braucht es radikalere Konzepte des nachhaltigen Innovationsmanagements.

Sozial-ökologischer Wandel erfordert deutlich nachhaltigere Formen der Befriedigung menschlicher Bedürfnisse in Bereichen wie Mobilität, Wohnen oder Ernährung. Mit inkre-

mentellen, allein auf Effizienzsteigerung setzende Innovationen kann dies, schon allein wegen der vielfältigen Rebound-Effekte, nicht erreicht werden. Es braucht vielmehr grundlegend neue Formen von Produkt-Dienstleistungssystemen, die zu einer absoluten Entkopplung von Wachstum und Umweltverbrauch beitragen und suffiziente Lebensstile unterstützen. Hierfür sind Innovationsprozesse nötig, die gesellschaftliche Anforderungen konsequent integrieren, wie etwa Ansätze der nutzerzentrierten Innovation oder der Open Innovation.

These 4: Sozial-ökologischer Wandel bietet Chancen für neue Geschäftsmodelle. Um diese Chancen zu nutzen, muss eine nachhaltigkeitsorientierte Gründungskultur geschaffen werden.

Unternehmensgründungen können ein wichtiger Hebel für die Umsetzung transformativen Unternehmenshandelns sein. Die hierfür notwendige Gründungskultur muss gestärkt werden und die Prinzipien nachhaltigen Wirtschaftens müssen im Gründungsgeschehen mehr Beachtung finden. Es geht darum, Gründungsförderung mit der Frage zu verknüpfen, welchen Beitrag eine Gründungsidee für einen nachhaltigen Wohlstand leistet beziehungsweise welche sozial-ökologischen Wirkungen ein Unternehmenskonzept entfalten kann.

These 5: Transformative Unternehmen nutzen ihre (Einkaufs-)Macht für die Umsetzung eines nachhaltigen Lieferkettenmanagements und den Aufbau nachhaltiger Wertschöpfungsarchitekturen.

Transformative Unternehmen nutzen den Einfluss, den sie auf ihre Lieferketten haben, für weitreichende Nachhaltigkeitsfortschritte. Sie gehen über Strategien des Policing, der reinen Überwachung, ob ökologische und soziale Mindeststandards eingehalten werden, hinaus. Stattdessen bauen sie Kooperationen und Partnerschaften mit Stakeholdern entlang der (globalisierten) Vorkette auf, um kontinuierliche Verbesserungsprozesse bei ihren Lieferanten zu unterstützen. Oder sie entwickeln mit regionalen Partnern wie Lieferanten, Vertretern der Verwaltung und Akteuren der Zivilgesellschaft innovative Netzwerke für eine nachhaltige Wertschöpfung.

These 6: Transformative Unternehmen verwenden verschiedene Finanzierungsformen – von nachhaltigen Investments bis zu alternativen Konzepten der Unternehmensfinanzierung –, um sich von einer eindimensionalen Renditemaximierung zu lösen.

Unternehmen, die sozial-ökologischen Wandel aktiv mitgestalten, setzen auch finanzierungsseitig auf Innovationen. Börsennotierte Unternehmen verknüpfen eine hohe Nachhaltigkeitsperformance mit einem hohen Maß an Transparenz, um etwa durch nachhaltigkeitsorientierte Ratings Investorentscheidungen in eine nachhaltige Richtung zu beeinflussen. Andere Unternehmen wiederum gehen gänzlich alternative Finanzierungswege. So wählen sie genossenschaftliche Orga-

nisationsformen oder setzen auf Crowdfunding oder Bürgeranleihen, die sie unabhängiger machen von kurzfristigen Renditeerwartungen anonymer Kapitalgeber.

These 7: Transformative Unternehmen zeigen Wege auf, wie Angebote und Unternehmensmodelle ohne Verlust an nachhaltiger Wirkung skaliert werden können.

Sozial-ökologischer Wandel der Wirtschaft entsteht nicht zuletzt dadurch, dass nachhaltige Anbieter andere Angebote vom Markt verdrängen. Transformative Unternehmen können aber Gründe haben, ihr Größenwachstum zu begrenzen. Beispielsweise wollen sie ihre persönlichen Beziehungen zu den Mitarbeiter/innen, Lieferanten und Kund/innen bewahren oder ihre Ressourcen darauf konzentrieren, ihre Produkte und Prozesse noch nachhaltiger zu gestalten. Zudem setzen manche Geschäftsmodelle der Unternehmensgröße Grenzen, etwa, wenn ausschließlich lokale Rohstoffe verwendet werden. Transformative Unternehmen gestalten ihr Wachstum bewusst. Und sie skalieren ihre Wirkungen auf anderen Wegen. So modularisieren sie ihre Angebote, Herangehensweisen und Geschäftsmodelle und geben diese durch Beratung oder Franchise-Systeme an andere Unternehmen weiter.

These 8: Transformative Unternehmen verstehen sich als Teil einer Bewegung, die wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandel vorantreibt. Sie setzen dabei auf Zusammenarbeit in einem umfassenden Sinne.

Sozial-ökologischer Wandel entsteht aus dem Handeln einer Vielzahl zivilgesellschaftlicher, wissenschaftlicher, wirtschaftlicher und politischer Akteure. Transformative Unternehmen sind hierbei ein wichtiger Akteur neben anderen. Eine offene, transparente und verbindliche Kultur der Zusammenarbeit ist daher Merkmal und Erfolgskriterium transformativen Unternehmenshandelns. Wie diese Kultur entsteht, wie sie gestaltet

und gepflegt werden kann, welche Formate hierfür geeignet und welche Kompetenzen hierfür erforderlich sind, gilt es genauer zu untersuchen.

These 9: Transformatives Unternehmenshandeln muss durch geeignete politisch-rechtliche Rahmenbedingungen flankiert und gefördert werden.

Die Politik kann das Wirken transformativer Unternehmen in vielfacher Weise unterstützen. So können im Rahmen der Forschungs- und Innovationsförderung Leuchtturmprojekte für transformatives Wirtschaften geschaffen und im Rahmen der Gründungs- und Strukturförderung nachhaltigkeitsorientierte Instrumente der Wirtschaftsförderung und innovative Konzepte der Clusterpolitik entwickelt werden. Das öffentliche Beschaffungswesen bietet einen Hebel, um die Marktposition transformativer Unternehmen zu verbessern. Die Entwicklung neuer Wohlstandsindikatoren kann den Beitrag transformativer Unternehmen zu einer zukunftsfähigen Entwicklung sichtbar machen. Entscheidend bei der Gestaltung des Rahmens ist der offene Dialog zwischen Wirtschaft und Politik über die Erfahrungen, Herausforderungen und Visionen transformativen Unternehmenshandelns.

AUTOREN + KONTAKT

Dr. Gerd Scholl leitet das Forschungsfeld Unternehmensführung und Konsum im Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW).

IÖW-Geschäftsstelle, Potsdamer Str.105, 10785 Berlin.
Tel. +49 30 884594-20, E-Mail: gerd.scholl@ioew.de

Heike Mewes arbeitet im selben Forschungsfeld als wissenschaftliche Mitarbeiterin.

IÖW-Geschäftsstelle, Potsdamer Str.105, 10785 Berlin.
Tel. +49 30 884594-54, E-Mail: heike.mewes@ioew.de



Umdenken für einen positiven Fußabdruck. Kreisläufe schaffen - Abfall ist Nahrung

www.c2c-kongress.de
#C2CK15

**CRADLE
C TO CRADLE
2 KONGRESS
C 2015**

CRADLE TO CRADLE E.V.

**SA | 31. OKTOBER
LÜNEBURG**

Schirmherrschaft:

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, Bau und Reaktorsicherheit

LEUPHANA
UNIVERSITÄT LÜNEBURG

Institutionelle Partner:

FRIEDRICH EBERT STIFTUNG

HEINRICH BÖLL STIFTUNG

Hans Böckler Stiftung

Otto Brenner Stiftung