
MASTERARBEIT

**Potenzial der Sustainable Development Goals für
die Zukunftsfähigkeit von Schweizer Unternehmen**

**Empirische sozialwissenschaftliche Arbeit anhand von Experten-
gesprächen gestützt auf ein Beispiel aus der Maschinenbau-Branche**

Aeschlimann Adrian, EMBA General Management
Referent: Olaf Holstein

Bern, 7. April 2017

Danksagung

Eine Einzelarbeit ist immer auch ein Gemeinschaftswerk. Einen grossen Anteil am Gelingen dieser Arbeit haben folgende Menschen. An sie geht mein grosser Dank:

- Meine Frau Ursula, die meine Weiterbildung und die vielen Abwesenheiten an Abenden, Wochenenden und sogar während der Ferien mitgetragen hat und meine Töchter Olivia und Emilie, die mich moralisch unterstützt und aufgemuntert haben.
- Die Interviewpartnerinnen und -partner Chris Roth, Josua Burkart, Eliana Zamprogna Rosenfeld und Claus-Heinrich Daub, die sich Zeit genommen haben, ihr Wissen für die Arbeit zur Verfügung zu stellen.
- Olaf Holstein, der mir wertvolle Hinweise zum Aufbau und Formulierung der Arbeit gegeben und mich mit seinem Engagement für Nachhaltigkeit in meiner Fragestellung bestärkt hat.
- Selma Junele, die die Arbeit lektoriert und kritisch durchleuchtet hat.
- Sibyl Anwander für den regelmässigen thematischen Austausch zu nachhaltigem Wirtschaften und ihr Verständnis für die vielen Abwesenheiten während dem Verfassen dieser Arbeit.

Inhaltsverzeichnis

MANAGEMENT SUMMARY	7
1 EINLEITUNG	10
1.1 Problemstellung	11
1.2 „The big disconnect“ – „Die grosse Abkopplung“	12
1.2.1 Insgesamt keine Verbesserung des Umweltzustandes	13
1.2.2 Herausforderungen für das Management von Unternehmen	14
1.3 Outside-In-Analyse und Fokus auf das Wesentliche.....	15
1.4 Sustainable Development Goals als Orientierungsrahmen?	15
1.4.1 Global Opportunity Report 2016	17
1.5 Zwischenfazit.....	18
1.6 Thesen	18
1.7 Forschungsfragen.....	20
1.7.1 Forschungsfragen zu beantworten anhand des theoretischen Modells	20
1.7.2 Forschungsfrage zu beantworten anhand des theoretischen Potenzials in einem ausgewählten Bereich	20
1.7.3 Forschungsfragen zu beantworten anhand von Interviews mit Expertinnen und Experten	20
1.7.4 Gegenüberstellung der Thesen und Forschungsfragen	21
2 THEORIE.....	22
2.1 Definition der Schlüsselbegriffe.....	22
2.1.1 Zukunftsfähigkeit	22
2.1.2 Eigene Definition von Zukunftsfähigkeit	34
2.1.3 Sustainable Development Goals	35
2.1.4 Unternehmensstruktur in der Schweiz	36
2.1.5 Beantwortung erster Thesen und Forschungsfragen	39
2.2 Modell.....	40
2.2.1 Wirkungsmodell als Brücke ins „Feld der Zukunftsfähigkeit“	40
2.2.2 Zwischenfazit.....	47
2.2.3 Die Rolle der SDGs	47
2.2.4 Fazit und Beantwortung weiterer Thesen und Forschungsfragen	48
3 UNTERSUCHUNG (METHODOLOGIE).....	50
3.1 Untersuchung des theoretischen Potenzials	50
3.2 Expertengespräche mittels Interview-Leitfaden	52
3.2.1 Zu beantwortende Forschungsfragen	52
3.2.2 Erwarteter Erkenntnisgewinn	53

4	ERGEBNISSE / RESULTATE	54
4.1	Untersuchung des theoretischen Potenzials	54
4.1.1	Die Schweizer Maschinenbau-Branche	54
4.1.2	Das Potenzial der SDGs für Nahrungs- und Genussmittel-Maschinen	55
4.1.3	Fazit und Beantwortung der Forschungsfrage	59
4.2	Interviews mit Expertinnen und Experten	61
4.2.1	Definition von Zukunftsfähigkeit und Wirkungsziel	61
4.2.2	Warum ist „True Business Sustainability“ heute noch die Ausnahme?	61
4.2.3	INPUT: Auslöser / Motivatoren für Weiterentwicklung in Unternehmen?	62
4.2.4	AKTIVITÄTEN: Analysetools / -methoden, Beobachtungs- / Frühwarnsysteme	63
4.2.5	OUTPUT: Strategie	64
4.2.6	OUTCOME: Kennzeichen zukunftsfähiger Geschäftsmodelle	66
4.2.7	IMPACT: Nachhaltigkeits-Wirkung	67
4.2.8	SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS: Bekanntheitsgrad, Potenzial, genügend starkes Signal für Unternehmen?	68
4.2.9	Förderfaktoren und Hindernisse für zukunftsfähiges Wirtschaften	69
4.2.10	Fazit und Beantwortung der Forschungsfragen	70
5	DISKUSSION, SCHLUSSFOLGERUNGEN, EMPFEHLUNGEN	72
5.1	Diskussion	72
5.1.1	Grosse Dynamik und Fülle an Informationen	72
5.1.2	Weiterer Forschungsbedarf	73
5.2	Schlussfolgerungen	74
5.3	Empfehlungen	79
5.3.1	Verantwortliche in Unternehmen	79
5.3.2	Investorinnen und Investoren	79
5.3.3	Verbände	79
5.3.4	Wissenschaft, Forschung und Lehre	79
5.3.5	Behörden	80
6	LITERATURVERZEICHNIS	81
7	ANHANG	85
7.1	Fragen Interviews mit Expertinnen und Experten	85
7.2	Antworten Interviews mit Expertinnen und Experten	87
7.2.1	Definition von Zukunftsfähigkeit und Wirkungsziel	87
7.2.2	Warum ist „True Business Sustainability“ heute noch die Ausnahme?	88
7.2.3	INPUT: Auslöser / Motivatoren für Weiterentwicklung in Unternehmen?	89
7.2.4	AKTIVITÄTEN: Analysetools / -methoden, Beobachtungs- / Frühwarnsysteme	90
7.2.5	OUTPUT: Strategie	92
7.2.6	OUTCOME: Kennzeichen zukunftsfähiger Geschäftsmodelle	93
7.2.7	IMPACT: Nachhaltigkeits-Wirkung	95
7.2.8	SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS: Bekanntheitsgrad, Potenzial, genügend starkes Signal für Unternehmen?	96
7.2.9	Förderfaktoren und Hindernisse für zukunftsfähiges Wirtschaften	98

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1 Betriebliche und gesellschaftliche Dimensionen der Zukunftsfähigkeit	34
--	----

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 Thesen und Forschungsfragen.....	21
Tabelle 2 Beschreibung und Eingrenzung des Wirkungsmodells	40
Tabelle 3 Reifegradmodell nach Barrett.....	42
Tabelle 4 Modell als Brücke ins „Feld der Zukunftsfähigkeit“	47
Tabelle 5 Anwendung der SDGs innerhalb des Wirkungsmodells.....	48
Tabelle 6 Beispiel theoretische Übereinstimmung / keine Übereinstimmung.....	50
Tabelle 7 Beispiel prozentuale Auswertung nach Treffer	51
Tabelle 8 Auswahlkriterien für die Expertinnen und Experten	52
Tabelle 9 Anzahl Treffer und prozentuale Übereinstimmung.....	55
Tabelle 10 Detailübersicht der potenziellen Übereinstimmungen	56
Tabelle 11 Zusammenfassender Überblick	76

Abkürzungsverzeichnis

Anz.	Anzahl
BASD	Business Action for Sustainable Development
BAFU	Bundesamt für Umwelt
B-to-B	Business to Business
BFS	Bundesamt für Statistik
bzw.	beziehungsweise
CSR	Corporate Social Responsibility (Gesellschaftliche Verantwortung der Unternehmen)
dt.	deutsch
ff.	fortfolgende
GRI	Global Reporting Initiative
KMU	Kleine und mittlere Unternehmen
MEM	Maschinen-, Elektro- und Metallbau
mind.	mindestens
Nr.	Nummer
NGO	Non Governmental Organisation (Nichtregierungsorganisation)
OR	Obligationenrecht
PESTE	Political, Economical, Societal, Technological, Environmental
SDGs	Sustainable Development Goals
SWOT	Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats
u.a.	und andere
usw.	und so weiter
UK	United Kingdom (Vereinigtes Königreich)
UNO	Vereinte Nationen
USA	United States of America (Vereinigte Staaten von Amerika)
Verf.	Verfasser
vgl.	vergleiche
z.B.	zum Beispiel

Management Summary

Zwischen dem Nachhaltigkeits-Engagement von Firmen und dessen Wirkung auf den weltweiten Nachhaltigkeits-Zustand besteht zurzeit kein messbarer Zusammenhang. Studien des Bundesamtes für Umwelt belegen, dass trotz der Anstrengungen in Unternehmen und trotz Effizienzgewinnen unter dem Strich keine Verbesserung resultiert.

Damit Nachhaltigkeit – in dieser Arbeit aus Gründen der besseren Akzeptanz als Zukunftsfähigkeit definiert – zum selbstverständlichen Geschäftsinhalt wird, braucht es einen Brückenschlag zwischen den kollektiven Nachhaltigkeits-Herausforderungen und dem Gewinnstreben der Unternehmen. Die vorliegende Arbeit untersucht das Potenzial der im Jahr 2015 verabschiedeten 17 Ziele für eine Nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals SDGs) und die Frage, ob sie allenfalls als genügend starkes Signal wirken, damit sich Unternehmen für „echte Nachhaltigkeit“ einsetzen und somit zur eigenen und kollektiven Zukunftsfähigkeit beitragen.

Grundsätzlich eignen sich die Sustainable Development Goals für den Brückenschlag: Sie definieren Zielzustände in einer absehbaren Zukunft (2030), gelten weltweit, sind öffentlich zugänglich und zeigen den Unternehmen potenzielle zukünftige Geschäftsfelder auf. Die Herausforderung besteht vor allem darin, die Motivation von Unternehmerinnen und Unternehmern, die auf der Suche nach zukunftsfähigen Geschäftsmodellen sind, zu verknüpfen mit diesen Zielen und so eine tatsächliche Nachhaltigkeitswirkung zu erzielen.

In der englischsprachigen Managementliteratur befassen sich verschiedene Konzepte mit dieser Frage. Im Rahmen dieser Arbeit wird zurückgegriffen auf „Shared Value“, „The Breakthrough Challenge“, „Future Fit Business Benchmark“ und dem aus der Schweiz stammenden Konzept der „True Business Sustainability“. Gemäss dieser Konzepte sollen sich Unternehmen bei der Entwicklung ihrer Strategien verstärkt die Frage stellen, wie sie mit ihrer Geschäftstätigkeit einen Beitrag zur Lösung der Nachhaltigkeits-Herausforderungen leisten können, und sie sollen sich an einem gewünschten Zukunftszustand orientieren.

Der Begriff der Zukunftsfähigkeit unterscheidet zwischen einer betriebswirtschaftlichen und einer gesellschaftlichen Ebene. Auf beiden Ebenen geht es darum, das Kapital zu erhalten und zu mehren und von den Zinsen zu leben.

Die Definition von Zukunftsfähigkeit im Rahmen der vorliegenden Arbeit lautet:

Ein Unternehmen ist dann zukunftsfähig, wenn es

- *langfristig existieren kann,*
- *eine angemessene Kapitalrendite erzielt, genügend Cashflow erwirtschaftet,*
- *keine schädlichen Effekte verursacht,*
- *Werte schafft, die einen Beitrag leisten zur Lösung der Nachhaltigkeits-Herausforderungen (SDGs sind bis 2030 erreicht) und somit Nachhaltigkeits-Kapital erhält oder vermehrt,*
- *auf seinen aktuellen Stärken und Ressourcen aufbaut und auf Partnerschaften setzt.*

Gestützt auf diese Definition wird ein Wirkungsmodell entwickelt, das aufzeigt, wie der Brückenschlag zu schaffen wäre. Das Modell besteht aus den Elementen *Input*, *Aktivitäten*, *Output*, *Outcome* und *Impact* und orientiert sich an herkömmlichen Prozessen zur Entwicklung von Strategien und Geschäftsmodellen. Berücksichtigt wird auch das Konzept der „Entrepreneurship“ aus dem St. Galler „Business Innovation“-Modell. Schliesslich wird gezeigt, dass sich die SDGs problemlos in dieses Wirkungsmodell integrieren lassen und somit grundsätzlich geeignet sind, den Weg Richtung Zukunftsfähigkeit zu weisen.

Dieses theoretisch hergeleitete Modell wird anhand eines Fallbeispiels aus der Maschinenbaubranche („Herstellung von Maschinen für die Nahrungsmittel- und Genussmittelerzeugung und die Tabakverarbeitung“) und mittels Gesprächen mit Expertinnen und Experten überprüft. Im Fallbeispiel werden die 169 SDG-Unterziele einem Teilbereich der Schweizer Maschinenbaubranche gegenübergestellt. Anhand von vier Leitfadengesprächen mit einer Vertreterin von Swissmem (Dachverband der Maschinenbaubranche), einem Strategieberater, einer Nachhaltigkeitsverantwortlichen in einem Unternehmen und einem Fachhochschulprofessor wird das

theoretische Modell kritisch reflektiert. Zudem wird nach dem Potenzial der SDGs und den Förderfaktoren und Hindernissen für zukunftsfähiges Wirtschaften gefragt.

Die vorliegende Untersuchung zeigt, dass zumindest theoretisch zwischen den in den SDGs konkretisierten Nachhaltigkeits-Herausforderungen und den Produkten der untersuchten Branche ein Zusammenhang besteht. Dieser ist aber punktuell und sehr spezifisch. Der prozentuale Anteil an allen SDGs ist klein und ein Indiz dafür, dass die Signalwirkung der SDGs ebenfalls klein ist. Das Potenzial erschliesst sich einem Unternehmen nur, wenn es sich aktiv auf die Suche macht und die SDGs als Quelle nutzt. An Konzepten für Unternehmen, diesen Zustand zu ändern, mangelt es nicht, und Management-Werkzeuge liegen vor. Trotzdem setzen sich die Modelle nicht durch.

Ein Grund dafür ist, dass das Wirtschaftssystem in seiner Logik gefangen ist und Unternehmen Zukunftsfähigkeit gemäss der Definition dieser Arbeit vor allem dann integrieren können, wenn sie sich in Preissignale übersetzen lässt (Internalisierung der externen Kosten). Eine gesellschaftliche Erwartungshaltung kann die Lücke mangelnder Kostenwahrheit bis zu einem gewissen Grad füllen. Und hierfür, so eine Schlussfolgerung dieser Arbeit, eignen sich die Sustainable Development Goals sehr gut. Die SDGs sind ein „Bilderbuch“ der gesellschaftlichen Herausforderungen, die es zu lösen gilt und an denen sich die Unternehmen ausrichten können.

Weiter zeigt sich, dass die in den SDGs artikulierten gesellschaftlichen Forderungen in Schweizer Unternehmen unterschiedlich präsent sind. Gemäss den Aussagen der Expertinnen und Experten sind Unternehmen mit Endkundenkontakt (Business to Consumer) und solche, die bereits unter gesellschaftlichem Druck gestanden haben (z.B. Nahrungsmittelhersteller) eher bereit, echte Nachhaltigkeit zu leben, als solche in wenig exponierten Branchen und mit Geschäftskundenkontakten (Business to Business). Ein weiteres Hindernis besteht darin, dass die meisten Unternehmen und Verbände Nachhaltigkeit als ideologisches Konzept verstehen und nicht als solches mit wirtschaftlichen Potenzialen.

Die mit Abstand grösste Hürde besteht demnach beim Baustein *Input*, weil Zukunftsfähigkeit und ihre wirtschaftlichen Potenziale kaum bei den Entscheidungsträgerinnen und -trägern ankommen. Ist diese Hürde einmal überwunden, liegen alle nötigen Instrumentarien vor, damit ein Unternehmen echte Nachhaltigkeit in seine Strategie und ins Geschäftsmodell integrieren kann. Aus diesen Erkenntnissen leitet die Arbeit folgende Empfehlungen ab:

Unternehmensverantwortliche

Verwaltungsrätinnen und -räte müssen sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung bewusst werden, und diese von den Geschäftsleitungen einfordern. Beiden Ebenen wird empfohlen, die Sustainable Development Goals auf den Radar zu nehmen und sie systematisch nach Innovations- und Marktpotenzial zu untersuchen. Betrachten Unternehmensverantwortliche das Konzept aus ihrer unternehmerischen Logik, werden sie auch erkennen, dass es weniger mit Ideologie als vielmehr mit wirtschaftlichen Chancen zu tun hat.

Geldgeber

Investorinnen und Investoren bestimmen mit ihren Anlageentscheiden und Renditeerwartungen die Prioritäten der Unternehmensverantwortlichen. In der Schweiz setzen sich unter anderem die Anlagestiftung Ethos sowie der im Jahr 2014 gegründete Verein Swiss Sustainable Finance für Nachhaltigkeit im Finanzwesen ein. Diese Akteure gilt es zu stärken und dafür zu sorgen, dass die Sustainable Development Goals als Orientierungspunkt und Zielrahmenwerk auf dem Weg zu mehr Zukunftsfähigkeit wahrgenommen und in die Tätigkeiten eingebunden werden.

Verbände

Auf internationaler Ebene haben Dach- und Branchenverbände die SDGs auf dem Radar und sich aktiv damit auseinandergesetzt. In der Schweiz könnten Branchenverbände wie Swissmem oder der Wirtschaftsdachverband Economiesuisse den internationalen Verbänden folgen und SDGs zum Chancen-Thema machen. Als Dienstleistung können sie, wie in dieser Arbeit

durchgespielt, das branchenspezifische Potenzial erheben und aufzeigen. Zudem sollten sie Erfolgsbeispiele aufarbeiten und innerhalb ihrer Netzwerke teilen.

Wissenschaft und Lehre

Die SDGs müssen für Unternehmen operationalisierbar gemacht werden, damit sie auch angewendet werden können. Die Wissenschaft sollte einfache und anwendbare Mess- und Bewertungsmethoden entwickeln, welche den Unternehmen vor allem die wirtschaftlichen Potenziale aufzeigen.

Betriebswirtschaftliche Ausbildungsstätten wie Universitäten, Fachhochschulen und Wirtschaftsschulen aller Stufen sind gefordert, Zukunftsfähigkeit zum Bestandteil ihrer Grundausbildungen zu machen und die wirtschaftlichen Chancen aufzuzeigen.

Behörden

Die SDGs sind gemäss den Erkenntnissen dieser Arbeit noch zu wenig bekannt und werden zu stark ideologisch wahrgenommen. Das führt dazu, dass Verbände und Unternehmen oft eine Hemmschwelle haben, sich überhaupt mit der Thematik zu beschäftigen und die SDGs unvoreingenommen auf den Radar zu nehmen. Bundesrat und Verwaltung müssen einheitlich und abgestimmt auftreten und die SDGs aktiv und chancenorientiert an die Zielgruppen bringen.

1 Einleitung

Nachhaltigkeit ist für Unternehmen in der Schweiz grundsätzlich ein Thema. Zu diesem Schluss kommt eine Umfrage der Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften (Berger u.a. 2012, S.4). Aus 511 Fragebogen ging hervor, dass bei 75,4 Prozent die Nachhaltigkeit auf der Chefetage angesiedelt ist (S. 19), dass die Haupttriebfeder zu 51,7 Prozent in der Stärkung des Kundenvertrauens und der Kundenbindung liegt (S. 20) und dass bei 61,2 Prozent der Antwortenden, „Nachhaltigkeitsthemen im Unternehmensleitbild behandelt werden“ (S. 31). Danach gefragt, was Schweizer Unternehmen unter Nachhaltigkeit verstehen, waren die drei meistgenannten „Zukunftsorientierung & Langfristigkeit“, „Ressourcenverbrauch“ und „Verträglichkeit und Schutz von Umwelt und Klima“ (S. 18). Eine der Schlussfolgerungen der Studie lautet: „Nachhaltigkeit ist für Schweizer Unternehmen ein Thema für die Zukunft. Daraus Potenziale für ihre eigene Geschäftstätigkeit zu nutzen und die Bedürfnisse der Kunden zu befriedigen, ist für viele Unternehmen eine Herausforderung“ (S.39).

Der Schweizer Befund passt zu internationalen Entwicklungen: Anlässlich der Nachhaltigkeitskonferenz von Rio+20 im Jahr 2012 hat ein Zusammenschluss von Unternehmen in Rio de Janeiro die Wichtigkeit der nachhaltigen Entwicklung betont und festgehalten, dass „Unternehmen nicht Teil des Problems sind, sondern Teil der Lösung sein wollen“ (vgl. BASD 2012, S. 2). Bereits 2011 hat der World Business Council for Sustainable Development eine Vision lanciert, die zum Ziel hat, dass die im Jahr 2050 zu erwartenden über 9 Milliarden Menschen auf der Erde ein gutes Leben im Einklang mit den Belastbarkeitsgrenzen des Planeten führen können (vgl. WBCSD 2011, S. 2).

Auch die jüngsten Entwicklungen deuten auf eine zunehmend höhere Relevanz von Nachhaltigkeitsfragen hin: Gestützt auf die Beschlüsse der UNO-Nachhaltigkeitskonferenz von Rio+20 hat die UNO unter aktiver Teilnahme der Schweiz Ziele für eine nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals) erarbeitet (UN 2015). Erstmals in ihrer Geschichte hat sich die Menschheit Ziele gegeben, die zu einem nachhaltigen Zustand führen sollen, und erstmals wurden bei der Erarbeitung der Ziele nebst Regierungen auch die Zivilgesellschaft und Unternehmen einbezogen. Neu ist insbesondere auch, dass diese Ziele universell sind und somit nicht nur für Entwicklungsländer gelten (wie die vorher geltenden Millennium Development Goals), sondern auch für Industrie- und Schwellenländer (UNO 2015, Abschnitt 5 der Deklaration).

Auf internationaler Ebene integrieren Unternehmen zunehmend Nachhaltigkeitsprinzipien in ihre Strategien und Geschäftstätigkeiten (Bonini 2011). Eine weltweite Umfrage der Ethical Corporation (2016) bei über 2000 Nachhaltigkeitsverantwortlichen verschiedener Branchen und Firmengrößen hauptsächlich aus dem englischsprachigen Raum unterstreicht die zunehmende Bedeutung der Nachhaltigkeit ebenfalls: „Ein nachhaltiges und verantwortungsvolles Wirtschaften ist eine zentrale Aufgabe. Unternehmen müssen Verantwortung übernehmen für ihre Leistungen im Bereich Umwelt, Gesellschaft und Finanzen“¹ (Ethical Corporation 2016, S. 5, dt. Übersetzung d. Verf.).

Dieses in Umfragen geäußerte Bewusstsein und Engagement kontrastiert stark mit den weltweiten Trends, die keine Verbesserung hin zu einem nachhaltigen Zustand zeigen: Zwischen nachhaltigem Wirtschaften und nachhaltiger Entwicklung besteht ein „big disconnect“ (Dyllick/Muff 2015, S. 156). Diesen Befund stützen im Umweltbereich die Indikatoren des Bundesamts für Umwelt, welches regelmässig Bericht über den Stand der Fortschritte erstattet. Demnach wird die Schweizer Wirtschaft zwar immer effizienter, aber von einem „naturverträglichen Ressourcenverbrauch sind wir noch weit entfernt“ (BAFU 2016, S. 5). Gewisse Fussabdrücke der Schweiz liegen massiv über dem naturverträglichen Mass (vgl. Dao u.a. 2015). Mehr als zwei Drittel der Schweizer Umweltbelastung entsteht dabei im Ausland (vgl. Frischknecht u.a. 2014).

¹ „Sustainable and responsible business is a mainstream issue where businesses must take responsibility for their environmental, social and financial performance.“

Diese Arbeit will einen Beitrag dazu leisten, den von Dyllick/Muff benannten „big disconnect“ fassbarer zu machen (vgl. Dyllick/Muff 2015, S. 156) und herauszuarbeiten, wieso die Strategien in Unternehmen trotz out-side-in-Analysen (Lombriser/Abplanalp, S. 103 ff.) und entsprechender Aussagen in Umfragen keine stärkere Nachhaltigkeitswirkung erzielen. Es soll insbesondere untersucht werden, ob die Sustainable Development Goals das Potenzial haben, eine katalytische Wirkung auszuüben.

Der für die vorliegende Arbeit verwendete Nachhaltigkeitsbegriff orientiert sich an der Strategie Nachhaltige Entwicklung des Bundesrates (2016), die sich ihrerseits auf die „Brundtland-Definition“ stützt. „Laut dieser Definition ist eine Entwicklung dann nachhaltig, wenn sie gewährleistet, dass die Bedürfnisse der heutigen Generation befriedigt werden, ohne dabei die Möglichkeiten künftiger Generationen zur Befriedigung ihrer eigenen Bedürfnisse zu beeinträchtigen“ (Schweizerischer Bundesrat 2016, S. 12). Der Bundesrat will dabei die drei Zieldimensionen der nachhaltigen Entwicklung ausgewogen berücksichtigen: „Bei der Ausgestaltung der Bundespolitik ist den sich gegenseitig ergänzenden drei Zieldimensionen ‚wirtschaftliche Leistungsfähigkeit‘, ‚gesellschaftliche Solidarität‘ und ‚ökologische Verantwortung‘ grundsätzlich gleichwertig Rechnung zu tragen“ (S. 13).

Synonym für Nachhaltigkeit wird in dieser Arbeit der Begriff „Zukunftsfähigkeit“ verwendet (vgl. 2.1.1). Dies aus der Erfahrung des Autors heraus, dass „Nachhaltigkeit“ bei Unternehmerinnen und Unternehmer als ideologischer Begriff wahrgenommen und oft als abgegriffen sowie als wenig fassbar bezeichnet wird. „Zukunftsfähigkeit“ ist positiver besetzt und drückt mehr Dynamik aus. Die gleiche Wortwahl benutzte auch die Impulsgruppe Dialog Grüne Wirtschaft bei der Erarbeitung von „GO FOR IMPACT – Die Zukunft der Schweizer Wirtschaft gestalten“ (vgl. S.1 ff.). Die synonyme Verwendung ist auch wissenschaftlich abgestützt (vgl. Haderlapp/Tratnigg 2013 und Posse 2015).

1.1 Problemstellung

Trotz dem Nachhaltigkeits-Engagement von Firmen besteht zurzeit keine messbare Wirkung auf den weltweiten Nachhaltigkeits-Zustand. Wirtschaft und Gesellschaft sind nach wie vor auf einem nicht-nachhaltigen Pfad. Die Herausforderung besteht darin, das Nachhaltigkeits-Engagement von Unternehmen so auszurichten, dass sie eine tatsächliche Nachhaltigkeits-Wirkung erzielen. In Unternehmen steckt grosse transformative Kraft, die es auf dem Weg zu mehr Nachhaltigkeit bzw. Zukunftsfähigkeit zu aktivieren gilt. Unternehmen sind frei nach Peter Drucker offenbar noch nicht effektiv genug. Sie bemühen sich zwar um eine korrekte Integration von Nachhaltigkeit ins Unternehmen (Dinge richtig tun), übersehen dabei aber, dass sie gar nichts oder zu wenig zur Zukunftsfähigkeit beitragen (das Richtige tun). Dies liegt einerseits daran, dass Nachhaltigkeit oft übergestülpt und zu Reputationszwecken betrieben wird. Sie ist aber meistens kein zentraler Teil des Geschäftsmodells und hat auch nicht zum Ziel, Nachhaltigkeits-Herausforderungen lösen zu helfen.

Andererseits sollten Unternehmen bestrebt sein, sich stets weiterzuentwickeln und ihre Tätigkeit auf das Schaffen von Werten für ihre Kundinnen und Kunden auszurichten. Wenn es gelänge, dieses Streben zu verbinden mit der kollektiven Herausforderung, unsere ökologische und soziale Umwelt zukunftsfähig zu erhalten, würden Unternehmen einen echten Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten und gleichzeitig dafür sorgen, dass dies auf eine ökonomische Art und Weise geschieht. Damit Nachhaltigkeit zum selbstverständlichen Geschäftsinhalt wird und in die Visionen, Leitbilder und Strategien der Unternehmen einfließt, braucht es einen Brückenschlag zwischen dem Gewinnstreben der Unternehmen und der Lösung der kollektiven Nachhaltigkeits-Herausforderungen. Wie die nachfolgenden Kapitel zeigen, waren die Signale für Unternehmen offenbar zu schwach und lenkten vom Wesentlichen ab, wodurch ein „big disconnect“ entstehen konnte. Die Frage stellt sich, ob die im Jahr 2015 verabschiedeten 17 Ziele für eine Nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals SDGs) mit ihren 169 Unterzielen als genügend starkes Signal wirken, damit sich Unternehmen für echte Nachhaltigkeit einsetzen und somit zur eigenen und kollektiven Zukunftsfähigkeit beitragen.

1.2 „The big disconnect“ – „Die grosse Abkopplung“

„Während sich Nachhaltigkeitsmanagement in grossen Unternehmen immer mehr verbreitet, schlägt sich die Wirkung dieser Aktivitäten nicht in den Studien nieder, die den Zustand des Planeten messen. Wir haben es zu tun mit einem ‚big disconnect‘“² (Dyllick/Muff 2015, S. 156, dt. Übersetzung d. Verf.). In ihrer Analyse zum Beitrag von Unternehmen an die nachhaltige Entwicklung zeigen Dyllick/Muff, dass vor allem in grösseren Unternehmen das Bewusstsein herrscht, dass Nachhaltigkeit auf strategischer und operativer Ebene einen massgeblichen Einfluss hat und nicht nur Nutzen stiftet für Umwelt und Gesellschaft, sondern auch für das Unternehmen. Seien dies einerseits messbare Effekte wie verminderte Kosten oder Risiken oder Faktoren wie eine höhere Marken-Reputation, eine grössere Attraktivität bei Talenten oder eine grössere Wettbewerbsfähigkeit. Diese Aussagen kontrastieren mit dem Zustand auf dem Planeten, wo nach wie vor Armut und Ungleichheit herrscht, Kinder wegen Hunger und Mangelernährung sterben, grossen Teilen der Menschheit der Zugang zu sauberem Wasser, sanitären Anlagen und Elektrizität fehlt und die Temperaturen wegen des Klimawandels steigen (vgl. Dyllick/Muff 2015, S. 157). Diese „grosse Abkopplung“ „sollte für Geschäftsleute ein Weckruf sein, weil ihre guten Absichten und Massnahmen auf globaler Ebene zu keiner signifikanten Verbesserung der Nachhaltigkeit beigetragen haben“³ (Dyllick/Muff 2015, S. 157, dt. Übersetzung d. Verf.).

Ursachen für diesen Umstand sind (Dyllick/Muff 2015, S. 158/159):

- eine mangelnde Integration der drei Nachhaltigkeitsdimensionen und fehlende Messstandards in Unternehmen,
- eine mangelnde Verbindung zwischen dem Nachhaltigkeitsdiskurs auf der Makroebene und der Mikroebene von Unternehmen,
- den aktuellen Fokus auf eine Verbesserung der Wirtschaftlichkeit durch Nachhaltigkeitsmassnahmen ohne Verbindung zu den Nachhaltigkeitsherausforderungen auf globaler Ebene.

Ein besonderes Augenmerk ist bei dieser Analyse zu richten auf die Messung der Nachhaltigkeit in Unternehmen. Dyllick/Muff unterscheiden zwischen Ökoeffizienz (Umweltbelastung im Verhältnis zum wirtschaftlichen Output pro definierter Einheit) auf operativer Ebene und der Definition von Geschäftsmodellen auf einer strategischen Ebene, wo es beispielweise um die Reduktion von Risiken, Kosteneffizienz, Reputationseffekte, Marktdifferenzierungen oder Marktentwicklung geht (vgl. S. 159). Die Schlussfolgerung lautet: „Verbesserungen durch unternehmerische Nachhaltigkeit werden nicht signifikant zur Verbesserung der globalen Nachhaltigkeit beitragen, solange die Makro- und die Mikroebene sowie [...] die Leistungsmessung voneinander abgekoppelt sind“⁴ (S. 159, dt. Übersetzung d. Verf.).

In einem Überblick über die verschiedenen Ansätze, die unternehmerische Nachhaltigkeit auf der Mikroebene und die globale Nachhaltigkeit auf der Makroebene zu verbinden, stellen Dyllick/Muff Folgendes fest: Die meisten Ansätze konzentrieren sich in erster Linie auf die teil- oder schrittweise Verbesserung bestehender Strategien und orientieren sich in erster Linie durch einen Blick von innen nach aussen am Shareholdervalue (Reduktion des Unternehmens-Fussabdruckes) statt an der Schaffung von nachhaltigen Werten in einem weiteren Sinne (vgl. S. 162). Der Kernbefund lautet: „Selten wird die Beziehung von Unternehmen und Gesellschaft in umgekehrter Richtung betrachtet, indem sich Unternehmen fragen, wie sie wirkungsvoll zur Lösung von globalen Herausforderungen beitragen können. Eine solche out-side-in-Betrachtung könnte in Unternehmen den entscheidenden Schritt darstellen, um zu einer vollwertigen oder echten Nachhaltigkeit zu gelangen“⁵ (S. 162, dt. Übersetzung d. Verf.).

² „While sustainability management is becoming more widespread among major companies, the impact of their activities does not reflect in studies monitoring the state of the planet. What results from this is a ‚big disconnect.‘“

³ „should be considered as a wake-up call for business people (...) alike that their good intentions and actions have not been leading to significant sustainability improvements on a global level.“

⁴ „improvements cannot and will not contribute in any significant degree to improving the global situation as long as the two levels of BST and SD are disconnected and [...] as long as the performance measures remain disconnected.“

⁵ „What is rarely done, however, is to look at the relationship of business and society the other way around, by asking how business can contrib-

Zum besseren Verständnis dieser „grossen Abkopplung“ und als Beitrag zur Verbesserung der Situation haben Dyllick/Muff eine Typologie entwickelt, die im Theorieteil dieser Arbeit näher erläutert wird (vgl. 2.1.1.6).

Als echte unternehmerische Nachhaltigkeit („True Business Sustainability“) bezeichnen die Autoren eine solche, die Nachhaltigkeitsherausforderungen löst und damit Wert zum Wohle der Gesellschaft schafft (vgl. S. 169). Dabei stellen sich folgende Fragen: „Wie stellen wir sicher, dass Beiträge von Unternehmen zur Lösung von Nachhaltigkeitsherausforderungen und Schaffung von Gemeinwohl effektiv und effizient sind? Und wie realistisch ist es zu erwarten, dass kommerziell ausgerichtete Unternehmen ihren Fokus auf Nachhaltigkeit ausrichten [...]?“⁶ (S. 169, dt. Übersetzung d. Verf.). Dyllick/Muff anerkennen, dass echte unternehmerische Nachhaltigkeit insbesondere für kommerziell orientierte Unternehmen eine Herausforderung bedeutet und nicht die ganze Verantwortung den Unternehmen angelastet werden kann (vgl. S. 170). Andererseits stellen sie fest, dass Anspruchsgruppen und die Gesellschaft heute von Unternehmen zunehmend erwarten, dass sie soziale Fragen in ihre Entscheidungen einbeziehen (vgl. S. 169) und dass die Lösung von Nachhaltigkeitsproblemen eine unter vielen Herausforderungen von Unternehmen darstellt (vgl. S. 170). „Die Wirtschaft hat immer wieder neue Gelegenheiten in neuen Feldern entdeckt und innovative und wirtschaftliche Lösungen hervorgebracht. Es stellt sich deshalb die Frage, warum Unternehmen weniger Mühe damit haben, hohe Risiken in nicht-nachhaltigen Geschäftsfeldern zu akzeptieren, statt in nachhaltigeren Geschäftsfeldern“⁷ (S. 170, dt. Übersetzung d. Verf.).

Demnach besteht im Bereich der Nachhaltigkeit noch viel Potenzial für Unternehmen; gefragt ist dafür aber ein grundsätzlich angepasster strategischer Zugang: „Unternehmen müssen von einer outside-in-Perspektive her denken und handeln und sich auf die Lösung von Nachhaltigkeitsherausforderungen fokussiert bleiben, auch wenn wirtschaftlich attraktivere, aber nicht nachhaltige Alternativen vorhanden sind“⁸ (S. 170, dt. Übersetzung d. Verf.). Dyllick/Muff kommen zum Schluss, dass die Wirtschaft die Verantwortung hat, zur Lösung der Nachhaltigkeitsherausforderung beizutragen und gleichzeitig davon profitieren kann. Bedingung ist, dass Unternehmen ihren Möglichkeiten gerecht werden und ihre transformative Kraft im Sinne einer echten Nachhaltigkeit einsetzen (vgl. S. 171).

1.2.1 Insgesamt keine Verbesserung des Umweltzustandes

Die Aussage, dass trotz Nachhaltigkeits-Anstrengungen in Unternehmen unter dem Strich keine Verbesserung der Nachhaltigkeit resultiert, wird im Umweltbereich bezogen auf die Schweiz bestätigt durch ein Indikatorenset des Bundes (Bundesamt für Umwelt 2016).

Die Indikatoren zur Messung der Fortschritte in Richtung einer Grünen Wirtschaft haben die gesamte Wertschöpfungskette im Blick und nehmen die sogenannte „Fussabdruck-Perspektive“ ein. „Diese Perspektive berücksichtigt die gesamte Umweltbelastung des Konsums: Sie bezieht den gesamten Lebenszyklus der Güter und Dienstleistungen ein (Gewinnung, Produktion, Transport, Nutzungs- und Entsorgungsphase). Neben den in der Schweiz verbrauchten Ressourcen und verursachten Emissionen werden also auch jene im Ausland eingerechnet, welche durch importierte Güter und Dienstleistungen verursacht werden. In einer globalisierten Wirtschaft ist der Einbezug der Umweltbelastung entlang des gesamten Produktlebenszyklus von besonderer Aussagekraft: Da die Schweiz international wirtschaftlich stark verflochten ist, fällt

ute effectively to solving global challenges. Such an outside-in perspective may be the crucial step needed for business to move to full-fledged or true sustainability.“

⁶ „How do we ensure that the business contributions to solving sustainability challenges and thereby creating value for the common good will indeed be done effectively and efficiently? And how realistic is it to expect commercially oriented businesses to refocus on sustainability challenges [...]?“

⁷ „Business has always explored new opportunities in new fields and has come up with innovative and economic solutions. We need to ask the question, however, why companies seem to have much less problems accepting high risks in certain highly unsustainable business areas than in some other more sustainable areas?“

⁸ „It requires companies to start thinking and acting from the outside-in and remain focused on contributing to solving sustainability challenges, even if there are more economically attractive, but unsustainable alternatives available.“

deutlich mehr als die Hälfte der Umweltbelastung, welche die inländische Endnachfrage verursacht, im Ausland an“ (Bundesamt für Umwelt 2016, S. 7). Ein Set von Indikatoren wird aggregiert zu Fussabdruck-Indikatoren für Treibhausgase, Biodiversität, Material und Energie und daraus resultiert eine Aussage zur Gesamtumweltbelastung.

Demnach hat die konsumbedingte Gesamt-Umweltbelastung der Schweiz zwischen 1996 und 2011 insgesamt leicht abgenommen, insbesondere dank gesunkenen Emissionen von Luftschadstoffen und von Ozonschicht abbauenden Substanzen. Die von der Schweiz im Ausland verursachte Umweltbelastung ist aber in der gleichen Zeit von 56 auf über 70 Prozent gestiegen (vgl. Bundesamt für Umwelt 2016, S. 27).

Dieser Befund zeigt das Dilemma der stark vernetzten Schweiz eindrücklich auf: Zwar konnte die Ressourceneffizienz des Konsums in den letzten Jahren deutlich gesteigert werden, wie die Indikatoren zur Effizienz des Treibhausgas-, Biodiversitäts-, Material- und des Energiefussabdrucks sowie zur Effizienz der Gesamtumweltbelastung zeigen. Und auch die im Inland verursachten Umweltbelastungen haben in den vergangenen Jahren abgenommen (vgl. Bundesamt für Umwelt 2016, S. 14). Diese Verbesserung, welche auch die Nachhaltigkeits-Anstrengungen der Schweizer Unternehmen reflektiert, kontrastiert mit einer immer stärkeren Umweltbelastung im Ausland, welche die Errungenschaften im Inland wieder zunichtemachen: „Aufgrund des hohen Konsumniveaus sind die Fussabdrücke aber nach wie vor zu hoch, und in wichtigen Umweltbereichen – wie Klima und Biodiversität – nehmen sie zu. In diesen Bereichen gelang bisher eine relative, aber keine absolute Entkopplung des Ressourcenverbrauchs vom Wirtschaftswachstum. Eine planetenverträgliche Konsum- und Produktionsweise kann nur erreicht werden, wenn es gelingt, die Ressourcen auf globaler Ebene deutlich stärker zu schonen“ (Bundesamt für Umwelt 2016, S. 14).

1.2.2 Herausforderungen für das Management von Unternehmen

Zur Erkenntnis, dass die unternehmerischen Nachhaltigkeitsanstrengungen abgekoppelt sind vom gewünschten Nachhaltigkeitszustand auf der Welt, sind auch namhafte Unternehmen gelangt: Im Rahmen der Weltnachhaltigkeitskonferenz (Rio+20) im Jahr 2012 in Rio de Janeiro diskutierte die „Business Action for Sustainable Development BASD“ den Beitrag der Wirtschaft zur nachhaltigen Entwicklung. Das Resultat dieser offiziellen Vertretung der Wirtschaft an der Konferenz ist festgehalten in einem Output-Dokument (BASD 2012). Folgende acht Punkte wurden identifiziert (BASD 2012, S. 2, dt. Übersetzung d. Verf.):

1. „Die Wirtschaft anerkennt die Notwendigkeit für rasche Massnahmen, um die Nachhaltigkeits-Herausforderungen anzugehen und fordert die Regierungen auf, zusammen mit dem Privatsektor die notwendigen Schritte einzuleiten.“⁹
2. „Die Wirtschaft [...] geht bereits voran [...] und fördert Nachhaltigkeit auf Unternehmens-ebene und nachhaltige Entwicklung im generellen Sinne.“¹⁰
3. „Obwohl seit 1992 Fortschritte erzielt werden konnten, auch dank Investitionen der Wirtschaft in die globale Nachhaltigkeit, erkennen wir an, dass diese Anstrengungen auf globaler Ebene nicht die gewünschte Wirkung zeigten. Wir verbleiben auf einem nicht-nachhaltigen Pfad.“¹¹
4. „Die Wirtschaft verpflichtet sich die gemeinsamen Anstrengungen gegen die zunehmende Verschlechterung der Nachhaltigkeit aufgrund der weltweiten Konsummuster zu verstärken.“¹²
5. „Die Wirtschaft ist der primäre Investor in und Lösungsanbieter für die nachhaltige Entwicklung.“¹³

⁹ „Business recognizes the need for urgent action to address sustainability challenges, and urges government to engage with the private sector to address this need.“

¹⁰ „Business, and other organizations, are actively moving forward, with or without formal action at the international level, to promote both corporate sustainability, and sustainable development in general.“

¹¹ „While celebration of the progress made since 1992 is merited, particularly in terms of the investments made by business in global sustainability, we recognize that these efforts have not had the desired impact at the global level. We remain on an unsustainable path.“

¹² „Business commits to 'scale up' collective efforts to address the growing lack of sustainability in our global consumption patterns.“

¹³ „Business is the primary investor in, and the primary solution provider for sustainable development.“

6. „Der Grossteil der notwendigen Technologien und Fähigkeiten für eine nachhaltige Entwicklung bestehen bereits.“¹⁴
7. „Wir sind gemeinsam konfrontiert mit einer Umsetzungslücke.“¹⁵
8. „Die Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Regierungen, vor allem auf der lokalen Ebene, verspricht am meisten Hoffnung für einen beschleunigten Übergang zu einer Grünen Wirtschaft und zu einer nachhaltigen Zukunft.“¹⁶

1.3 Outside-In-Analyse und Fokus auf das Wesentliche

Zur Bewältigung dieser Herausforderung schlagen Dyllick/Muff (vgl. 2.1.1.1), Porter/Kramer (vgl. 2.1.1.3), Elkington/Zeititz (vgl. 2.1.1.4) und die Future-Fit Foundation (vgl. 2.1.1.2) auf unterschiedlichen Wegen eine konsequente Umkehr der Betrachtungsweise vor. Demnach sollen Unternehmen bei der Entwicklung ihrer Strategien sich verstärkt die Frage stellen, wie sie mit ihrer Geschäftstätigkeit unter dem Stichwort „True Business Sustainability“ oder „Shared Value“ einen Beitrag zur Lösung der Nachhaltigkeitsherausforderungen leisten können, und sie sollen sich an einem gewünschten Zukunftszustand orientieren. Als zukunftsfähig und somit nachhaltig gelten Unternehmen, „die gleichzeitig einen ökonomischen, ökologischen und sozialen Mehrwert erzeugen“ (HPO, 2016, S. 7).

Damit diese Betrachtungsweisen in Unternehmen stärker zum Tragen kommen, in die Strategien einfließen und umgesetzt werden, braucht es motivierte Unternehmerinnen und Unternehmen sowie entsprechende Signale und Analyseinstrumente. In einem zunehmend dynamischen Umfeld, das geprägt ist von „Diskontinuität, Komplexität und Fremddynamik“ (Lombriser/Abplanalp 2016, S. 20), sind Unternehmen stark herausgefordert. „Früher reichten in der Regel Erfahrungen aus, um die Probleme der Zukunft zu lösen. In einem verhältnismässig stabilen Umfeld war es plausibel, Lösungen aus der Vergangenheit auch zur Bewältigung künftiger Probleme zu nutzen. In einem turbulenten Umfeld taugt dieses Vorgehen jedoch nicht mehr.“ (Lombriser/Abplanalp 2016, S. 20). Gefragt ist also ein strategisches Management, welches der Unternehmensleitung hilft, „die erfolgskritischen unternehmensinternen und -externen Faktoren zu identifizieren, Zusammenhänge zu verstehen und wirksame Strategien zu konzipieren.“ (Lombriser/Abplanalp 2016, S. 23).

Modellhaft dargestellt besteht die Herausforderung darin, die Motivation von Unternehmerinnen und Unternehmern, die auf der Suche nach zukunftsfähigen Geschäftsmodellen sind, zu verknüpfen mit den richtigen Signalen und der Ausrichtung an einem Zielrahmen, der eine tatsächliche Nachhaltigkeitswirkung garantiert. Für diese Arbeit wird ein Wirkungsmodell mit den Elementen Input, Output, Outcome, Impact verwendet (vgl. 2.2).

Wie das nachfolgende Kapitel zeigt, könnten sich die Ziele für eine Nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals SDGs) als Bindeglied eignen.

1.4 Sustainable Development Goals als Orientierungsrahmen?

Es stellt sich im Rahmen dieser Arbeit die Frage, ob und inwiefern die Ziele für eine Nachhaltige Entwicklung (Sustainable Development Goals SDGs), welche die UNO-Generalversammlung am 25. September 2015 verabschiedet hat (UN 2015), die „grosse Abkopplung“ überbrücken könnten. Aus folgenden Gründen spricht einiges dafür:

Die SDGs gründen auf dem an der Weltnachhaltigkeitskonferenz in Rio+20 verabschiedeten Dokument „The Future We Want“ (UN 2012). Darin wird gefordert, dass die Staatengemeinschaft universelle Ziele für eine Nachhaltige Entwicklung formulieren und dabei alle relevanten Akteursgruppen – inklusive der Wirtschaft – einbeziehen soll (vgl. S. 53, Artikel 248). Die Wirt-

¹⁴ „The vast majority of the technology and skills necessary to achieve sustainable development at scale already exist.“

¹⁵ „Collectively, we face an implementation gap.“

¹⁶ „Colloration between business and government, particularly at the local level, provides the best hope for an accelerated transition to a green economy, and to a sustainable future.“

schaft hat sich im Vorfeld von Rio+20 stark eingebracht und ihre Bereitschaft erklärt, Teil der Lösung zu sein (vgl. 1.2.2). Auch Schweizer Unternehmen wurden einbezogen. Peter Brabeck-Letmathe, damals noch Verwaltungsratspräsident von Nestlé, begrüßte am 19. November 2015 anlässlich seiner Rede am Forum Bernense der Privaten Hochschule Wirtschaft den Einbezug der Konzerne in die Erarbeitung der SDGs und lobte den aus seiner Sicht vorbildlichen Prozess. Schliesslich bilden die SDGs erstmals in der Geschichte der Menschheit einen Zielrahmen, der für Entwicklungs-, Schwellen- und entwickelte Länder gleichermaßen gilt und skizziert einen Zustand auf dem Weg zur Nachhaltigkeit in einem fassbaren Zeitrahmen (bis 2030).

Die 17 Ziele der SDGs lauten:

1. Armut in allen ihren Formen und überall beenden.
2. Den Hunger beenden, Ernährungssicherheit und eine bessere Ernährung erreichen und eine nachhaltige Landwirtschaft fördern.
3. Ein gesundes Leben für alle Menschen jeden Alters gewährleisten und ihr Wohlergehen fördern.
4. Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten lebenslangen Lernens für alle fördern.
5. Geschlechtergleichstellung erreichen und alle Frauen und Mädchen zur Selbstbestimmung befähigen.
6. Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von Wasser und Sanitärversorgung für alle gewährleisten.
7. Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und moderner Energie für alle sichern.
8. Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern.
9. Eine widerstandsfähige Infrastruktur aufbauen, breitenwirksame und nachhaltige Industrialisierung fördern und Innovationen unterstützen.
10. Ungleichheit in und zwischen Ländern verringern.
11. Städte und Siedlungen inklusiv, sicher, widerstandsfähig und nachhaltig gestalten.
12. Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sicherstellen.
13. Umgehend Massnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und seiner Auswirkungen ergreifen.
14. Ozeane, Meere und Meeresressourcen im Sinne nachhaltiger Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen.
15. Landökosysteme schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, Wälder nachhaltig bewirtschaften, Wüstenbildung bekämpfen, Bodendegradation beenden und umkehren und dem Verlust der biologischen Vielfalt ein Ende setzen.
16. Friedliche und inklusive Gesellschaften für eine nachhaltige Entwicklung fördern, allen Menschen Zugang zur Justiz ermöglichen und leistungsfähige, rechenschaftspflichtige und inklusive Institutionen auf allen Ebenen aufbauen.
17. Umsetzungsmittel stärken und die Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen.

Dass die 17 SDGs mit ihren 169 Unterzielen ein praktikabler Orientierungsrahmen sind, hielt auch eine vom Bundesamt für Umwelt ermöglichte „Impulsgruppe Dialog Grüne Wirtschaft“ fest, welche im November 2016 unter dem Titel „go for impact“ einen Aufruf für eine nachhaltigere Schweizer Wirtschaft lancierte (vgl. Impulsgruppe Dialog Grüne Wirtschaft 2016, S. 10). Die SDGs bieten sich als Gelegenheit für Unternehmen an. Dies zeigt der Global Opportunity Report 2016 (Global Opportunity Network 2016).

1.4.1 Global Opportunity Report 2016

Angesichts der drängenden Herausforderungen und zunehmender, immer komplexer werdender Risiken, braucht es für die Wirtschaft neue Navigationsinstrumente, und Unternehmen müssen über ihre direkten Geschäftsinteressen hinaus nach neuen Gelegenheiten für zukunftsfähige Lösungen Ausschau halten. Dabei gilt es, die Zukunft mit einem strategischen und optimistischen Blick zu betrachten (vgl. Global Opportunity Network 2016, S. 3, dt. Übersetzung d. Verf.). Globale Systemrisiken sind gleichzeitig auch Gelegenheiten, sofern man diese als solche erkennt. Der Global Opportunity Report 2016 identifiziert gestützt auf eine international breit angelegte Umfrage 15 Herausforderungen¹⁷, deren Lösung positive Auswirkungen auf die Gesellschaft hat (vgl. S. 8: dt. Übersetzung d. Verf.):

1. Smarte Landwirtschaft
2. Der digitale Arbeitsmarkt
3. Befähigung in einem wandelnden Arbeitsmarkt
4. Lebensmittel-Abfälle vermindern
5. Punktgenaue medizinische Behandlungen
6. Antibiotika-freie Nahrungsmittel
7. Regenerative Bewirtschaftung der Ozean-Ressourcen
8. Neue Geschäftsmodelle für Antibiotika
9. Flexible Mobilität
10. Neue Ernährungsweisen
11. Zukunfts-Unternehmer
12. Massentransport
13. Schliessen von Nährstoffkreisläufen
14. Smarter Umgang mit den Ozeanen
15. Städte mit tiefem Transportbedarf

Der Bericht macht gestützt auf diese Gelegenheiten zehn Kernaussagen. Die für diese Arbeit relevanten sind (vgl. S. 10/11, dt. Übersetzung d. Verf.):

- Unternehmen zählen hinter der Zivilgesellschaft zur zentralen Kraft bei der Lösung der 15 Herausforderungen.
- Technologie gilt als starke Triebfeder bei allen 15 Herausforderungen und wird bei vier der fünf Top-Gelegenheiten als wichtigstes Mittel zur Lösung bezeichnet.
- Alle 17 SDGs bieten den Unternehmen Potenziale und Chancen.

Mit der richtigen unternehmerischen Einstellung können die SDGs zu konkreten wirtschaftlichen Gelegenheiten werden. Die für den Bericht Befragten massen insbesondere jenen SDGs hohes Gewicht bei, die das menschliche Wohlergehen, Gesundheit und Arbeitsplätze fördern wollen. Diese Ziele sind für Unternehmen und eine nachhaltige Gesellschaft gleichermassen relevant. Die lange Liste der SDG-Targets zeigt zudem auf wie komplex und dringend die Nachhaltigkeits-Herausforderungen sind, denn soziale Ungleichheit, Gesundheit und Armut sind untrennbar verknüpft mit dem Klimawandel, Landverlust und der Biodiversität in den Ozeanen (vgl. S. 18, dt. Übersetzung d. Verf.).

Ein Quervergleich im Rahmen des Global Opportunity Report zeigt, dass jede der 15 Herausforderungen mindestens mit zwei und maximal mit fünf SDGs verknüpft ist und somit ein beträchtliches Potenzial auch für Unternehmen darstellt (vgl. S. 17).

¹⁷ 1. Smart farming; 2. The digital labour market; 3. Closing the skills gap; 4. Reduce food waste; 5. Precision treatment; 6. Antibiotic-free food; 7. Regenerative ocean economy; 8. New business models for antibiotics; 9. Flexible mobility; 10. New diets; 11. Futurepreneurs; 12. Crowd transport; 13. Closing the loop; 14. Smart ocean; 15. Low transport cities.

1.5 Zwischenfazit

Offensichtlich liegen alle Elemente vor, um die „grosse Abkopplung“ zu überwinden und die Nachhaltigkeitsanstrengungen von Unternehmen in Einklang mit den globalen Nachhaltigkeits-herausforderungen zu bringen. Ein Blick in die Schweizer Unternehmensrealität zeigt aber, dass trotz einem grossen Bewusstsein, das Engagement noch zu wenig zukunfts- und wirkungsorientiert ist. Zwar publizieren 88 der 500 (18%) grössten Schweizer Unternehmen Umweltziele und erstatten Bericht über die Erreichung dieser Ziele (vgl. Daub u.a. 2016, S. 23). Es zeigt sich aber auch: Die Ziele umfassen zurzeit vor allem die Bereiche Energie, Klima, Abfall oder Wasser, wo zurzeit in der Schweiz bereits gesetzliche Regelungen bestehen (vgl. S. 33). Die Unternehmen konzentrieren sich dabei mehrheitlich auf den direkt beeinflussbaren Wirkungskreis ihres Unternehmens (vgl. S. 36). Umweltziele in Unternehmen, welche die weiteren relevanten Umweltbereiche wie Biodiversität oder Nährstoffkreislauf betreffen und die vor- und nachgelagerte Wertschöpfungskette umfassen, sind zurzeit noch die Ausnahme.

Dabei liegt hier mittlerweile das grösste Potenzial zur messbaren Steigerung der Nachhaltigkeit. Schweizer Unternehmen haben im Inland im Umweltbereich ihr Potenzial allmählich ausgeschöpft und weitere Anstrengungen sind mit steigenden Grenzkosten verbunden. Dies zeigt der Umstand, dass in der Schweiz die Ressourceneffizienz stetig zu und die Umweltbelastung stetig abnimmt (vgl. Bundesamt für Umwelt 2014, S. 11): „Der Anteil der im Inland verursachten Umweltbelastung nahm [...] deutlich und kontinuierlich ab. Dieser Fortschritt wurde aber zu einem grossen Teil durch die Zunahme der im Ausland verursachten Umweltbelastung kompensiert. Im Jahr 2011 verursachte der Konsum in der Schweiz fast drei Viertel seiner Umweltbelastung im Ausland“ (Bundesamt für Umwelt 2014, S. 11)

1.6 Thesen

Diese Arbeit will die Förderfaktoren und Hindernisse für nachhaltiges und zukunftsfähiges Wirtschaften herausarbeiten und Antworten liefern, wie Unternehmen für echte unternehmerische Nachhaltigkeit sensibilisiert werden und sie ihr Engagement wirkungsvoller gestalten können. Der Einleitung lässt sich entnehmen, dass das Nachhaltigkeits-Engagement in Unternehmen nicht die nötige Wirkung zeigt und die Volkswirtschaften und Gesellschaften noch weit weg vom gewünschten Nachhaltigkeitszustand sind. Im Nachgang zu Rio+20 wurden Ziele für eine Nachhaltige Entwicklung (SDGs) formuliert und 2015 verabschiedet. Verschiedene Organisationen haben das Signal bereits aufgenommen und bezeichnen die SDGs als Chance für die Wirtschaft (vgl. 1.4.1).

Die SDGs – so die erste Hauptthesen dieser Arbeit

- haben das Potenzial, als Bindeglied zu wirken.

Damit sie diese Funktion erfüllen können und zur Zukunftsfähigkeit von Unternehmen beitragen, müssen die SDGs, gemäss der drei weiteren Hauptthesen,

- von Entscheidungsträgerinnen und -trägern in Unternehmen wahrgenommen und als Chance erkannt werden,
- als strategisches Ziel definiert werden,
- in das Geschäftsmodell eines Unternehmens integriert werden und die Aktivitäten des Unternehmens eine messbare Wirkung auf die Erreichung der SDGs haben.

Operationalisiert werden diese vier Hauptthesen in nachfolgend genannten sieben Thesen, die im Verlauf der Arbeit mittels Forschungsfragen (vgl. 1.7) getestet werden. Die Thesen gehen davon aus, dass Unternehmen die Instrumente fehlen, Zukunftsfähigkeit zu integrieren, der Leistungsdruck oder die Signale zu schwach sind, Kurzfristoptik den Blick auf die langfristigen Chancen verstellt, der Schweizer Werkplatz bestens aufgestellt wäre, aus den SDGs wirtschaftlichen Nutzen zu ziehen und die SDGs bei Unternehmen noch zu wenig bekannt sind:

These 1

Unternehmer haben nicht die richtigen Instrumente, ihr Geschäftsmodell auf Zukunftsfähigkeit auszurichten und begnügen sich deshalb meistens mit „symbolischer“ Nachhaltigkeit.

These 2

In der Schweiz ist der Leidensdruck bei Unternehmen für mehr Nachhaltigkeit noch zu wenig gross.

These 3

Die persönliche Überzeugung von Führungskräften, Druck der Geldgeber oder eine explizite Nachfrage an den Märkten sind Förderfaktoren für nachhaltiges und zukunftsfähiges Unternehmertum.

These 4

Im Unternehmensalltag herrscht oft eine Kurzfristoptik vor. Die Ausrichtung auf Märkte und das Verhalten der Konkurrenz verstellt den Blick auf die langfristigen Chancen. Es fehlen entsprechende Preissignale, deshalb wird Nachhaltigkeitskapital verzehrt.

These 5

Die Sustainable Development Goals sind ein ideales Bindeglied: Sie definieren Zielzustände in einer absehbaren Zukunft (2030), gelten weltweit, sind öffentlich zugänglich und zeigen den Unternehmen potenzielle zukünftige Geschäftsfelder auf. Noch nie lagen in dieser Breite international vereinbarte Ziele vor, die die gesellschaftliche und somit auch wirtschaftliche Marschrichtung vorgeben.

These 6

Für den Schweizer Werkplatz und insbesondere die Maschinenbauindustrie bieten die Nachhaltigkeitsherausforderungen wirtschaftliches Potenzial. Die SDGs geben der Schweizer Maschinenbauindustrie Hinweise für neue Märkte und Geschäftsfelder.

These 7

Das Potenzial der SDGs wird zurzeit weder erkannt, noch genutzt.

Mit diesen Thesen soll der Frage auf den Grund gegangen werden, warum Nachhaltigkeit bzw. Zukunftsfähigkeit zu oft ein Lippenbekenntnis bleibt und keine Wirkung zeigt (vgl. 1.2). Zur Überprüfung dieser Thesen sollen die im nachfolgenden Kapitel ausgeführten Forschungsfragen gestellt und beantwortet werden.

1.7 Forschungsfragen

Wenn Nachhaltigkeitsbestrebungen nicht die gewünschte, messbare Wirkung erzielen oder gar nicht auf dem Radar sind, stellen sich gemäss der im vorherigen Kapitel formulierten Thesen folgende Grundsatzfragen:

- Haben Unternehmen die notwendigen Informationen, Anreize und Instrumente?
- Wie gehen Unternehmen mit Nachhaltigkeit bzw. Zukunftsfähigkeit um?
- Welchen Stellenwert haben die SDGs?
- Was müsste ändern, damit Zukunftsfähigkeit und die Lösung von Nachhaltigkeits-Herausforderungen zum Geschäftsmodell wird?

Die Grundsatzfragen beziehen sich jeweils auf eine oder mehrere Thesen. Sie werden in drei Schritten beantwortet: Eine erste Beantwortungsrunde erfolgt anhand des theoretischen Modells (vgl. 2). Es folgt zweitens die Beantwortung anhand des theoretischen Potenzials der SDGs in einem ausgewählten Bereich (vgl. 3.1) und drittens mittels Experteninterviews (vgl. 3.2).

Abgeleitet aus den Thesen werden folgende Forschungsfragen formuliert und den drei Untersuchungsbereichen zugeordnet:

1.7.1 Forschungsfragen zu beantworten anhand des theoretischen Modells

- a. Wie lässt sich Zukunftsfähigkeit definieren?
- b. Typologie: Wann erfüllt ein Unternehmen das Kriterium der Zukunftsfähigkeit?
- c. Einfluss des vorherrschenden Wirtschaftssystems auf die Zukunftsfähigkeit?
- d. Haben Unternehmen die nötigen Instrumente, um zukunftsfähig zu werden?
- e. Wie sieht ein Modell aus, um Zukunftsfähigkeit in Unternehmen zu verankern?
- f. Lassen sich die SDGs integrieren in ein Modell, um Zukunftsfähigkeit in Unternehmen zu verankern?

1.7.2 Forschungsfrage zu beantworten anhand des theoretischen Potenzials in einem ausgewählten Bereich

- a. Sind für die exemplarisch ausgewählte Maschinenbau-Branche (NOGA-Kategorie 28 gemäss der NOGA-Einteilung des Bundesamts für Statistik, 2008b) Potenziale erkennbar, wenn in einer konsequenten Outside-in-Optik die 17 Sustainable Development Goals und 169 Targets zum Massstab genommen werden, welche den gewünschten Zustand im Jahr 2030 beschreiben?

1.7.3 Forschungsfragen zu beantworten anhand von Interviews mit Expertinnen und Experten

- a. Was muss ändern, damit nachhaltige Geschäftsmodelle zur Regel werden und Umweltwirkung erzielt wird?
- b. Welche Elemente begünstigen einen Entscheid für die Nachhaltigkeit und welche verhindern einen solchen?
- c. Warum ist „True Business Sustainability“ heute noch die Ausnahme?
- d. Wird die Frage nach der Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit gestellt?
- e. Welche Form der strategischen Frühaufklärung wird betrieben?
- f. Strategie-Entwicklung: Welches sind die Auslöser / Motivation, Instrumente, Erneuerungszyklen?
- g. Welche Elemente fördern eine stärkere Ausrichtung auf Zukunftsfähigkeit und welche hindern Unternehmen daran?
- h. Sind die SDGs schon auf dem Radar von Unternehmen
- i. Sehen die Unternehmen ein Potenzial in den SDGs und nutzen sie es?

1.7.4 Gegenüberstellung der Thesen und Forschungsfragen

In Tabelle 1 werden die Thesen und die dazugehörigen Forschungsfragen aus Gründen der besseren Übersicht einander gegenübergestellt. Im Kapitel Schlussfolgerungen (vgl. 5.2) wird die Tabelle ergänzt mit den Erkenntnissen nochmals dargestellt.

Tabelle 1 Thesen und Forschungsfragen

Thesen	Forschungsfragen
1. Unternehmer haben nicht die richtigen Instrumente, ihr Geschäftsmodell auf Zukunftsfähigkeit auszurichten und begnügen sich deshalb meistens mit „symbolischer Nachhaltigkeit“.	<ul style="list-style-type: none"> - Wie lässt sich Zukunftsfähigkeit definieren? - Typologie: Wann erfüllt ein Unternehmen das Kriterium der Zukunftsfähigkeit? - Haben Unternehmen die nötigen Instrumente, um zukunftsfähig zu werden? - Wie sieht ein Modell aus, um Zukunftsfähigkeit in Unternehmen zu verankern?
2. In der Schweiz ist der Leidensdruck bei Unternehmen für mehr Nachhaltigkeit noch zu wenig gross.	<ul style="list-style-type: none"> - Einfluss des vorherrschenden Wirtschaftssystems auf die Zukunftsfähigkeit? - Was muss ändern, damit nachhaltige Geschäftsmodelle zur Regel werden und Umweltwirkung erzielt wird
3. Die persönliche Überzeugung von Führungskräften, Druck der Geldgeber oder eine explizite Nachfrage an den Märkten sind Förderfaktoren für nachhaltiges und zukunftsfähiges Unternehmertum.	<ul style="list-style-type: none"> - Welche Elemente begünstigen einen Entscheid für die Nachhaltigkeit und welche verhindern einen solchen. - Warum ist „True Business Sustainability“ heute noch die Ausnahme?
4. Im Unternehmensalltag herrscht oft eine Kurzfristoptik vor. Die Ausrichtung auf Märkte und das Verhalten der Konkurrenz verstellt den Blick auf die langfristigen Chancen. Es fehlen entsprechende Preissignale, deshalb wird Nachhaltigkeitskapital verzehrt.	<ul style="list-style-type: none"> - Wird in Unternehmen die Frage nach der Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit gestellt? - Welche Form der strategischen Frühaufklärung wird betrieben? - Strategie-Entwicklung: Welches sind die Auslöser / Motivation, Instrumente, Erneuerungszyklen? - Welche Elemente fördern eine stärkere Ausrichtung auf Zukunftsfähigkeit und welche hindern Unternehmen daran?
5. Die Sustainable Development Goals sind ein ideales Bindeglied: Sie definieren Zielzustände in einer absehbaren Zukunft (2030), gelten weltweit, sind öffentlich zugänglich und zeigen den Unternehmen potenzielle zukünftige Geschäftsfelder auf. Noch nie lagen in dieser Breite international vereinbarte Ziele vor, die die gesellschaftliche und somit auch wirtschaftliche Marschrichtung vorgeben.	<ul style="list-style-type: none"> - Lassen sich die SDGs integrieren in ein Modell, um Zukunftsfähigkeit in Unternehmen zu verankern?
6. Für den Schweizer Werkplatz und insbesondere die Maschinenbauindustrie bieten die Nachhaltigkeitsherausforderungen wirtschaftliches Potenzial, und die SDGs geben der Schweizer Maschinenbauindustrie Hinweise für neue Märkte und Geschäftsfelder.	<ul style="list-style-type: none"> - Sind für die exemplarisch ausgewählte Maschinenbau-Branche (NOGA-Kategorie 28 gemäss der NOGA-Einteilung des Bundesamts für Statistik, 2008b) Potenziale erkennbar, wenn in einer konsequenten Outside-in-Optik die 17 Sustainable Development Goals und 169 Targets zum Massstab genommen werden, welche den gewünschten Zustand im Jahr 2030 beschreiben?
7. Das Potenzial der SDGs wird zurzeit weder erkannt, noch genutzt.	<ul style="list-style-type: none"> - Sind die SDGs schon auf dem Radar von Unternehmen? - Sehen die Unternehmen ein Potenzial in den SDGs und nutzen sie es?

2 Theorie

Zur Beantwortung der Frage, welches Potenzial die *Sustainable Development Goals* für die *Zukunftsfähigkeit* von *Schweizer Unternehmen* haben, werden im nachfolgenden Theorieteil der Arbeit in einem ersten Schritt diese drei Schlüsselbegriffe definiert (vgl. 2.1). Darauf aufbauend wird ein Modell entwickelt, das aufzeigt, wie die SDGs in den Weiterentwicklungsprozess von Unternehmen integriert werden können und welche Rahmenbedingungen hierbei idealerweise gelten (vgl. 2.2).

2.1 Definition der Schlüsselbegriffe

Die drei Schlüsselbegriffe *Sustainable Development Goals*, *Zukunftsfähigkeit* und *Schweizer Unternehmen* sollen mithilfe aktueller Literatur und statistischer Angaben über die Unternehmensstruktur in der Schweiz definiert werden. Verwendet werden in erster Linie Konzepte und erforschte Modelle, die die Zukunftsfähigkeit explizit nennen und Wege aufzeigen, wie sich die Nachhaltigkeits-Herausforderungen mit unternehmerischer Tätigkeit verbinden lassen. Die Definition beginnt mit *Zukunftsfähigkeit* (vgl. 2.1.1 und 2.1.2). Es folgen *Sustainable Development Goals* (vgl. 2.2.32.1.3) und schliesslich die *Schweizer Unternehmen* (vgl. 2.1.4).

2.1.1 Zukunftsfähigkeit

Unter diesem Kapitel werden vier Konzepte beschrieben, die sich mit der unternehmerischen Ausrichtung auf die Zukunft und die Lösung von Nachhaltigkeit-Herausforderungen befassen:

1. True Business Sustainability
2. Future Fit Business Benchmark
3. Shared Value
4. The Breakthrough Challenge

Ausser der „True Business Sustainability“, welche in der Schweiz entwickelt wurden, stammen alle Konzepte aus dem englischsprachigen Raum (USA und UK).

2.1.1.1 True Business Sustainability

Zur Einordnung des Nachhaltigkeits-Engagements und somit zum Beitrag von Unternehmen an die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft, haben Dyllick/Muff eine Typologie entwickelt, die den Grad der Nachhaltigkeit eines Unternehmens in vier Stufen einteilt (vgl. S. 163ff). Sie unterscheiden zwischen „Business as usual“ und Nachhaltigkeit 1.0 bis 3.0:

a. „Business as usual“

Die erste Stufe setzt an bei der engeren Sicht eines Unternehmens (vgl. 2.1.1.6) und bezeichnet das klassische, rein ökonomische Unternehmensmodell gemäss Milton Friedman: "There is one and only one social responsibility of business to use its resources and engage in activities designed to increase its profits so long as it stays within the rules of the game, which is to say, engages in open and free competition without deception or fraud" (Friedman, 1970, S. 17). Das gängige wirtschaftliche Paradigma orientiert sich beispielsweise am Zugang zu billigen Ressourcen, effizienten Prozessen und einer starken Marktposition, woraus Profit und Rendite für die Anleger resultiert. Dieser Ansatz führt zu externen Kosten, welche die Gesellschaft zu tragen hat, während die Aktionäre und das Management die Gewinne einfahren können (vgl. Dyllick/Muff 2015, S. 163, dt. Übersetzung d. Verf.)

b. Unternehmerische Nachhaltigkeit 1.0: Verfeinertes Shareholdermanagement

Wenn Unternehmen beginnen, sich mit Nachhaltigkeit zu befassen, sind sie meistens mit Herausforderungen ausserhalb ihres Marktes konfrontiert. Anspruchsgruppen wie

Nichtregierungsorganisationen (NGOs), Medien, der Gesetzgeber oder Regierungen bringen Umwelt- oder Sozialthemen auf, welche für Unternehmen wirtschaftliche Risiken oder Chancen bergen (vgl. S. 163, dt. Übersetzung d. Verf.). „Diese neuen Herausforderungen werden aufgenommen und in bestehende Prozesse integriert, ohne dass das herkömmliche Geschäft geändert wird. Auch wenn Nachhaltigkeits-Aspekte in die Entscheidungsfindung einbezogen werden, bleiben die Geschäftsziele auf die Schaffung von Eignernutzen fokussiert. [...] Der Unternehmenserfolg wird nach wie vor aus einer rein wirtschaftlichen Perspektive gemessen und dient in erster Linie dem Unternehmen und wirtschaftlichen Zielen. Die Werte mögen zwar angepasst worden sein, dienen aber immer noch dem Eignernutzen“¹⁸ (S. 163/164, dt. Übersetzung d. Verf.). Nachhaltigkeit wird also in erster Linie eingesetzt, um Kosten zu sparen, Risiken zu reduzieren, die Reputation und die Differenzierung am Markt zu steigern.

c. Unternehmerische Nachhaltigkeit 2.0: Dreidimensionale Wertschöpfung

Einen substanziellen Schritt weiter gehen Unternehmen, die sich an der dreidimensionalen Wertschöpfung orientieren („triple bottom line“). Unternehmen schaffen gemäss diesem Konzept nicht nur Werte für ihre Eigner, sondern auch für die Umwelt und die Gesellschaft. Somit ist Nachhaltigkeit nicht nur ein Nebeneffekt ihrer Geschäftstätigkeit, sondern das Resultat von bewusst formulierten Zielen und Programmen, die sich an Nachhaltigkeitsthemen und Anliegen von Anspruchsgruppen orientieren. Diese Anstrengungen werden in der Regel gemessen, und die Unternehmen berichten darüber. Unternehmen, die sich an der dreidimensionalen Wertschöpfung orientieren, wollen innerhalb definierter Nachhaltigkeitsbereiche auf eine wirtschaftliche und profitable Art und Weise messbare Ziele erreichen (vgl. S. 164/165, dt. Übersetzung d. Verf.). „Das Wertangebot eines Unternehmens wird ausgeweitet, um die drei Dimensionen Mensch, Planet, Profit zu integrieren. Trotzdem orientiert sich das Unternehmen immer noch an einer inside-out-Perspektive“¹⁹ (S. 165, dt. Übersetzung d. Verf.). Unternehmen dieser Kategorie beschäftigen in der Regel Nachhaltigkeitsverantwortliche, haben die Nachhaltigkeit in ihre Management-Systeme integriert (z.B. ISO 14'001 oder 26'000) und publizieren Nachhaltigkeitsberichte.

d. Unternehmerische Nachhaltigkeit 3.0: Echte unternehmerische Nachhaltigkeit

Unternehmen dieser Kategorie fragen sich: „Wie können wir mit unseren Produkten und Dienstleistungen zur Lösung drängender Nachhaltigkeitsherausforderungen in unserer Gesellschaft beitragen?“²⁰ (S. 165, dt. Übersetzung d. Verf.). Dyllick/Muff definieren echte unternehmerische Nachhaltigkeit deshalb folgendermassen: „Echte unternehmerische Nachhaltigkeit verschiebt die Perspektive. Sie will nicht einfach negative Auswirkungen minimieren, sondern eine positive Wirkung erzielen in Bereichen, die für Gesellschaft und Umwelt kritisch und relevant sind. Eine Firma der Kategorie 3.0 orientiert sich zuerst am Umfeld, in dem sie tätig ist. Dann fragt sie sich, was sie tun kann, um mit den ihr zur Verfügung stehenden Mitteln kritische Herausforderungen lösen zu helfen.“²¹ (S. 165, dt. Übersetzung d. Verf.).

Firmen, die über ihr heutiges Engagement hinausgehen und echte unternehmerische Nachhaltigkeit leben wollen, stellen sich eine Reihe von Fragen, die sich von den gängi-

¹⁸ „These new challenges are picked up and integrated into existing processes [...] without changing the basic business premise and outlook. Even if sustainability concerns are considered in decision making and actions, business objectives remain clearly focused on creating shareholder value. [...] Business success still is evaluated from a purely economic view and remains focused on serving the business itself and its economic goals. The values served may be somewhat refined, but still oriented toward the shareholder value.“

¹⁹ „The value proposition of business is broadened to include the three dimensions of the “triple bottom line” (people, planet, profit). However, the perspective applied is still inside-out.“

²⁰ „How can business contribute with its products and services to resolve pressing sustainability issues in their societies?“

²¹ „Truly sustainable business shifts its perspective from seeking to minimize its negative impacts to understanding how it can create a significant positive impact in critical and relevant areas for society and the planet. A Business Sustainability 3.0 firm looks first at the external environment within which it operates and then asks itself what it can do to help overcome critical challenges that demand the resources and competencies it has at its disposal.“

gen Fragestellungen abheben und herausfordernd sind: Welches sind die drängenden Themen in Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft, wofür die Firma mit ihren Ressourcen, Talenten und Erfahrungen zur Lösung beitragen könnte? Welchen Nutzen stiften die Produkte und Dienstleistungen eines Unternehmens der Umwelt und der Gesellschaft und wie muss das Geschäftsmodell allenfalls angepasst werden? Was kann eine Firma alleine tun und wo muss sie sich innerhalb der Branche oder über die Branche hinaus Partner suchen? Wo müssen sich Firmen einbringen, um die Rahmenbedingungen so zu ändern, dass sich die unterschiedlichen Ziele des heutigen Wirtschaftssystems und der Nachhaltigen Entwicklung angleichen? Dyllick/Muff sehen je nach Branche und Unternehmenstyp unterschiedliche Herausforderungen für die Unternehmen. Gemeinsam ist allen, dass sie erstens Wege finden müssen, die Nachhaltigkeits-Herausforderungen auf eine betriebswirtschaftlich rentable Art und Weise umzusetzen. Zweitens hat das Engagement von Einzelfirmen eine begrenzte Wirkung. Deshalb suchen Firmen der Kategorie 3.0 innerhalb ihrer Branche oder darüber hinaus Partnerschaften. Sie haben ihre Lieferkette im Auge und tauschen mit anderen Firmen ihre Erfahrungen aus, verpflichten sich zu gemeinsamen Standards und Regeln. Solche Partnerschaften vergrößern die Wirkung und die Reichweite von Nachhaltigkeitsstrategien (vgl. S. 166, dt. Übersetzung d. Verf.).

Auch wenn Unternehmen einen wesentlichen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten können, werden sie die Probleme wie Klimaerwärmung, Biodiversitätsverlust oder die Verfügbarkeit von Wasser nicht alleine lösen können, und sie sind auch nicht alleine dafür zuständig. Damit sich auch die Rahmenbedingungen und Systeme ändern und ein nachhaltigeres Wirtschaften für Unternehmen attraktiv wird, müssen sie sich hier ebenfalls engagieren. „Das Engagement zum Ändern der Spielregeln hat unterschiedliche Ausprägungen. Es reicht von Buchhaltungsregeln über Transparenzstandards, die Integration von Nachhaltigkeitsrisiken, die Information und Ausbildung von Kundinnen und Kunden über nicht nachhaltiges Verhalten bis zum Lobbying für die Besteuerung von Ressourcen oder für striktere Standards im öffentlichen Gesundheitswesen“²² (S. 167, dt. Übersetzung d. Verf.).

Echte unternehmerische Nachhaltigkeit geht also deutlich über das heutige Nachhaltigkeitsverständnis hinaus und stellt für Unternehmen eine Herausforderung dar. Andererseits eröffnet sie den Unternehmen neue Möglichkeiten, weiterhin wirtschaftlich erfolgreich zu sein und – im Sinne der Zukunftsfähigkeit – mitzuhelfen, die langfristigen Grundlagen zu sichern, auf denen erfolgreiches Wirtschaften überhaupt erst möglich ist.

2.1.1.2 Futurefit Business Benchmark

Ausgehend von der Erkenntnis, dass Nachhaltigkeit im Kern den Stellenwert und die Bedürfnisse künftiger Generationen thematisiert „und somit unseren Umgang mit der Zukunft“ (Haderlapp/Tratnigg 2013, S. 96), stellt sich die Frage, wie diese Zukunftsoptik für Unternehmen operationalisiert werden kann.

Damit diese langfristige Ausrichtung gelingt, legt die Future-Fit Foundation aus London eine für Unternehmen leicht anwendbare Methode vor mit der Begründung: „Wir brauchen einen neuen Zugang, der den Fokus von der heute besten Praxis zur zukünftig gewünschten Praxis verschiebt, indem Unternehmen ein klares Ziel vor Augen haben und indem wir sie mit den nötigen Mitteln ausstatten, ihren Fortschritt auf dieses Ziel hin messen können“²³ (Future-Fit Foundation, 2016, S. 7, dt. Übersetzung d. Verf.). Vereinfacht gesagt will die Methode den Fokus auf den gewünschten Zustand in der Zukunft ausrichten und die vorherrschende Kurzfristoptik überwin-

²² „Engagement for changing the collective rules of the game may take many forms and range from changing accounting rules and standards for disclosing and internalizing sustainability risks and impacts, informing and educating customers about unsustainable choices and practices, to lobbying for taxes on resource consumption, emissions or for stricter standards for public health.“

²³ „We need a new approach, one which shifts the focus away from today’s *best practice* toward tomorrow’s *required practice*, giving companies a clear destination to aim for, and equipping them with the means to assess their progress toward it.“

den, welche sich entweder an der Vergangenheit, an Konkurrenzfirmen oder an einem nahen Ziel in der Zukunft orientiert: Ein Unternehmen, das langfristig gedeihen will, muss proaktiv erkunden, wo sich sein Geschäftsmodell mit globalen Herausforderungen kreuzt. Dann wird es Wege finden, seine Widerstandsfähigkeit und Wettbewerbsfähigkeit zu verbessern und davon profitieren können²⁴ (vgl. Future-Fit Foundation, 2016, S.13, dt. Übersetzung d. Verf.).

Der Benchmark orientiert sich an 21 erwünschten Zuständen in der Zukunft. Im Gegensatz zur üblichen Benchmark-Praxis, bei welcher der Referenzpunkt entweder in der Vergangenheit, bei vergleichbaren Unternehmen oder bei Kurzfristzielen liegt, orientiert sich der Future-Fit-Business-Benchmark an der Zukunft. Der Benchmark wurde im Rahmen eines partizipativen Prozesses erarbeitet und 2016 erstmals veröffentlicht (vgl. Future-Fit Foundation 2016a).

Im Vorwort schreibt der auf Nachhaltigkeit spezialisierte britische Wirtschaftsautor John Elkington: „Einige der Gedanken werden wohl ein Schock sein für Unternehmensführer, die dachten, sie hätten die Umwelt-, Sozial- und Gouvernanz-Agenda bereits unter Dach und Fach“²⁵ (S. 3, dt. Übersetzung d. Verf.). Die Future-Fit Foundation kommt wie Dyllick/Muff zum Schluss, dass die heutige Art des Wirtschaftens nicht nachhaltig ist, da erstens die Grundbedürfnisse von Milliarden von Menschen nicht abgedeckt sind, zweitens die natürlichen Systeme des Planeten ge- und zerstört werden und drittens Verhaltensänderungen zur Lösung dieser systemischen Probleme nicht angegangen werden. Der letzte Punkt ist dabei zentral, da das heutige Wirtschaftssystem die finanziellen Aspekte über alles stellt und Anreize setzt, Gewinne zu privatisieren und Verluste der Gesellschaft anzulasten. Um hier eine Verhaltensänderung herbeizuführen, braucht es einen Wertwandel und ein Bewertungssystem, welches das Wesentliche misst. Zwar besteht heute ausserhalb der Finanzkennzahlen zur Leistungsmessung der Nachhaltigkeit bereits eine Vielzahl von Indikatoren, diese senden aber nicht die richtigen Signale. Dies aus drei Gründen: Erstens fokussieren aktuelle Kennzahlen auf graduelle Verbesserungen, so dass auch Unternehmen, deren Geschäftsmodell gänzlich nicht-nachhaltig ist, hoch bewertet werden, sofern sie nur ein bisschen besser sind als ihre Vergleichsgruppe. Zweitens werden vor allem kurzfristige Aktivitäten, statt langfristige Verpflichtungen bewertet, was dazu führt, dass Unternehmen, die versuchen, wirklich besser zu werden, dafür nicht belohnt werden. Und drittens sind Unternehmen bei der Bewertung abhängig von komplexen Reporting-Vorgaben und externen Dienstleistern (vgl. S. 6/7, dt. Übersetzung d. Verf.).

Zudem kritisiert die Future-Fit Foundation auch das heute gängige Nachhaltigkeits-Konzept in Unternehmen. Dieses orientiert sich in der Regel an der sogenannten „triple bottom line“. Das Konzept besagt, dass die Leistungen der Unternehmen in den Nachhaltigkeitsdimensionen Wirtschaft, Umwelt und Soziales unter dem Strich dauerhaft zu steigern sind (vgl. Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken 2016). Obwohl das Anliegen hinter dem Konzept relevanter ist denn je, hat es die Schwäche, dass Umwelt, Wirtschaft und Gesellschaft als überlappende Kreise gesehen werden und es somit zum Beispiel einen Teil *Wirtschaft* gibt, der unabhängig von den anderen Systemen existiert. Die Realität sieht aber anders aus: Die Wirtschaft hängt vollständig von der Gesellschaft und der Umwelt ab (vgl. Future-Fit Foundation, S. 12, dt. Übersetzung d. Verf.): „Deshalb müssen wir von verschachtelten Abhängigkeiten ausgehen: Die Wirtschaft kann nicht florieren ohne dass auch die Gesellschaft prosperiert. Dies ist wiederum nur möglich, wenn wir lernen, innerhalb der Belastbarkeitsgrenzen unseres endlichen Planeten zu leben. Dieses Systemverständnis setzt den Rahmen warum und wie wir schnell und grundlegend die Art unseres Wirtschaftens ändern müssen“²⁶ (S. 12, dt. Übersetzung d. Verf.).

Deshalb legt die Future-Fit Foundation eine Methode vor, welche die Leistungen der Unternehmen nicht an der aktuellen besten Praxis misst, sondern an einem gewünschten Nachhaltig-

²⁴ „Any company wishing to thrive in the long-term will – by proactively exploring where its business model intersects with global challenges – find ways to enhance its resilience and competitiveness, and in particular position to reap the following benefits.“

²⁵ „Some of the thinking unveiled here will come as a bit of a shock for business leaders who think, they have already nailed the environment, social and governance agenda.“

²⁶ „Instead we must think in terms of nested dependencies: business cannot flourish unless society prospers, and that in turn is possible only if we learn to live within the carrying capacity of our finite planet. Understanding these systemic interdependencies sets the context both for why – and how – we must rapidly and radically change the way we do business.“

keits-Zustand in der Zukunft. Damit soll den Unternehmen ein Zielsystem sowie die Mittel zur Messung der Fortschritte in die Hand gegeben werden (vgl. S. 7, dt. Übersetzung d. Verf.): „Gestützt auf führende Forschung in den Bereichen Umwelt, Systeme und Soziales, versucht er (der Future-Fit-Business-Benchmark, Anm. d. Verf.) die Art des Wirtschaft-Denkens neu zu definieren, indem alle Möglichkeiten aufgezeigt werden, wie ein Unternehmen systemische Werte schaffen kann. [...] Ein zukunftsfähiges Unternehmen schafft Wert, ohne die Möglichkeit zu untergraben – oder idealerweise diese zu verbessern –, dass Mensch und Natur für immer auf dem Planeten Erde gedeihen“²⁷ (S. 7, dt. Übersetzung d. Verf.).

Die Future-Fit Foundation führt deshalb einen „Unschädlichkeits-Break-Even-Point“ ein, damit Unternehmensführerinnen und -führer ein praktikables Instrument in der Hand haben (vgl. S. 19, dt. Übersetzung d. Verf.). Zu diesem Zweck übersetzt das Instrument einerseits die gesellschaftlichen und umweltrelevanten Systembedingungen in zukunftsfähige Geschäftsprinzipien und andererseits die betriebswirtschaftlichen Prinzipien in zukunftsfähige Ziele. Diese Ziele definieren die Mindestanforderungen und definieren zusammengenommen den Nachhaltigkeits-Break-Even-Point, den jedes Unternehmen ungeachtet seiner Grösse erreichen muss (vgl. S. 24, dt. Übersetzung d. Verf.). Dabei sind 21 Ziele zu beachten geordnet nach Stakeholdergruppen²⁸ (S. 28, dt. Übersetzung d. Verf. in Anlehnung an HPO 2016, S. 16 bis 32):

Umwelt: physische Ressourcen

1. Alle verwendete Energie ist erneuerbar.
2. Wasser wird umwelt- und sozialverträglich genutzt.
3. Alle Materialien stammen aus verantwortungsvoll gemanagten Quellen.

Umwelt: Auswirkungen am Produktionsstandort

4. In Produktion und Betrieb werden keine für Mensch und Umwelt gefährlichen Substanzen ausgestossen.
5. In Produktion und Betrieb werden keine Treibhausgase ausgestossen.
6. Alle in der Herstellung entstehenden Nebenprodukte können wiederverwendet werden.
7. Produktion und Handlungen eines Unternehmens beeinträchtigen weder Ökosysteme noch Gemeinwesen.

Kundinnen und Kunden

8. Produkte schaden weder Mensch noch Umwelt.
9. Produkte stossen keine Treibhausgase aus.
10. Alle Produkte und Verpackungen sind so gestaltet, dass sie nach Lebensende von Kundinnen und Kunden auf einfache Weise abgegeben werden können und danach wiederverwendet oder -verwertet werden.
11. Kundinnen und Kunden sind über alle möglicherweise schädlichen Aspekte eines Produkts informiert.
12. Anliegen von Kundinnen und Kunden werden aktiv eingeholt, unvoreingenommen beurteilt und transparent angegangen.

²⁷ „Building on leading environmental, systems and social science, it seeks to redefine how we think about business, by capturing all of the ways in which a company can *create system value*. [...] *A Future-Fit Business is one that creates value while in no way undermining – and ideally increasing – the possibility that humans and other life will flourish on Earth forever.*“

²⁸ **Environment: Physical Resources:** 1. Energy is from renewable sources; 2. Water is used in an environmentally responsible and socially equitable way; 3. Materials derive from sources that respect the welfare of ecosystems, people and animals. **Environment: Operational Presence:** 4. Operational emissions do not harm people or the environment; 5. Operations emit no greenhouse gases; 6. Operational by-products are repurposed; 7. Operations do not encroach on ecosystems or communities. **Customers:** 8. Products do not harm people or the environment; 9. Products emit no greenhouse gases; 10. Products can be repurposed; 11. Customers are informed about any aspect of products that may cause harm; 12. Customer concerns are actively solicited, impartially judged and transparently addressed. **Employees:** 13. Employee health is safeguarded; 14. Employees are paid at least a living wage; 15. Employees are subject to fair employment terms; 16. Employees are not subject to discrimination; 17. Employee concerns are actively solicited, impartially judged and transparently addressed. **Communities:** 18. Community concerns are actively solicited, impartially judged and transparently addressed. **Society as a Whole:** 19. Business is conducted ethically; 20. The right tax is paid in the right place at the right time; 21. Lobbying does not undermine the pursuit of future-fitness.

Angestellte

13. Die Gesundheit der Angestellten wird gefördert.
14. Alle Angestellten können mit ihrem Lohn ein würdiges Leben führen.
15. Es gelten faire Anstellungsbedingungen.
16. Angestellte werden nicht diskriminiert.
17. Die Anliegen der Angestellten werden aktiv bearbeitet, unvoreingenommen bewertet und transparent gemacht.

Gemeinwesen

18. Anliegen der Gemeinwesen und der Öffentlichkeit werden ernst genommen, aktiv bearbeitet, unvoreingenommen bewertet und transparent gemacht.

Gesellschaft als Ganzes

19. Unternehmen werden nach ethischen Grundsätzen geführt.
20. Steuern werden in angemessener Höhe zur richtigen Zeit am richtigen Ort bezahlt.
21. Lobbying darf die Ziele der Zukunftsfähigkeit nicht untergraben.

Der Future-Fit-Business-Benchmark will demnach die heute in erster Linie praktizierte relative Nachhaltigkeit auf absolute Nachhaltigkeit ausrichten.

2016 hat die Strategieberatungsfirma HPO aus Freienbach gestützt auf den Future Fit Business Benchmark bei Schweizer Unternehmen eine Umfrage durchgeführt. Gefragt nach Zukunftsfähigkeit haben 26 CEOs von Schweizer Produktionsunternehmen die Innovation und Produktentwicklung sowie Material- und Energieeffizienz als wichtigste Handlungsfelder für die Steigerung der Zukunftsfähigkeit genannt (vgl. HPO AG 2016, S. 3). „Haupt-Hindernis für die Verbesserung der Zukunftsfähigkeit sehen die CEOs in der Lieferkette, die sie kaum steuern können. Sie halten ihre Unternehmen für zu wenig einflussreich, um Lieferanten Vorschriften zu machen.“ (HPO AG 2016, S. 3). Die Studienautoren formulieren folgende drei Empfehlungen:

1. CEOs und ihren Gremien wird empfohlen, strukturiert und umfassend die Ziele der Zukunftsfähigkeit zu definieren und kontinuierlich den Fortschritt zu messen: low hanging Fruits ernten und langfristige Risiken bearbeiten. Unternehmen sollten häufiger versuchen, das Richtige zu tun, und nicht nur das weniger Schlimme.
2. Es besteht Potential bei der Aktivierung von Mitarbeitenden, Kunden und Lieferanten, um optimale Flüsse von physischen, intellektuellen und finanziellen Ressourcen zu ermöglichen. Dafür braucht es Plattformen des Austauschs, der Sensibilisierung und der Lösungsbildung. Am Anfang steht aber die Definition gemeinsamer Ziele bezüglich Zukunftsfähigkeit.
3. Alleinstehende Nachhaltigkeits-Strategien sind kein Instrument (mehr). Die Zukunftsfähigkeit im ökonomischen, sozialen und ökologischen Sinn ist in die Geschäftsstrategie zu integrieren.

2.1.1.3 Shared Value

„Die Grundidee des ‚Shared Value‘-Konzeptes (gemeinsamer Mehrwert für Unternehmen und Gesellschaft) liegt in der Annahme, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und der Wohlstand der Gesellschaft, in der das Unternehmen tätig ist, miteinander in Wechselwirkung stehen. Wer den Zusammenhang von gesellschaftlichem und wirtschaftlichem Fortschritt erkennt und nutzbar macht, entfesselt eine Kraft, die globales Wachstum fördern und zu einer Neuinterpretation des Begriffes ‚Kapitalismus‘ führen kann“ (Porter/Kramer 2012, S. 137). Die Autoren wollen demnach unternehmerisches Engagement mit dem Wohl der Gesellschaft verknüpfen und postulieren hierfür drei Möglichkeiten: Erstens sollen Unternehmen Produkte und Märkte neu begreifen und gesellschaftliche Bedürfnisse erfüllen, indem sie bestehende Märkte besser beliefern, neue Märkte erschliessen oder neue Produkte entwickeln, die auf gemeinsamen Mehrwert ausgerichtet sind (vgl. S. 137). Zweitens sollen sie Wertschöpfungsproduktivität neu bewerten, indem sie „die Qualität, die Quantität, die Kosten und die Verlässlichkeit ihrer

Produktionsmittel und ihrer Produktions- und Logistikprozesse verbessern und sich gleichzeitig für den Erhalt essenzieller natürlicher Ressourcen einsetzen und so den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Fortschritt vorantreiben“ (S. 137). Drittens sehen sie Potenzial im Aufbau von Clustern: „Unternehmen sind nicht isoliert von den wirtschaftlichen Kreisläufen ihrer Umgebung. Sie brauchen ein starkes, wettbewerbsfähiges Umfeld, bestehend aus verlässlichen regionalen Zulieferern, Zugang zu talentierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie eine funktionierende Verkehrs- und Telekommunikationsinfrastruktur, um im Wettbewerb zu überzeugen“ (S. 137).

Als Motivationsfaktor für diese Form von unternehmerischem Handeln identifizieren Porter/Kramer den *Eigennutz*. Derweil die klassische soziale Unternehmensverantwortung (Corporate Social Responsibility CSR) auf der moralischen Verpflichtung beruht, wirtschaftlichen Mehrwert zu verteilen und entsprechende Instrumente entwickelt hat (vgl. S. 138/139), nimmt Shared Value eine unternehmenszentrierte Optik ein: „Shared Value‘ bedeutet, dass gerade der Einsatz für gesellschaftliche und ökologische Probleme in seiner Umgebung den Interessen eines Unternehmens dient. Wer in diesem Kontext denkt, erkennt, dass Themen wie Umweltverschmutzung und schlechte Arbeitsbedingungen nicht externe, zu vernachlässigende Themen, sondern auch zentrale betriebswirtschaftliche Anliegen sind, die grossen Einfluss auf Effizienz und Produktivität haben. Unternehmen erkennen bereits, dass Engagement für Nachhaltigkeit nicht nur eine Reaktion auf den Druck seitens der NGOs zur Reduktion des ökologischen Fussabdrucks oder zum umsichtigen Gebrauch limitierter Ressourcen bedeutet, sondern dass eine sorgsame Steuerung ihrer Wertschöpfungsprozesse und Minimierung ökologischer Folgeschäden sich positiv auf ihre Produktivität auswirken und Kosten reduzieren kann“ (S. 139).

Diese Änderung der Betrachtungsweise bedeutet, dass Unternehmen die Lösung von Nachhaltigkeitsherausforderungen in ihre Strategien und Geschäftsmodelle integrieren und damit ihr Geld verdienen und nicht – wie Porter/Kramer es bezüglich CSR formulieren – „den Ruf des Unternehmens durch Verschenken unternehmerischer Ressourcen wie Zeit, Geld oder Fachwissen aufpolieren“ (S. 139). Unternehmen, die sich dem Shared-Value-Konzept verpflichten, verfolgen „innovative Pfade und verbünden sich mit anderen, um grundlegende Probleme anzugehen und dadurch gleichzeitig ihre Marktanteile und ihre Gewinne zu vermehren“ (S. 139). Das Shared-Value-Konzept stellt das Verhalten der Unternehmen am Markt ins Zentrum, indem es die Schaffung von gesellschaftlichem Mehrwert als zentralen Baustein für die Wettbewerbsvorteile von Unternehmen bezeichnet.

Zur Umsetzung von Shared Value in Unternehmen bezeichnen Porter/Kramer die vier Schlüsselfaktoren *Führung, Identifikation der strategisch relevanten Themen, Funktionale Innovation und Shared Value messen*:

Bezüglich Führung halten sie fest, dass die oberste Management-Ebene das Konzept gutheissen und in der Strategie umsetzen muss. Als Beispiel für ein Unternehmen, bei dem Shared Value zur DNA des Unternehmens wurde, führen sie den Schweizer Nahrungsmittelkonzern Nestlé an: „Nestlé ist ein gutes Beispiel für ein Unternehmen, bei dem sich die Geschäftsführung den ‚Shared Value‘-Prinzipien verschrieben hat. [...] Heute ist Nestlé führend in der Schaffung von ‚Shared Value‘ und hat das Konzept durchgängig entlang seiner Wertschöpfungskette umgesetzt“ (S. 146).

Als strategisch relevante Themen gelten solche, die für die Wettbewerbsposition des Unternehmens und für das Kerngeschäft von Bedeutung sind. Die Auswahl und Eingrenzung der Themen sind der erste Schritt. Ebenso wichtig sind aber klar benannte Ziele, die mehr als nur schrittweise Verbesserungen zur Folge haben. Als Beispiel führen Porter/Kramer den Konsumgüterkonzern Unilever an, der bis 2020, den Fussabdruck seiner Produkte um die Hälfte senken, eine Milliarde Menschen zu gesundem Leben bewegen und 100 Prozent seiner landwirtschaftlichen Produkte aus nachhaltigen Quellen beziehen will (vgl. S. 147).

Damit ehrgeizige Ziele erreicht werden, müssen Unternehmen Ressourcen einsetzen für Innovationen und Kooperationen: „Shared Value‘ verlangt Innovationen in der Produktgestaltung und der Organisation der Wertschöpfungsprozesse, die Ausweitung der Mitarbeiterkompetenzen, die Fähigkeit, mit untypischen Partnern zu kooperieren, sowie die Nutzung politischer oder wirtschaftlicher Einflussmöglichkeiten“ (S. 147).

Im Bereich der Messung von Shared Value existieren erste gute Beispiele²⁹, dennoch stellt die Messbarkeit weiterhin eine Herausforderung dar es stellt sich die Frage, „wie sich die Erfolge von ‚Shared Value‘ so messen lassen, dass sie auch von Aufsichtsräten und Investoren anerkannt werden. Nur wenige Unternehmen, wenn überhaupt, haben hier Lösungen entwickelt, vermutlich weil diese Art von Initiativen Zeit zum Reifen braucht und Quartalsberichte nicht das geeignete Werkzeug sind, um die langfristigen Investitionen, die ‚Shared Value‘ braucht, zu kommunizieren“ (S. 151).

Damit die „grosse Abkopplung“ überwunden werden kann, müssen nicht nur die Unternehmensleitungen umdenken. Unter Shared Value verändern sich erstens die Aufgaben und das Rollenbild der CSR-Verantwortlichen, welche sich vermehrt auf Produktinnovationen, die Optimierung der Wertschöpfungskette und auf Kooperationen in lokalen Clustern konzentrieren müssen. Für die Zivilgesellschaft bedeutet das neue Konzept zweitens, dass Unternehmen Akteure wie Nichtregierungsorganisationen (NGOs) als strategische Partner betrachten und sie beim Erkennen von gesellschaftlichen und ökologischen Entwicklungen einbeziehen. Dies soll Unternehmen ermöglichen, neue Dienstleistungen zu entwickeln und Prozesse zu optimieren. Drittens müssen Investoren und Analysten lernen, Shared Value zu evaluieren und in ihre Entscheidungen und Empfehlungen zu integrieren (vgl. S. 150/151). Viertens sind auch Bildungsinstitutionen gefordert, indem Shared Value eine Chance bietet: „zur Neugestaltung der betriebswirtschaftlichen Ausbildung für die nächste Generation von Führungskräften. Zu oft werden Themen wie Nachhaltigkeit oder gesellschaftliches Engagement ausschließlich in speziellen CSR-Kursen vermittelt, anstatt Teil der regulären Ausbildung zu sein. Diese Praxis verstärkt die Auffassung, dass unternehmerisches Engagement für die Gesellschaft getrennt von der betriebswirtschaftlichen Kernaufgabe zu betrachten sei. Statt in separaten Kursen sollten Fallstudien [...] in den regulären betriebswirtschaftlichen Fächern unter dem Titel ‚Wie Unternehmen im 21. Jahrhundert miteinander konkurrieren, indem sie der Gesellschaft dienen, vermittelt werden“ (S. 151).

2.1.1.4 The Breakthrough Challenge

2014 ist unter dem Titel „The Breakthrough Challenge“ von John Elkington (Begründer der „triple bottom line“, vgl. 2.1.1.2) und Jochen Zeitz (ehemaliger CEO von Puma) ein Buch erschienen, das ebenfalls für ein radikales Umdenken plädiert: Dieser „Breakthrough Challenge“ „verlangt von uns, zusammen eine gemeinsame Vision einer radikal besseren Zukunft zu entwickeln – und neue Wege auszuarbeiten, um Fortschritte zu messen und Anreize dafür zu geben“³⁰ (Elkington/Zeitz 2014, S. 2, dt. Übersetzung d. Verf.). Gefragt seien Langfristdenken, mehr Markttransparenz, ein neuer Kapitalbegriff, neue Werte und Bewertungsmethoden oder Kreislaufgeschäftsmodelle. „Nun startet die Suche nach neuen Geisteshaltungen, Technologien, Geschäfts- und Wirtschaftsmodellen sowie neuen Lebensstilen und Kulturen. Dies wird zunehmend eine Frage von Zusammenbruch oder Durchbruch“³¹ (S. 3, dt. Übersetzung d. Verf.). Um einer nachhaltigen und zukunftsfähigen Wirtschaft zum Durchbruch zu verhelfen, brauche es in Unternehmen Führungspersonen, die bereit sind diese Herausforderung an- und ihre Organisation mit auf den Weg zu nehmen. Vorbild für künftige Führungskräfte will das sogenannte B-Team³² sein, welches von Jochen Zeitz und dem kalifornischen Unternehmer Richard Branson zusammen präsiert wird. Dieses aus Wirtschaftsführern zusammengesetzte Team will darauf hinarbeiten, dass Unternehmen zu einer treibenden Kraft werden für sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Mehrwert und Wandel (vgl. S. 5).

²⁹ „Nestlé hat in den letzten Jahren einen „Creating Shared Value“-Bericht herausgegeben und sich dabei auf seine drei Kernthemen – Wasser, Nahrung und ländliche Entwicklung – konzentriert. Das Unternehmen arbeitet zwar – wie andere globale Mitstreiter auch – jährlich weiter an der Verbesserung seiner Evaluierungsprozesse, hat aber bereits große Fortschritte bei der Messung und Evaluierung seiner ‚Shared Value‘-Aktivitäten gemacht“ (Porter/Kramer 2012, S. 149)

³⁰ „It requires us to coevolve a shared vision of a radically better future—and to work out new ways to measure and incentivize progress.“

³¹ „As a result, the quest is now on for new mind-sets, new technologies, new business and economic models, and new lifestyles and cultures. Increasingly, it will be a question of breakdown or breakthrough.“

³² „Their mission is to deliver a “Plan B” that places people and the planet at least equally alongside profit. “Plan A,” they conclude, in which “companies have been driven by the profit motive alone – is no longer acceptable” (Elkington / Zeitz, S. 5).

Um dieser Sichtweise zum Durchbruch zu verhelfen, haben die Mitglieder des B-Teams vier übergeordnete Herausforderungen identifiziert (vgl. S. 9 ff., dt. Übersetzung d. Verf.):

1. **Die künftige Unternehmensbilanz:** Profitmaximierung stand bei Unternehmen seit je im Vordergrund. Die negativen Auswirkungen auf Mensch und Umwelt sind in Unternehmensbilanzen nicht wiedergegeben. Diese einseitige und kurzfristige Ausrichtung soll abgelöst werden durch eine Langfristoptik und Unternehmensbilanzen, die nebst den finanziellen Gewinnen auch positive und negative Beiträge auf Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt enthalten.
2. **Die künftigen Anreize:** Die heutigen regulatorischen Rahmenbedingungen unterstützen die Transition von Märkten und Geschäftsmodellen nur selten und positive Anreize fehlen oft. Die Anreizstrukturen sollen deshalb angepasst und der Gewinn für Wirtschaft, Gesellschaft und Umwelt gesteigert werden.
3. **Die Zukunft des Führungsverhaltens:** Um von der einseitigen, nicht-nachhaltigen Ausrichtung auf finanziellen Gewinn wegzukommen, wollen die Mitglieder des B-Teams eine neue Art von Führungsverhalten herbeiführen. Der moralische Kompass von Führungskräften müsse bestehen aus Fairness, Ehrlichkeit, einer positiven Grundhaltung und Kreativität. Grundstein dafür ist die Fähigkeit und der Wille zur Kooperation. „Damit wir diese Ziele erreichen, brauchen wir Führungspersonen, die ihren fairen Anteil entrichten, auf Klimagerechtigkeit hinarbeiten, die planetaren Belastungsgrenzen respektieren und die Unternehmensführung und Transparenz verbessern, wo immer sie tätig sind“³³ (S. 10, dt. Übersetzung d. Verf.)
4. **Die künftigen Investitionen:** Aktuell fließt das Kapital zu profitorientierten Firmen. Künftig müssen Investitionen in Aktivitäten fließen, die die Schaffung von wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und Umwelt-Werten miteinander verbinden.

Mit einem Programm in zehn Schritten soll der Durchbruch gelingen. Gefragt sei Verantwortlichkeitsstreben, neue Firmenstrukturen, auf Wahrhaftigkeit ausgerichtete Buchhaltungsprinzipien, die Kalkulation der wahren Rendite, der Einbezug des Wohlbefindens, gleich lange Spiesse, volle Transparenz, neu definierte Bildung, Lernen am Vorbild der Natur und die Ausrichtung auf Langfristigkeit (vgl. S. 11³⁴, dt. Übersetzung d. Verf.).

Das Buch endet mit der Schlussfolgerung, dass das heutige kapitalistische Wirtschaftssystem tiefe strukturelle Fehler aufweise. Da viele Landesregierungen nicht gut genug gerüstet seien, die Herausforderung zu meistern, seien Unternehmen eine wirksame Kraft, um das System zu ändern. Dies, weil Unternehmen Lösungen in einer Art und Geschwindigkeit entwickeln können, die für Regierungen nicht möglich sei (vgl. S. 193, dt. Übersetzung d. Verf.).

2.1.1.5 Zwischenfazit

Die vier beschriebenen Konzepte enthalten alle eine Definition von Zukunftsfähigkeit. Gemeinsamer Nenner ist das Postulat, dass sich Zukunftsfähigkeit und wirtschaftlicher Nutzen verbinden lassen und die Unternehmerinnen und Unternehmer ihre diesbezügliche Verantwortung wahrnehmen sollten. Die Definitionen der vier Konzepte lauten:

„Echte unternehmerische Nachhaltigkeit bedeutet, die Nachhaltigkeits-Herausforderungen, vor welchen wir alle stehen, zu lösen und damit Wert zu schaffen zum Wohle der Gesellschaft“
(Dyllick/Muff 2015, S. 169, dt. Übersetzung d. Verf.).

³³ „Reaching these goals will require leaders to contribute their fair share, work toward climate justice, respect planetary boundaries, and improve governance and transparency wherever they operate.“

³⁴ Adopt the right aspiration, Create new corporate structures, Apply true accounting principles, Calculate true returns, Embrace well-being, Level the playing field, Pursue full transparency, Redefine education, Learn from nature’s model, Keep the long run in mind.

„Ein zukunftsfähiges Unternehmen schafft Wert, ohne die Möglichkeit zu untergraben – oder idealerweise diese zu verbessern –, dass Mensch und Natur für immer auf dem Planeten Erde gedeihen“ (Future-Fit Foundation 2016a, S. 7, dt. Übersetzung d. Verf.).

„Die Grundidee des ‚Shared Value‘-Konzeptes (gemeinsamer Mehrwert für Unternehmen und Gesellschaft) liegt in der Annahme, dass die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens und der Wohlstand der Gesellschaft, in der das Unternehmen tätig ist, miteinander in Wechselwirkung stehen. Wer den Zusammenhang von gesellschaftlichem und wirtschaftlichem Fortschritt erkennt und nutzbar macht, entfesselt eine Kraft, die globales Wachstum fördern und zu einer Neuinterpretation des Begriffes ‚Kapitalismus‘ führen kann“ (Porter/Kramer 2012, S. 137).

Der „Breakthrough Challenge“ „verlangt von uns, zusammen eine gemeinsame Vision einer radikal besseren Zukunft zu entwickeln – und neue Wege auszuarbeiten, um Fortschritte zu messen und Anreize dafür zu geben“³⁵ (Elkington/Zeititz 2014, S. 2, dt. Übersetzung d. Verf.)

Diese Postulate kontrastieren stark mit dem heute vorherrschenden Verständnis von Zukunftsfähigkeit in Unternehmen, wie das nachfolgende Kapitel zeigt.

2.1.1.6 Zukunftsfähigkeit aus Sicht eines gewinnorientierten Unternehmens

Gewinnorientierte Unternehmen haben zum Ziel, auf dem in sie investierte Kapital eine angemessene Rendite zu erzielen, stets genügend Cashflow zu erwirtschaften, an den angestammten Märkten zu bestehen und neue Märkte zu erschliessen. Obwohl dabei auch Soft-Faktoren wie Reputation eine Rolle spielen, steht der finanzielle Erfolg ganz klar im Zentrum. Dieser wird beurteilt anhand der Vermögensstruktur, der Kapitalstruktur und der Deckungsverhältnisse, der Liquidität und der Ertragslage (vgl. Schellenberg 2010, S. 142).

Primärer Treiber ist dabei das Streben nach Wachstum, welches als Gradmesser der Zukunftsfähigkeit gilt. „In der klassischen wirtschaftswissenschaftlichen Theorie gelten Wachstum und Gewinnorientierung als oberstes Unternehmensziel“ (Posse 2015, S. 37). Dabei nimmt die Finanzierung eine Schlüsselrolle ein, weil Kapitalgeber die Erwirtschaftung von Zinsen und Rendite einfordern (vgl. Posse 2015, S. 38). Diese einseitige Ausrichtung am Finanzkapital, ohne angemessene Berücksichtigung des Natur- und Sozialkapital ist auch zurückzuführen auf die Informationsfunktion des Rechnungswesens: „Auch wenn durch verschiedene Initiativen, wie zum Beispiel die Global Reporting Initiative (GRI), die Öko- und Sozialbilanzierung an Bedeutung gewonnen hat [...], werden Unternehmen doch im Endeffekt aufgrund ihrer finanziellen Kennzahlen bewertet. Auch unternehmensintern beschränkt sich der Kapitalbegriff im Wesentlichen auf eine monetäre Gewinnbetrachtung, während Auswirkungen auf Natur und Mensch nicht erfasst werden oder als nachrangig gelten. [...] Da sich die Messung der Produktivität an der Arbeitskraft orientiert, werden Produktivitätszuwächse auch dann registriert, wenn Prozesse effizienter, aber umweltschädlicher werden oder zu Lasten der Qualität gehen“ (Posse 2015, S. 51). Luhmann führt diesen Umstand im Rahmen seiner Systemtheorie darauf zurück, dass die Wirtschaft nur nach der ihr eigenen Logik des Codes zahlen / nichtzahlen operieren kann und grundsätzlich nur auf Preissignale programmiert ist (vgl. Luhmann 2004, S. 104). Diese Codierung ermöglicht es dem Wirtschaftssystem innerhalb seiner Systemgrenzen sehr schnell zu agieren mit dem Nachteil für die Nachhaltigkeit, dass die Wirtschaft zum Beispiel für ökologische Fragen nur begrenzt resonanzfähig ist (vgl. S. 112). „Resonanz für Umweltfragen ist daher nur möglich, wenn sich ökologische Gefährdungen [...] einbringen lassen – sei es, dass man an ihnen Verdienstmöglichkeiten entdeckt, neue Märkte erschliesst, neue oder verlagerte Kaufanreize produziert und vor allem: Preise erhöht und am Markt durchsetzt“ (S. 113.)

Trotzdem operieren Unternehmen nicht losgelöst von der sie umgebenden Umwelt und Gesellschaft und hängen letztlich von guten Umwelt- und Gesellschaftsbedingungen ab. Die Definition von Zukunftsfähigkeit muss deshalb auch den Beitrag umfassen, den die Unternehmen an die

³⁵ „It requires us to coevolve a shared vision of a radically better future—and to work out new ways to measure and incentivize progress.“

Erhaltung und Mehrung des Nachhaltigkeits-Kapitals leisten. Mit ihrem Beitrag erhalten sich die Unternehmen die langfristigen Grundlagen für das Gedeihen ihres Geschäfts. Es gibt freilich auch Beispiele, die zeigen, dass Unternehmen auf Kosten der Umwelt und Gesellschaft florieren und für nicht-nachhaltiges Verhalten wirtschaftlich belohnt werden. Dies gilt namentlich für die Rüstungs- und Kriegsindustrie sowie für die Rohstoff-Branche. In ihrem Buch „Rohstoff – das gefährlichste Geschäft der Schweiz“ kommt die Schweizer Nichtregierungsorganisation Public Eye (früher Erklärung von Bern) deshalb zum Schluss: „Schweizer beziehungsweise von der Schweiz aus operierende Rohstoffkonzerne müssen ihre Verantwortung für die Einhaltung der Menschenrechte wahrnehmen. [...] Darüber hinaus sollen Firmen, die direkt im Rohstoffabbau tätig sind, sich nicht nur an die lokalen Umweltgesetze halten, sondern die jeweils stärksten internationalen Standards anwenden und die Anliegen der Bevölkerung umfassend berücksichtigen. [...] Schweizer Rohstoffhändler und -produzenten sollen sicherstellen, dass die Förderländer einen fairen Anteil an den Rohstoffträgen erhalten“ (Erklärung von Bern 2012, S. 396).

In den vorangegangenen Kapiteln lag der Fokus auf der Outside-in-Optik und dem Blick in die Zukunft. Da sich die Aktivitäten von Firmen und ihre ersten Schritte Richtung Zukunft in der Gegenwart abspielen, werden nachfolgend zwei Konzepte beschrieben, die von der aktuellen Situation in einem Unternehmen ausgehen und bei den eigenen Ressourcen eines Unternehmens ansetzen. Es sind dies:

1. Das „Geschäftsmodell Nachhaltigkeit“
2. Der „Entrepreneurship“

2.1.1.7 Geschäftsmodell Nachhaltigkeit

Nebst der Ausrichtung an den Nachhaltigkeits-Herausforderungen und an einem gewünschten Zustand in der Zukunft bauen Unternehmen mit Vorteil auf ihre aktuellen Stärken und Ressourcen. Ahrend hat dazu einen Ansatz für die Entwicklung und Weiterentwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle entwickelt (2016, S. 225ff). Die Grundlage für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle sieht Ahrend im unternehmerischen Selbstverständnis und im Willen, die Nachhaltigkeit in Produkten, Dienstleistungen oder in den Produktions-Prozessen zu berücksichtigen. Damit bewegt er sich gemäss der Typologie von Dyllick/Muff primär im Rahmen der Nachhaltigkeit 2.0, wobei er festhält, dass jeder nachhaltige Unternehmer sich fragen sollte, „wie er einen möglichst grossen Beitrag für die Lebenszufriedenheit vieler Menschen leisten kann“ (S. 225). Zur Beschreibung eines nachhaltigen Geschäftsmodells ergänzt Ahrend den neunteiligen Business Model Canvas³⁶ von Osterwalder und Pigneur um die zwei weiteren Elemente „Sicherung Wettbewerbsvorteil“ und „Beitrag zum Gemeinwohl (insbesondere ökologischer und sozialer Nutzen)“ (vgl. S. 233/234). Die Geschäftsmodelle ordnet er ein in sieben Geschäftsmodelltypen in den Bereichen Gesundheit, Empowerment, sozialer Zusammenhalt, Ökoeffektivität, Ökoeffizienz, Sharing Economy sowie Motivation und Bildung. Welche Schritte Unternehmerinnen und Unternehmen bei der Entwicklung von nachhaltigen Geschäftsmodellen unternehmen können, wird detailliert beschrieben unter Kapitel 2.2.1.

2.1.1.8 Entrepreneurship

Bei der Entwicklung von neuen oder der Weiterentwicklung von bestehenden Geschäftsmodellen spielen Unternehmerinnen und Unternehmer eine zentrale Rolle. Erfolgreiche Unternehmerinnen und Unternehmer können mit Ungewissheit umgehen und unter unsicheren Umständen richtig handeln und die richtigen Entscheide treffen. Das Konzept der Entrepreneurship zeigt auf, welche Elemente bezogen auf eine unsichere Zukunft erfolgreiches Unternehmertum charakterisieren. Unter Entrepreneurship wird innovatives Handeln als unternehmerisch verstanden, das Wert schafft, der nicht sicher ist (vgl. Grichnik u.a., 2016, S. 39). Unternehmerisches

³⁶ Schlüsselpartner, Schlüsselaktivitäten, Schlüsselressourcen, Kostenstruktur, Wertangebot, Kundenbeziehung, Kanäle, Kundensegmente, Einnahmequellen

Handeln wird dabei unterschieden vom zielorientierten Management, welches auf Prognose – Planung – Handlung und somit Risikoentscheidungen (z.B. für die Investition in eine neue Produktionsstrasse) beruht (vgl. S. 41). Oft sind die Herausforderungen aber nicht planbar: „Soll hingegen etwas wirklich Neues in die Welt gebracht werden, treffen wir auf Entscheidungsbedingungen mit grundlegend anderen Eigenschaften. [...] Woher bezieht man Daten, wenn Märkte und Kundenbedürfnisse noch gar nicht existieren? Woran soll man ansetzen, wenn es um radikal neue Geschäftsmodelle geht?“ (S. 42.). Grichnik folgert deshalb: „Klassisches zielorientiertes Management hat unter echter Ungewissheit schlechte Karten, da es auf Vorhersage und Planung beruht. Bessere Karten in der Hand haben unternehmerisch denkende Menschen. Ihre Entscheidungslogik verzichtet auf das Element des Vorhersagbaren und Planbaren und setzt stattdessen auf das pragmatisch Machbare: „Alles, was wir selbst steuern und beeinflussen können, brauchen wir nicht vorherzusagen.““ (S. 43). Für erfolgreichen Entrepreneurship sind fünf unternehmerische Handlungsmuster massgebend (vgl. S. 45ff):

1. *Das Prinzip der Zukunftsorientierung:* Statt die Zukunft vorhersagen zu wollen, setzen Entrepreneurere auf deren aktive Gestaltung. Sie orientieren sich am Machbaren und handeln mit anderen Akteuren die Zukunft aus. Sie sehen sich als Gestalter der Zukunft.
2. *Das Prinzip der Mittelorientierung:* Statt sich zu Beginn klare Ziele zu setzen, suchen Entrepreneurere nach Ergebnissen, die sie mit eigenen Ressourcen realisieren können. „Die machbaren Zielvorstellungen dienen dabei als Orientierungspunkte, um ins Handeln kommen zu können, und nicht als Definition dessen, was erreicht werden muss. Dadurch wird es möglich, hochinnovative Produkte, Prozesse und Geschäftsmodelle zu gestalten. Ausgangspunkt für das unternehmerische Handeln sind die Mittel, nicht die (resultierenden) Ziele“ (S. 46).
3. *Das Prinzip des leistbaren Verlusts:* Da sich unter Ungewissheit nicht voraussagen lässt, ob ein Vorhaben erfolgreich sein wird, orientieren sich Entrepreneurere an, dem was sie selber in der Hand haben und am leistbaren Verlust. Als Entscheidungsregel gilt demnach: „Was können wir ertragen zu verlieren? [...] Damit wird sowohl ein Handlungsspielraum („Bis dorthin...“) als auch ein Abbruchkriterium („...und nicht weiter.“) für unternehmerische Vorhaben festgelegt“ (S. 47).
4. *Das Prinzip der Umstände und Zufälle:* Unerwartetes und Zufälliges birgt oft Innovationen. Entrepreneurere sind bereit dem Zufall eine Chance zu geben, derweil Manager versuchen, den Zufall zu eliminieren. „Mitunter bedeutet das, Zielvorstellungen flexibel anzupassen, wenn sich die Umstände ändern oder der Zufall in Form von Ereignissen, neuen Informationen oder unbeabsichtigten Begegnungen wirkt“ (S. 48).
5. *Das Prinzip der Partnerschaften:* Statt nach optimalen Partnern Ausschau zu halten und ein optimales Stakeholdernetzwerk anzustreben, suchen Entrepreneurere nach Partnern, die bereit sind, frühzeitig einen Beitrag zu leisten und handeln mit ihnen die Zukunft aus. Unter Partner sind Anspruchsgruppen wie Kundschaft, Lieferantinnen und Lieferanten, Mitarbeitende, Mitbewerber oder Mitstreiterinnen und -streiter gemeint. „Die Entwicklung des Netzwerkes ist also eher ein knüpfen von Vereinbarungen als ein Zusammensetzen von Teilen. Da das Grosse und Ganze noch nicht existiert, geht es darum, Intentionen und Mittel möglichst offen zu exponieren, damit andere anknüpfen können und aus der Kombination der Mittel etwas Innovatives entstehen kann. Unternehmerische Partner bringen Mittel ein und bestimmen die Ziele gemeinschaftlich mit“ (S. 49/50).

Entrepreneurship stellt also einen pragmatischen Gegensatz zum klassischen Managementansatz dar und geht von den vorhandenen Stärken und Mitteln aus. Die Orientierung an der Zukunft ist wichtig, jedoch nicht in Form von klaren Zielvorgaben, die es zu erreichen gilt, sondern als Anstoss, sich in Richtung dieser Zukunft aufzumachen. Diese Herangehensweise steht nicht im Widerspruch zum Anspruch, zukunftsfähig zu sein und zur Lösung der Nachhaltigkeitsherausforderungen beizutragen. Sie stellt vielmehr eine pragmatische Eintrittspforte dar und zeigt Unternehmerinnen und Unternehmern, dass sie die Mittel für den ersten Schritt Richtung Zukunftsfähigkeit selber in der Hand haben.

2.1.2 Eigene Definition von Zukunftsfähigkeit

Zukunftsfähigkeit soll im Rahmen dieser Arbeit eine unternehmerische Dimension und eine gesellschaftliche umfassen (vgl. 2.1.1.1). Unternehmerinnen und Unternehmen wollen primär sicherstellen, dass sie betriebswirtschaftlich erfolgreich sind und sich so die Zukunft sichern (vgl. 2.1.1.6). Sie tun gut daran, sich an ihren Stärken und Ressourcen zu orientieren und sich pragmatisch und partnerschaftlich auf den Weg zu machen (vgl. 2.1.1.8).

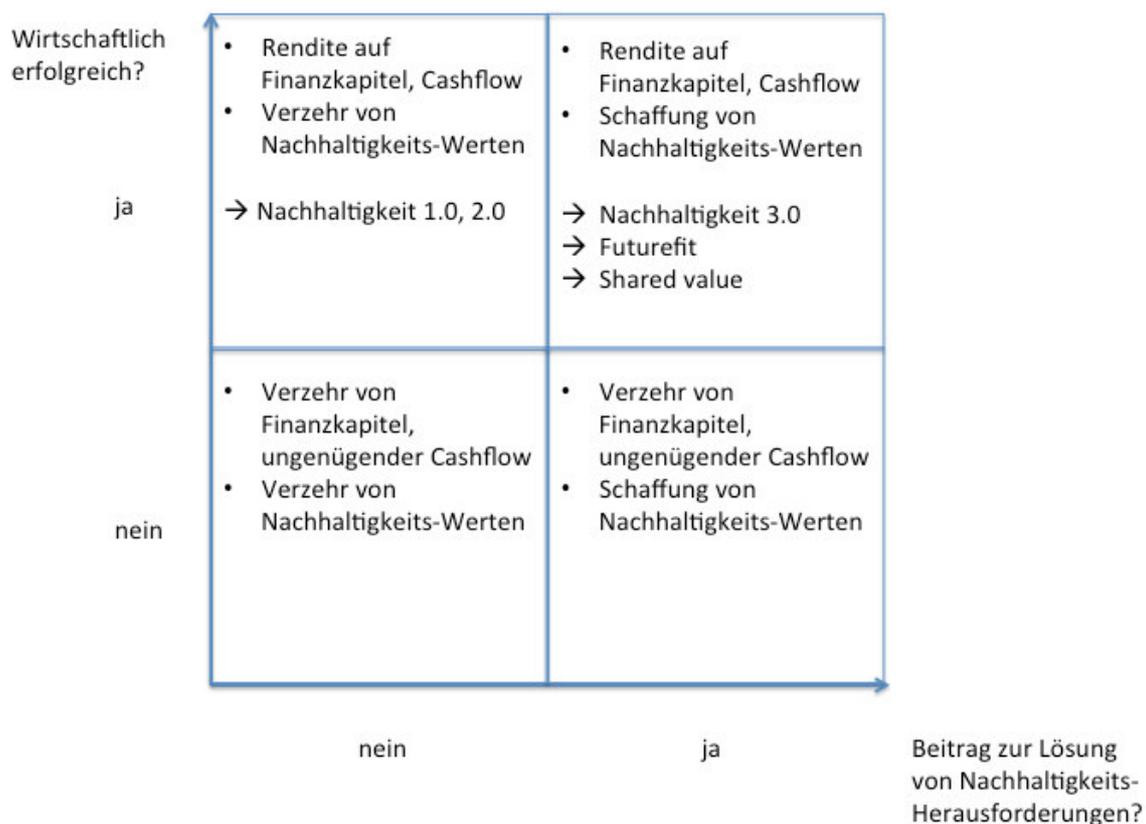
Bei der gesellschaftlichen Dimension der Zukunftsfähigkeit geht es im weiteren Sinne darum, die Grundlagen für eine stabile, sozial ausgeglichene und friedliche Gesellschaft zu schaffen und zu erhalten, die natürlichen Lebensgrundlagen nachhaltig zu nutzen und ein Wirtschaftssystem zu haben, das Werte schafft und erhält statt zu zerstören (vgl. 2.1.1). „Grundbedingung für ein zukunftsfähiges Unternehmen ist die Einhaltung der sozialen und ökologischen Grenzen, damit die Tragfähigkeit des Planeten und der Menschen nicht überschritten wird. Dafür gilt es, einen globalen Rahmen für alle Wirtschaftssubjekte zu definieren, der die Einhaltung dieser Grenzen garantiert. [...] Innerhalb dieses Rahmens besteht die freie unternehmerische Gestaltungsmöglichkeit.“ (Posse 2015, S. 57).

Zwischen Zukunftsfähigkeit auf der betriebswirtschaftlichen und der gesellschaftlichen Ebene besteht ein gemeinsamer Nenner: In beiden Fällen geht es darum, das Kapital zu erhalten und zu mehren und von den Zinsen zu leben. Während betriebswirtschaftlich der Kapitalbegriff in erster Linie Finanz- und Sachmittel meint, besteht das Nachhaltigkeitskapital zum Beispiel aus einem stabilen Klima, einer widerstandsfähigen Biodiversität, Gleichstellung, Sicherheit, Frieden oder Anspruch auf Einhaltung der Menschenrechte.

Abbildung 1 stellt die beiden Dimensionen auf der x- und y-Achse dar. Für die vorliegende Fragestellung von Interesse sind die oberen Quadranten: Im linken Quadranten befindet sich die Mehrheit der Schweizer Unternehmen (vgl. 2.1.4.2). Sie sind wirtschaftlich durchaus erfolgreich, zehren aber trotz Nachhaltigkeits-Anstrengungen vom Nachhaltigkeitskapital.

Der rechte Quadrant beschreibt idealtypisch das „Feld der Zukunftsfähigkeit“. Hier schaffen Unternehmen nicht nur betriebswirtschaftliche, sondern auch Nachhaltigkeits-Werte.

Abbildung 1 Betriebliche und gesellschaftliche Dimensionen der Zukunftsfähigkeit
(Eigene Abbildung d. Verf.)



Die Definition der Zukunftsfähigkeit im Rahmen dieser Arbeit stützt sich auf die in den vorangegangenen Kapiteln dargelegten Modelle zur Zukunftsfähigkeit. Sie berücksichtigt weiter die Aufteilung in die Achsen *Zukunftsfähigkeit aus Sicht eines Unternehmens und wirtschaftlicher Erfolg* sowie *Beitrag des Unternehmens an die Zukunftsfähigkeit der Gesellschaft*. Schliesslich geht sie vom aktuellen Zustand und den Ressourcen eines Unternehmens aus:

Ein Unternehmen ist dann zukunftsfähig, wenn

- *es langfristig existieren kann,*
- *eine angemessene Kapitalrendite erzielt, genügend Cashflow erwirtschaftet,*
- *keine schädlichen Effekte verursacht,*
- *Werte schafft, die einen Beitrag leisten zur Lösung der Nachhaltigkeits-Herausforderungen (SDGs sind bis 2030 erreicht) und somit Nachhaltigkeits-Kapital erhält oder vermehrt,*
- *auf seinen aktuellen Stärken und Ressourcen aufbaut und auf Partnerschaften setzt.*

2.1.3 Sustainable Development Goals

Damit sich das Gros der Schweizer Unternehmen vom linken gemäss Abbildung 1 in den rechten Quadranten bewegt, braucht es eine Brücke, und es stellt sich die Frage, welches Potenzial die SDGs beim Bau dieser Brücke aufweisen. Der Schlüsselbegriff *Sustainable Development Goals* lässt sich wie folgt beschreiben:

Die 17 Ziele und 169 Unterziele für eine Nachhaltige Entwicklung der Vereinten Nationen wurden am 25. September 2015 von der UNO-Vollversammlung verabschiedet. Sie sind Kernbestandteil der UNO-Agenda 2030, welche gestützt auf das Resultat der Nachhaltigkeitskonferenz Rio+20 den Anspruch hat, die Welt nachhaltiger zu gestalten. Die Agenda 2030 versteht sich als Aktionsplan für Mensch, Planet und Wohlstand. Sie will Frieden erreichen und die Armut ausrotten. Dabei sollen alle Länder und Anspruchsgruppen partnerschaftliche zusammenarbeiten. „Wir sind fest entschlossen, die menschliche Rasse von der Tyrannei der Armut zu befreien und wollen unseren Planeten heilen und sicher machen. [...] Die 17 Ziele für eine Nachhaltige Entwicklung [...] zeigen das Ausmass unserer Ambitionen dieser neuen universellen Agenda“³⁷ (UN 2015, S. 1, dt. Übersetzung d. Verf.).

Mittels der Agenda 2030 haben sich die Staaten verpflichtet, Hunger und Armut zu beenden und sicherzustellen, dass alle Menschen ihr Potenzial in Würde und Gleichheit und innerhalb einer gesunden Umwelt ausschöpfen können. Unser einziger Planet, den wir haben, soll vor Zerstörung bewahrt werden. Dies bedingt einen nachhaltigen Konsum und eine ebensolche Produktion sowie eine nachhaltige Bewirtschaftung der natürlichen Ressourcen (insbesondere Massnahmen gegen den Klimawandel). Wohlstand heisst gemäss der Agenda 2030, dass alle Menschen daran teilhaben können und wirtschaftlicher, sozialer und technologischer Fortschritt im Einklang mit der Natur erfolgt. Gesellschaftliche Grundlage dafür ist Frieden und ein Zusammenleben, das frei ist von Gewalt und Angst. Schliesslich setzt die Agenda 2030 auf Partnerschaften und ruft alle Akteure auf, ihren Beitrag an die Erreichung der Ziele zu leisten (vgl. S. 2, dt. Übersetzung d. Verf.).

Die Agenda 2030 mit den SDGs löst die Millennium Development Goals ab, welche vor allem die Entwicklungsländer im Blick hatten und deren Situation verbessern wollten. Die SDGs haben diesen Anspruch nach wie vor gehen aber darüber hinaus: „Das sind universelle Ziele, welche die ganze Welt einbeziehen, also entwickelte und Entwicklungsländer gleichermaßen. Sie sind als Ganzes zu erreichen und umfassen die drei Dimensionen der Nachhaltigen Entwicklung“³⁸ (S. 3, dt. Übersetzung d. Verf.).

³⁷ „We are resolved to free the human race from the tyranny of poverty and want and to heal and secure our planet. [...] The 17 Sustainable Development Goals [...] demonstrate the scale and ambition of this new universal Agenda.“

³⁸ „These are universal goals and targets which involve the entire world, developed and developing countries alike. They are integrated and indivisible and balance the three dimensions of sustainable development.“

Als Anschauungsbeispiel für diese Dreidimensionalität, welche alle Länder betrifft, dient das Unterziel 2.4 innerhalb des Ziels 2. Das Ziel will „den Hunger beenden, Ernährungssicherheit erreichen und die Art der Ernährung verbessern sowie eine nachhaltige Landwirtschaft fördern“³⁹ (UN 2015, S. 15, dt. Übersetzung d. Verf.). Das Unterziel 2.4 lautet: „Bis 2030 sollen die Systeme zur Nahrungsmittelproduktion nachhaltig und widerstandsfähige landwirtschaftliche Praktiken eingeführt sein, die die Produktivität und Produktion steigern. Diese Praktiken sollen mithelfen, Ökosysteme zu erhalten, die Anpassungsfähigkeit zu verbessern bezüglich Klimawandel, extremes Wetter, Trockenheit, Überschwemmungen und andere Katastrophen. Schliesslich sollen diese Praktiken die Land und Bodenqualität laufend verbessern“⁴⁰ (UN 2015, S. 35 dt. Übersetzung d. Verf.).

Gemäss dem Fokus der vorliegenden Arbeit stellen die 17 SDGs (vgl. 1.4) mit ihren 169 Unterzielen für die Zukunftsfähigkeit einen zentralen Orientierungsrahmen dar. Die Nachhaltigkeits-Herausforderungen, zu denen Unternehmen einen Beitrag leisten können, sind leicht zugänglich aufgelistet und grösstenteils auch mit klar formulierten Zielen versehen. Die SDGs sollen hier im Sinne des Entrepreneurship verstanden werden als Leuchtturm für die unternehmerische Weiterentwicklung und nicht als Vorgabe, die es unbedingt zu erreichen gilt.

2.1.4 Unternehmensstruktur in der Schweiz

Die Definition des Schlüsselbegriffs *Schweizer Unternehmen* stützt sich auf Angaben des Bundesamts für Statistik BFS. Gemäss dem BFS waren 2014 von den 578'121 in Schweiz gemeldeten Unternehmen über 99 Prozent KMUs (576'559), also Kleine und Mittlere Unternehmen mit weniger als 250 Beschäftigten. Innerhalb der KMUs machen 518'795 Mikrounternehmen mit einem bis neun Beschäftigten den Grossteil aus. Grosse Unternehmen mit über 250 Beschäftigten zählt die Schweiz nur 1'562. Drei von vier aller Unternehmen sind dabei im Dienstleistungssektor tätig. Rund 15 Prozent gehören zum Industriesektor.⁴¹ Der Dienstleistungssektor trägt knapp 30 Prozent der Bruttowertschöpfung in der Schweiz bei. Das verarbeitende Gewerbe und die Herstellung von Waren kommen auf 18,6 Prozent. An dritter Stelle liegen Handel und Reparatur mit 14,9 Prozent.⁴² Obwohl sich die Schweizer Wirtschaftsstruktur laufend Richtung Dienstleistungssektor bewegt, hat die produzierende Industrie nach wie vor einen massgeblichen Anteil am Bruttoinlandprodukt. Massgeblich sind die Uhren- und die Maschinenindustrie.⁴³ Bei der Rechtsform dominieren mit 332'654 die Einzelfirmen gefolgt von den Aktiengesellschaften mit 115'075. Gesellschaften mit beschränkter Haftung (GmbH) wurden 2016 vom Bundesamt für Statistik 92'238 gezählt.⁴⁴

Nachfolgend wird erläutert, wie die Verantwortlichkeiten in Unternehmen je nach Rechtsform liegen, welche Unternehmen einen ausdrücklichen Nachhaltigkeits-Fokus haben und welche Stärken der Werkplatz mit seiner Exportindustrie aufweist.

2.1.4.1 Verantwortlichkeiten

In einer *Einzelfirma* ist gemäss dem KMU-Portal des Bundes eine einzelne natürliche Person der Geschäftsinhaber oder die Geschäftsinhaberin. Er oder sie trägt die alleinige Verantwortung und haftet unbeschränkt mit dem persönlichen Privatvermögen.⁴⁵

³⁹ „End hunger, achieve food security and improved nutrition and promote sustainable agriculture“

⁴⁰ „By 2030, ensure sustainable food production systems and implement resilient agricultural practices that increase productivity and production, that help maintain ecosystems, that strengthen capacity for adaptation to climate change, extreme weather, drought, flooding and other disasters and that progressively improve land and soil quality.“

⁴¹ <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/grosse-rechtsform-sektoren-regionale-verteilung.html> Abrufdatum: 2016-12-30

⁴² <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/querschnittsthemen/wohlfahrtsmessung/gueter/oekonomische-gueter/branchenstruktur.html> Abrufdatum: 2016-12-30

⁴³ https://de.wikipedia.org/wiki/Wirtschaft_der_Schweiz Abrufdatum: 2016-12-30

⁴⁴ <https://www.bfs.admin.ch/bfs/de/home/statistiken/industrie-dienstleistungen/unternehmen-beschaeftigte/wirtschaftsstruktur-unternehmen/grosse-rechtsform-sektoren-regionale-verteilung.html> Abrufdatum: 2017-01-14

Die *Gesellschaft mit beschränkter Haftung (GmbH)* ist laut KMU-Portal eine Handelsgesellschaft mit eigener Rechtspersönlichkeit (juristische Person). Die Gesellschafterversammlung als oberstes GmbH-Organ genehmigt unter anderem den Jahresbericht, wählt die Geschäftsführung und entscheidet über die Gewinn- bzw. Verlustverwendung. Jeder Gesellschafter kann die Aufgabe der Geschäftsführung (zweites Organ einer GmbH) übernehmen. Als drittes Organ fungiert eine unabhängige Revisionsstelle. Diese prüft jährlich die Buchhaltung auf ihre Richtigkeit und verfasst darüber einen Bericht zu Händen der Gesellschafterversammlung. Bei der GmbH haftet ausschliesslich das Gesellschaftsvermögen (OR 794 C.).⁴⁶

In einer *Aktiengesellschaft* ist die Generalversammlung das oberste Organ. Sie legt unter anderem die Statuten fest und wählt den Verwaltungsrat (OR Art. 698 I.)

Der Verwaltungsrat hat gemäss OR (Art. 716a1III.) folgende unübertragbare und unentziehbare Aufgaben:

1. die Oberleitung der Gesellschaft und die Erteilung der nötigen Weisungen;
2. die Festlegung der Organisation;
3. die Ausgestaltung des Rechnungswesens, der Finanzkontrolle sowie der Finanzplanung, sofern diese für die Führung der Gesellschaft notwendig ist;
4. die Ernennung und Abberufung der mit der Geschäftsführung und der Vertretung betrauten Personen;
5. die Oberaufsicht über die mit der Geschäftsführung betrauten Personen, namentlich im Hinblick auf die Befolgung der Gesetze, Statuten, Reglemente und Weisungen;
6. die Erstellung des Geschäftsberichtes² sowie die Vorbereitung der Generalversammlung und die Ausführung ihrer Beschlüsse;
7. die Benachrichtigung des Richters im Falle der Überschuldung.

Art. 716b1III. regelt zudem die Übertragung der Geschäftsführung. Demnach kann die Generalversammlung mittels Statuten den Verwaltungsrat ermächtigen, die Geschäftsführung nach Massgabe eines Organisationsreglementes ganz oder zum Teil an einzelne Mitglieder oder an Dritte zu übertragen. Soweit die Geschäftsführung nicht übertragen worden ist, steht sie allen Mitgliedern des Verwaltungsrates gesamthaft zu.

Die Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortlichkeiten in Unternehmen sind rechtlich also klar definiert. Daraus lässt sich auch ableiten, dass die Frage nach der Zukunftsfähigkeit zum Beispiel bei Aktiengesellschaften Sache der Generalversammlung und des Verwaltungsrates ist und die Erweiterung der Sichtweise weg von der rein finanziellen Orientierung dort beginnen muss.

2.1.4.2 Nachhaltige Unternehmen in der Schweiz

Unternehmen mit einem ausdrücklichen Nachhaltigkeits-Fokus sind in der Schweiz zusammengeschlossen im Verband für nachhaltiges Wirtschaften öbu. Anfang 2017 sind 343 Firmen Mitglied des Verbandes, darunter die Detaillisten Aldi, Lidl, Coop und Migros, namhafte Banken und Versicherungen, Bauunternehmungen wie Implenia und Losinger Marazzi sowie verschiedene KMUs.⁴⁷ 2011 wurde zudem der Verband Swisscleantech gegründet. Er setzt sich ein für ressourceneffizientes und emissionsarmes Wirtschaften und zählte 2015 gemäss dem Jahres-

⁴⁵ <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/kmu-gruenden/uebersicht-rechtsformen/einzelunternehmen.html#1430253140>
Abrufdatum: 2017-01-14

⁴⁶ <https://www.kmu.admin.ch/kmu/de/home/praktisches-wissen/kmu-gruenden/uebersicht-rechtsformen/gesellschaft-mit-beschaenker-haftung.html#-969120973> Abrufdatum: 2017-01-14

⁴⁷ www.oebu.ch Abrufdatum: 2017-01-07

bericht 256 Mitglieder.⁴⁸ Economiesuisse, der Dachverband der Schweizer Wirtschaft, umfasst rund 100'000 Mitglieder jeglicher Grösse.⁴⁹

Die zu untersuchende Fragestellung betrifft im Prinzip sämtliche Unternehmen der Schweiz, da die SDGs in ihrer Breite für jedes Geschäftsmodell und jede Branche Herausforderungen zu bieten haben. Die grösste Herausforderung für die Schweiz stellt aber das SDG 12 für Konsum und Produktion dar, wie die Kennzahlen zur Umweltbelastung der Schweiz zeigen (vgl. 1.2.1).

2.1.4.3 Stärken der Schweiz: Innovation, technische Fertigkeiten, starke Exportindustrie

Das SDG 12 ist für die Schweiz von besonderer Relevanz, weil es einerseits mit der Konsumfrage eine der grössten Herausforderungen unserer Volkswirtschaft adressiert. Andererseits spricht es im Bereich der Produktion die Schweiz als Exportnation von Produktionstechnologien und -maschinen an. Aber auch andere SDGs sind für die Schweizer Exportunternehmen von Belang. Zu nennen sind namentlich die SDGs 2 (Hunger beenden, Ernährungssicherheit und eine bessere Ernährung erreichen, nachhaltige Landwirtschaft fördern), 3 (gesundes Leben für alle, Wohlergehen fördern), 6 (Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von Wasser und Sanitärversorgung gewährleisten), 7 (Zugang zu bezahlbarer, verlässlicher, nachhaltiger und moderner Energie) und 9 (widerstandsfähige Infrastruktur, breitenwirksame und nachhaltige Industrialisierung, Innovationen).

Das Potenzial zur Überwindung der „grossen Abkopplung“ und zu einem Beitrag der Schweizer Wirtschaft an die Lösung der Nachhaltigkeitsherausforderungen könnte also in den Stärken des Schweizer Werkplatzes zu finden sein. Dies postuliert unter anderem auch die Impulsgruppe Dialog Grüne Wirtschaft in ihrem Aufruf für eine ressourcenschonendere Schweizer Wirtschaft: „Die Schweiz eignet sich in manchen Bereichen als Vorbild für eine ressourcenschonende Konsum- und Wirtschaftsweise. Unser kleines Land kann in Branchen, in denen es international führend ist (z. B. Maschinenindustrie, Anlagenbau, Cleantech, Uhren- und Luxusgüterindustrie, Life Sciences, Banken und Versicherungen) Impulse mit weltweiter Ausstrahlung geben. [...] Als Anbieterin von ressourcenschonenden Produkten, Technologien und konzeptionellen Lösungen kann sie auch im Ausland einen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten und gleichzeitig neue Märkte erschliessen (z. B. Kehrlichtverbrennungstechnologie, Wasserkraft, öffentlicher Verkehr, Car-sharing). Als weltweit führender Forschungsstandort liefert sie intelligente Lösungen für die Herausforderungen der Zukunft“ (S. 4).

Ein Beispiel für diese Betrachtungsweise liefert der Schweizer Prozesstechnologie-Konzern Bühler aus Uzwil. Die Firma stellt unter anderem Mühlen her für Getreide, Kaffee oder Frühstückscerealien. Die Nachhaltigkeitsverantwortliche von Bühler, Eliana Zamprogna Rosenfeld, sagt in einem Artikel auf dem Dialogportal Grüne Wirtschaft des Bundes⁵⁰: „Die Lebensmittelbranche steht am Anfang einer Revolution. Es besteht noch enormes Potenzial, um Ressourcen zu sparen. Dieses Potential kann durch innovative Technologien erreicht werden.“ Bei Bühler zählt gemäss dem Beitrag auf dem Dialogportal „der Skaleneffekt – ob bei Wasser, Energie oder andere Rohmaterialien, jede Ersparnis summiert sich bei den industriellen Lösungen mit langen Lebensdauern zu massiven Reduktionen. Die Hauptquelle für Ideen zum Ressourcensparen ist laut Zamprogna Rosenfeld das Wissen über den Gesamtprozess vom Feld bis zur Frühstücksflocke. Die Entwickler erdenken Lösungen entlang der kompletten Prozesskette, die bei der Lagerung nach der Ernte starten und über die Sortierung, Reinigung, Lebensmittelverarbeitung bis zur Verpackung reichen. Letztlich soll die Ausbeute hoch, der Ausschuss gering sein“.

Die Firma Bühler steht hier exemplarisch für die Schweizer Maschinenbau-Branche, welche sich als Lösungsanbieterin für Nachhaltigkeitsherausforderungen eignen könnte. Die Maschinenbau-Branche dient deshalb als Grundlage für das Fallbeispiel im Untersuchungsteil dieser Arbeit.

⁴⁸ www.swisscleantech.ch Abrufdatum: 2017-01-07

⁴⁹ www.economiesuisse.ch Abrufdatum: 2017-01-07

⁵⁰ „In Uzwil wird die Welternährung revolutioniert“, Beitrag vom 26.08.2016 auf dem Dialogportal Grüne Wirtschaft des Bundes:

https://www.gruenewirtschaft.admin.ch/grwi/de/home/Gruene_Wirtschaft_konkret/In-Uzwil-wird-die-Welternahrung-revolutioniert.html

Dass die SDGs auch im Industriebereich als Gelegenheit für die Schaffung von Geschäftsfeldern wirken können, will die vom UN Global Compact und KPMG im Jahr 2016 publizierte SDG Industry Matrix aufzeigen. Die Publikation bezeichnet die SDGs als Gelegenheit für „Shared Value“ und identifiziert die vier Bereiche nachhaltige Produkte, nachhaltige Produktion, erschwingliche Produkte und Unternehmens-Entwicklung als Hauptchancen. Eine Verbindung von Nachhaltigkeitszielen mit Geschäftschancen sieht die Publikation unter anderem in folgenden Bereichen (vgl. S. 8/9):

- Entwicklung von nachhaltigeren Fahrzeugen
- Entwicklung von ressourceneffizienteren Maschinen, die weniger Abwasser, Abfälle und Emissionen verursachen
- Entwicklung von landwirtschaftlichen Maschinen, die den Wasser- und Energieverbrauch sowie die Bodenverdichtung reduzieren
- Entwicklung und Einführung von verbesserten Prozesstechnologien zur Schliessung von Kreisläufen (z.B. Wasser, Rohstoffe, nichterneuerbare Mineralien)
- Anwendung von innovativen Technologien wie 3D-Printing
- Entwicklung und Herstellung von erschwinglichen medizinischen Geräten
- Entwicklung von preisgünstigen und einfach anwendbaren Wasserpumpen und Sanitärtechnologie
- Aufbau von Industriezonen in Entwicklungsländern

2.1.5 Beantwortung erster Thesen und Forschungsfragen

Von den sechs Forschungsfragen des Theorieteils (vgl. 1.7.1) lassen sich bis hier deren drei ganz oder teilweise beantworten:

a. *Wie lässt sich Zukunftsfähigkeit definieren?*

Die Zukunftsfähigkeit als gewünschter Zielzustand lässt sich herleiten und definieren (vgl. 2.1.2). Die Definition umfasst eine betriebswirtschaftliche und der gesellschaftliche Dimension und geht von der aktuellen Situation und den Ressourcen eines Unternehmens aus.

b. *Typologie: Wann erfüllt ein Unternehmen das Kriterium der Zukunftsfähigkeit?*

Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Weiterentwicklung von Unternehmen sind bekannt (Typologie gemäss Dylllick/Muff, Geschäftsmodell Nachhaltigkeit, Entrepreneurship; vgl. 2.1.1.1, 2.1.1.7, 2.1.1.8). Ein zukunftsfähiges Unternehmen lässt sich typologisieren als eines, das Rendite auf Finanzkapital erzielt und gleichzeitig Nachhaltigkeitswerte schafft.

c. *Einfluss des vorherrschenden Wirtschaftssystems auf die Zukunftsfähigkeit?*

Das vorherrschende Wirtschaftssystem begünstigt eine einseitige Ausrichtung auf die finanziellen Aspekte (vgl. 2.1.1.6). Dies führt dazu, dass sich in der Schweiz nur eine kleine Minderheit von Unternehmen in einem Verband engagiert, der sich für nachhaltiges Wirtschaften einsetzt (vgl. 2.1.4.2). Trotzdem wird bei einer beträchtlichen Zahl der Schweizer Firmen Nachhaltigkeit in irgendeiner Form umgesetzt oder ist zumindest auf dem Radar (vgl. 1).

Noch offen bleiben die folgende Forschungsfragen, die anhand des zu entwickelnden Modells (vgl. 2.2) beantwortet werden sollen:

- d. Haben Unternehmen die nötigen Instrumente, um zukunftsfähig zu werden?
- e. Wie sieht ein Modell aus, um Zukunftsfähigkeit in Unternehmen zu verankern?
- f. Lassen sich die SDGs integrieren in ein Modell, um Zukunftsfähigkeit in Unternehmen zu verankern?

2.2 Modell

Zur Beantwortung der noch offenen Forschungsfragen im Rahmen des Theorieteils ist ein Modell gefragt, das hilft, die Lücke zwischen dem Nachhaltigkeit-Engagement von Unternehmen und dem messbaren Nachhaltigkeits-Zustand („big disconnect“, „grosse Abkopplung“) zu überwinden. Das Modell soll eine Brücke bauen ins „Feld der Zukunftsfähigkeit“ (vgl. 2.1.2). Das Modell fokussiert auf Entscheidungsträgerinnen und -träger in Unternehmen (Verwaltungsrat, Management) und zeigt auf, welche Rolle dabei die SDGs spielen können.

2.2.1 Wirkungsmodell als Brücke ins „Feld der Zukunftsfähigkeit“

Ausgehend vom Wirkungsziel, Schweizer Unternehmen im Sinne der Definition dieser Arbeit zu Zukunftsfähigkeit zu motivieren, wird ein Wirkungsmodell entwickelt mit den fünf Bausteinen „Input“, „Aktivitäten“, „Output“, „Outcome“ und „Impact“. Sie bilden die fünf Pfeiler der Brücke, welche Unternehmen den Weg ins „Feld der Zukunftsfähigkeit“ ebnet. Das Modell dient dazu einen weiteren Teil der Forschungsfragen zu beantworten.

Das Wirkungsmodell wird üblicherweise angewendet zur Wirkungsmessung in der Verwaltungsführung oder bei Nonprofit-Organisationen (vgl. Ebrahim/Rangan 2014, S. 121). Das Modell passt zur Erkenntnis von Ahrend, der die Entwicklung eines nachhaltigen Geschäftsmodells wie folgt beschreibt: „Die Entwicklung eines nachhaltigen Geschäftsmodells ist grundsätzlich ein Prozess, der Erkennung, Bewertung und Nutzung von unternehmerischen Gelegenheiten [...]. Die Erarbeitung eines neuen bzw. die Weiterentwicklung von bestehenden Geschäftsmodellen sollte im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses erfolgen. Dieser ist gekennzeichnet durch fortwährende kleine Verbesserungsschritte und die Zusammenarbeit im Team. [...] Der Ablauf ist geprägt von einer Ideensammlung, der Analyse von Ausgangslage und Realisierungsmöglichkeiten, der Erarbeitung des Geschäftsmodells und unter Zuhilfenahme von Methoden und der Umsetzung des Ergebnisses“ (S. 234). Die Elemente des Wirkungsmodells werden wie folgt umschrieben und eingegrenzt:

Tabelle 2 Beschreibung und Eingrenzung des Wirkungsmodells

Wirkungsziel	Input	Aktivitäten	Output	Outcome	Impact
Beschreibt den mit den fünf nebenstehenden Schritten zu erreichenden Zustand.	Beschreibt die unternehmensinternen und externen Faktoren, die ein Unternehmer braucht, um das Wirkungsziel zu erreichen.	Beschreibt die Tätigkeiten die zur Erreichung des Wirkungsziels an die Hand genommen werden müssen.	Beschreibt die Resultate der Aktivitäten.	Beschreibt die Auswirkungen der Aktivitäten und des Outputs.	Beschreibt die Einwirkungen von Aktivitäten, Output und Outcome auf das Wirkungsziel. Ein Impact ist dann erzielt, wenn ein Beitrag zur Erreichung des Wirkungsziels geleistet wurde.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit fokussiert das Modell auf Unternehmensverantwortliche und hat als Wirkungsziel die Definition von Zukunftsfähigkeit (vgl. 2.1.2).

Das Wirkungsziel sowie die fünf Pfeiler „Input“, „Aktivitäten“, „Output“, „Outcome“ und „Impact“ werden in den nachfolgenden Kapiteln definiert und es wird hergeleitet, was es braucht, damit der Baustein zur Zukunftsfähigkeit beiträgt. Anschliessend wird die Rolle der SDGs innerhalb des jeweiligen Bausteins aufgezeigt.

2.2.1.1 Wirkungsziel

Das Wirkungsziel, beschreibt den angestrebten Zustand im Sinne eines Ideals, das erfüllt sein muss, damit Unternehmen als zukunftsfähig gelten und der „big disconnect“ überwunden wer-

den kann. Im Sinne der vorliegenden Definition von Zukunftsfähigkeit sollen Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich sein und gleichzeitig einen Beitrag leisten zur Lösung der Nachhaltigkeits-Herausforderungen. Dies sollen sie tun, ohne schädliche Effekte zu verursachen. Es handelt sich hierbei um ein theoretisches Wirkungsziel, und die Frage nach der Messbarkeit kann im Rahmen dieser Arbeit nicht beantwortet werden. Bei einer allfälligen Umsetzung des theoretischen Modells in die Praxis hingegen ist die Wirkungsmessung und somit der konkrete Beitrag der Firmen zur Erreichung der Nachhaltigkeitsziele selbstverständlich von zentraler Bedeutung.

2.2.1.2 Input

Damit Entscheidträgerinnen und -träger in Unternehmen sich fragen, wie sie mit ihrer Tätigkeit gleichzeitig wirtschaftlich erfolgreich sein und einen Beitrag zur Lösung der Nachhaltigkeit-Herausforderungen leisten können, müssen sie „True Business Sustainability“ als Chance erkennen. Sie brauchen Signale von aussen, die ihre Aufmerksamkeit wecken und motivieren. Allenfalls müssen Schwellenängste abgebaut und Anreize geschaffen werden.

Mit „go for impact“ hat eine vom Bundesamt für Umwelt eingeladene „Impulsgruppe Dialog Grüne Wirtschaft“ im Herbst 2016 ein solches Signal zuhanden von Entscheidträgerinnen und -trägern erarbeitet. Die Kernaussage lautet: „Längerfristig muss die Schweiz die natürlichen Ressourcen im In- und Ausland dreimal effizienter nutzen als heute. Der Schlüssel dazu sind Zusammenarbeit, Innovation und der Fokus aufs Wesentliche. [...] Die natürlichen Lebensgrundlagen, von denen unser Wohlstand abhängt, stehen nur in beschränkter Menge zur Verfügung. Wir verbrauchen heute deutlich mehr, als auf lange Sicht verträglich ist. Dies ist eine Herausforderung und eine Chance zugleich. Wer jetzt beginnt, die Ressourcen schonender und sozialverträglich zu nutzen, legt den Grundstein für eine zukunftsfähige Schweizer Wirtschaft.“ (Impulsgruppe Dialog Grüne Wirtschaft 2016, S. 1). Gemäss dieser Gruppe kann die Schweiz tatsächlich einen Beitrag leisten zur Erreichung der SDGs (vgl. S. 6) und: „Eine vorausschauende und zukunftsgerichtete Optik verschafft den Unternehmen einen Informationsvorsprung und ermöglicht es ihnen, zukünftige Wachstumsfelder zu identifizieren“ (S. 7). Damit Unternehmen diese Chance nutzen, „braucht es ambitionierte Changemaker, die mit Ideen und Überzeugungskraft vorausgehen“ (S. 8). Gleichzeitig empfiehlt die Impulsgruppe, auf den Stärken der Schweiz aufzubauen: „Unser kleines Land kann in Branchen, in denen es international führend ist (z. B. Maschinenindustrie, Anlagenbau, Cleantech, Uhren- und Luxusgüterindustrie, Life Sciences, Banken und Versicherungen) Impulse mit weltweiter Ausstrahlung geben. [...] Als Anbieterin von ressourcenschonenden Produkten, Technologien und konzeptionellen Lösungen kann sie auch im Ausland einen Beitrag zur Nachhaltigkeit leisten und gleichzeitig neue Märkte erschliessen (z. B. Kehrlichtverbrennungstechnologie, Wasserkraft, öffentlicher Verkehr, Car-sharing)“ (S. 4). Der Prozess, der zu den Empfehlungen der Impulsgruppe geführt hat (vgl. S. 26 ff.), zeigt, dass Unternehmerinnen und Unternehmer nach einer vertieften Auseinandersetzung mit der Materie und mit entsprechenden Inputs, durchaus zum Schluss kommen können, dass Nachhaltigkeit ein wirtschaftliche Chance darstellt.

Die heutigen Signale sind aber offenbar noch zu schwach. Zwar liefern Wirtschaftsverbände wie öbu oder Swisscleantech entsprechende Informationen und führen Sensibilisierungsveranstaltungen durch. Bei den grossen Wirtschaftsverbänden wie Economiesuisse, Swissmem oder dem Gewerbeverband hat die Nachhaltigkeit jedoch noch nicht den nötigen Stellenwert, dass sich daraus für Unternehmen starke Signale ergeben würden. Die Impulsgruppe führt dies unter anderem auf folgenden Umstand zurück: „Die wirkungsvollste Form der Information wäre die vollständige Internalisierung der externen Kosten. Solange diese nicht umgesetzt ist, muss versucht werden, diese Lücke zuerst mit der Sensibilisierung und Information von Wirtschaftsakteuren und Öffentlichkeit zu schliessen. [...] Dabei werden primär bestehende Plattformen und Instrumente (z. B. Life Cycle Assessment, Datenbank Ecoinvent, Methode gemäss ökologischer Knappheit) genutzt. Gute Beispiele sollen sichtbar und zugänglich gemacht werden. Ausbildungs- und Schulungsangebote sichern die Verbreitung des Wissens und die Anwendung in der Praxis“ (S. 7). „Emotional positiv besetzte Zielbilder sollen das Interesse wecken und mitreissen“ (S. 8.).

Nebst externer sind unternehmensinterne Signale nötig. Ahrend sieht als Grundlage für die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle ein unternehmerisches Selbstverständnis (vgl. S. 225), ohne aber auszuführen, welche Inputs Unternehmerinnen und Unternehmer genutzt haben, um ein solches Selbstverständnis zu entwickeln. Porter/Kramer liefern den Hinweis, dass Eigennutz ein wichtiger Inputfaktor ist, um Unternehmerinnen und Unternehmer zu motivieren (vgl. S. 138). Und Grichnik geht davon aus, dass Entrepreneure nach Ergebnissen suchen, die sie mit eigenen Ressourcen realisieren können (vgl. S. 45). Es gibt keinen einzelnen Schlüssel-Motivator, sondern in der Praxis handelt es sich um ein Zusammenspiel von verschiedenen Faktoren.

Grundvoraussetzung ist gemäss Posse jedoch das „Wollen“ und eine „Unternehmensphilosophie, die darauf basiert, auf eine andere Art und Weise zu wirtschaften als an rein finanziellen Zielen orientiert“ (Posse 2015, S. 55). Dieses „Wollen“ ist, aus einer psychologischen Perspektive gesehen, vielmehr eine „Fähigkeit“, die vom persönlichen Reifegrad abhängig ist. Das Barret Values Center mit Sitz in Grossbritannien und den USA hat ein Modell entwickelt, das aufzeigt, ab welcher Bewusstseinsstufe Individuen, Führungspersonen oder Organisationen aufgrund ihrer Werte fähig sind, Werte zu schaffen, die über die reine Gewinnorientierung hinausgehen.

Das Modell nennt sieben Stufen und unterscheidet zwischen dem Reifegrad bezüglich psychologischer Entwicklung und der Bewusstseinsstufe, welche die Werte prägt und das Handeln bestimmt: (vgl. Barret 2015, S. 7):

Tabelle 3 Reifegradmodell nach Barrett

Stages of psychological development	Motivations and needs	Value priorities
7 - Serving	Satisfying your need for self-less service	Future generations, social justice
6 - Integrating	Satisfying your need to make a difference	Sustainability, shared purpose
5 - Self-actualizing	Satisfying your need to find meaning and purpose	Authenticity, shared values
4 - Individuating	Satisfying your need for freedom and autonomy	Independence, equality, autonomy
3 - Differentiating	Satisfying your need for respect and recognition	Achievement, status, authority, power
2 - Conforming	Satisfying your need for love, and belonging	Harmony, friendship, traditions
1 - Surviving	Satisfying your security and physiological needs	Survival

Mit Zukunftsfähigkeit im Sinne dieser Arbeit beginnen sich Individuen und Organisationen demnach ab Stufe 5 zu beschäftigen. Sobald sich Entscheidungsträgerinnen und -träger in Unternehmen aufgrund von extrinsischer oder intrinsischer Motivation entschieden haben, sich auf den Weg Richtung Zukunftsfähigkeit zu begeben, müssen sie eine Reihe von Abklärungen treffen, um genügend Inputs zu haben, um die Organisation zu mobilisieren. Diese sind unter dem nachfolgenden Kapitel „Aktivitäten“ beschrieben.

2.2.1.3 Aktivitäten

Die Ausrichtung auf Zukunftsfähigkeit geht in einem Unternehmen Hand in Hand mit der ohnehin stets notwendigen Weiterentwicklung, Anpassung an neue Begebenheiten und Ausrichtung auf neue Bedrohungen und Gelegenheiten. Ahrend beschreibt für die Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle folgende Schritte:

1. Mobilisierung der Organisation

Damit ein Unternehmen agil und anpassungsfähig bleibt, muss die Organisation entsprechend mobilisiert werden: „Für die Entwicklung und Weiterentwicklung von nachhaltigen Geschäftsmodellen in bestehenden Unternehmen muss die Organisation dafür vorbereitet werden [...]. Die wichtigste Grundlage dafür ist eine authentische Motivation der Unternehmensleitung für den Einbezug von Nachhaltigkeit im Unternehmen. [...] Mit der Mobilisierung ist keinesfalls eine permanente Veränderung gemeint. Vielmehr dient die Mobilisierung der Öffnung der Organisation für nachhaltige Geschäftsmodelle, am besten ergänzend zu bestehenden (nachhaltigen) Geschäftsmodellen“ (Ahrend 2016, S. 238).

2. Analyse der Ausgangslage und des Umfeldes

Auch Ahrend postuliert, dass sich Unternehmen bei der Entwicklung nachhaltiger Geschäftsmodelle im Sinne einer Outside-in-Optik an den Bedürfnissen der Kundinnen und Kunden orientieren sollen (vgl. S. 237). Für eine entsprechende Umfeld- und Unternehmensanalyse stehen Analyse-Instrumente wie die PESTE-Analyse (vgl. Lombri-ser/Abplanalp 2015, S. 101), die Typologie nachhaltiger Geschäftsmodelle (vgl. Ahrend 2016, S. 85 ff.) oder das Value Mapping Tool: „Im Sinne der Analyse eines nachhaltigen Geschäftsmodells werden für verschiedene Stakeholder die bestehende Wertschöpfung, die damit einhergehenden negativen externen Effekte für die verschiedenen Stakeholder (Value destroyed), die seitens der Stakeholder vermisste Wertschöpfung sowie Ansatzpunkte für eine noch konsequentere bzw. zusätzliche Wertschöpfung für die verschiedenen Stakeholder beschrieben.“ (Ahrend 2016, S. 252 ff.)

3. Ideenfindung

Für die Entwicklung eines nachhaltigen Geschäftsmodells und die Ausrichtung auf Zukunftsfähigkeit, braucht ein Unternehmen eine entsprechende Idee. „Diese kann der Befriedigung einer bestehenden, aber unerfüllten Marktnachfrage dienen (nachfragegetriebene Idee) oder der Erstellung von neuen Angeboten am Markt (angebotsindizierte Idee)“ (Ahrend 2016, S. 254). Bei der Ideenfindung gilt es jeweils zu fragen, ob ein neues Angebot Sinn macht und zum Unternehmen passt, ob die Idee umsetzbar ist, ob sie genügend hohe Marktattraktivität besitzt und ob sie sich wirtschaftlich umsetzen lässt (vgl. Ahrend 2016, S. 255).

4. Analyse der Lieferkette

Angesichts des Umstands, dass zwei Drittel der Schweizer Umweltbelastung durch Produktion und Konsum in Ausland entstehen, ist der Blick auf die Lieferkette zentral, da hier oft das grösste Potenzial liegt. Unternehmen verfügen bezüglich ihrer Lieferketten über einen Hebel, indem sie ökologische und soziale Auswirkungen im Ausland einbeziehen. Wenn sie ihre globalen Lieferketten kennen, können sie darauf einwirken, negative Auswirkungen auf Mensch und Umwelt auch im Ausland zu vermindern (vgl. Impulsgruppe Dialog Grüne Wirtschaft 2016, S. 6). Potenzial besteht zudem beim Export von Schweizer Technologien: „Tragen Schweizer Unternehmen durch den Export von Umwelttechnologie und ressourcenschonenden Produkten weltweit zur Steigerung der Ressourceneffizienz und zur Reduktion der Umweltbelastung bei, so soll diese Leistung anerkannt werden.“ (Impulsgruppe Dialog Grüne Wirtschaft 2016, S. 6).

5. Öko- / Sozialbilanzierung

Für die Analyse der Lieferkette im Speziellen und die Umwelt- und Sozialbilanz eines Unternehmens im Allgemeinen, bietet sich eine Öko- und Sozialbilanz an. „Eine *Ressourcen- bzw. Ökobilanz* analysiert die Stoff- und Energieströme eines Produktes, eines Prozesses, einer Abteilung oder des Unternehmens [...]. Dazu werden alle ökologisch relevanten Aktivitäten der Lebensstadien Rohstoff- und Energiegewinnung, Produktion/Erbringung, Verarbeitung, Logistik, Betrieb und Instandhaltung sowie ggf. auch Nachnutzung und Entsorgung

einbezogen“ (Ahrend 2016, S. 248, Kursivsetzung im Original). Dabei gilt es Geltungsbereiche, sogenannte Scopes, zu definieren. Scope 1 bezeichnet alle Emissionen, die ein Unternehmen direkt verursacht. Scope 2 enthält zusätzlich die Belastungen, die durch den Energieverbrauch eines Unternehmens entstehen. Scope 3 umfasst auch die vorgelagerten (upstream) Belastungen (z.B. durch den Abbau von Rohstoffen) sowie die nachgelagerten (downstream) Belastungen, welche sich durch die Nutzung und Entsorgung von Produkten eines Unternehmens ergeben (vgl. Ahrend 2016, S. 249). Die Sozialbilanzierung bezieht die Anliegen von Mitarbeitenden, Konsumentinnen und Konsumenten sowie von lokalen Gemeinwesen ein und fragt beispielsweise nach der Einhaltung der Menschen- und Arbeitsrechte, Kinderarbeit, Ausbildungsmöglichkeiten, Gesundheits- und Sicherheitsaspekten oder nach Zugang zu Ressourcen (vgl. Ahrend 2016, S. 250).

6. Stakeholder-Dialog

Ein Unternehmen, das unabhängig von seinem Umfeld agiert und nur den Eignernutzen im Auge hat, entspricht nicht der hier verwendeten Definition von Zukunftsfähigkeit. Eine der Voraussetzungen ist der Dialog mit externen Anspruchsgruppen. „Eine enge Verknüpfung des Unternehmens mit seinen Anspruchsgruppen stärkt die Verankerung von nachhaltigen Themen im Unternehmen. Der Dialog mit externen Interessensgruppen, die sich mit der Nachhaltigkeit der Produkte oder des Unternehmens befassen, ermöglicht das Verstehen von Anforderungen und einen späteren Einbezug im Unternehmen. Eine frühzeitige und vor allem dauerhafte Kommunikation mit den Stakeholdern ist dabei eine wichtige Voraussetzung für Projekte mit Bezug auf die Umwelt“ (Ahrend 2016, S. 241).

2.2.1.4 Output

Die genannten Aktivitäten münden in verschiedene „Produkte“ oder Outputs. Für das theoretische Modell werden hier erwähnt: Vision, Leitbild, Strategie; Change-Prozess / angepasste Managementsysteme; Bewertetes Geschäftsmodell.

Zukunftsfähigkeit wird dann zur Realität eines Unternehmens, wenn dieser Anspruch in der Vision, im Leitbild und in der Strategie verankert ist und im Alltag gelebt wird.

a. Vision

Die Vision dient einem Unternehmen gerade in Zeiten des starken Wandels als Leitplanke für seine strategischen Aktivitäten. Sie enthält richtungweisende Gedanken für die Entwicklung eines Unternehmens: „In diesem Sinne hat die Vision eines Unternehmens vorab eine orientierende, dann aber auch motivierende, eine sinngebende und damit eine legitimierende Funktion. Die formulierte Zukunftsvorstellung soll einerseits herausfordernde, kühne Ziele [...] enthalten und andererseits eine lebendige Beschreibung darüber, wie die Zukunft des Unternehmens aussieht, wenn diese anspruchsvollen kühnen Ziele erreicht werden“ (Lombriser/Abplanalp 2015, S. 244 ff.). Die Strategie enthält nebst der Unternehmensphilosophie insbesondere eine strategische Intention, welche auch den Nutzen ins Zentrum stellt, den ein Unternehmen für Anspruchsgruppen stiftet (vgl. Lombriser/Abplanalp 2016, S. 246). Beispiele dafür sind der Schweizer Lift- und Rolltreppen-Hersteller Schindler, welcher im Kern vertikalen Zugang verschafft, oder die Firma Logitech, welche Mensch-Computer-Schnittstellen herstellt. Gemäss Lombriser/Abplanalp sind wirksame Unternehmensvisionen „ganzheitlich ausgerichtet und versuchen, ein optimales und harmonisches Gleichgewicht zwischen allen wesentlichen Anspruchsgruppen herzustellen“ (S. 248).

b. Leitbild

Das Leitbild giesst die Unternehmensvision in eine gegen innen und aussen mitteilbare Form. Es soll Antworten geben zum Selbstverständnis einer Firma und zur Sinnfrage ihrer Tätigkeit. Das Leitbild soll gemäss Lombriser/Abplanalp folgende Elemente enthalten: „Strategische Mission (Unternehmenszweck, Nutzenstiftung für die Anspruchsgruppen; Grundwer-

te (z.B. allgemeine Handlungsleitlinien; Verhaltensgrundsätze bezüglich Führung, Kooperation, Partizipation, Innovation); strategische Intention (Ziel); Grundstossrichtungen (z.B. Tätigkeitsfelder: Märkte, Kunden, Regionen); Kernkompetenzen oder strategische Erfolgspositionen; Rahmenbedingungen (z.B. Organisationsstruktur, Managementsysteme)“ (S. 252).

c. Strategie

Das Leitbild bildet die Grundlage für die Strategieentwicklung. In der Strategie hält ein Unternehmen aufgrund der Umwelt- und Unternehmensanalyse seine zukünftige Entwicklungsrichtung fest. Für jede Geschäftseinheit wird dafür eine Wettbewerbsstrategie entwickelt, welche die Wertschöpfung für die Kunden sowie den Wettbewerbsvorteil für das Unternehmen umschreibt. Die Strategie erlaubt es auch, die Mittel intern möglichst optimal zuzuweisen (vgl. Lombriser/Abplanalp 2015, S. 267). Die gängigsten vier Wettbewerbsstrategien gestützt auf Porter sind: Kostenführerschaft und Differenzierung (branchenweit) sowie Kostenfokus und Differenzierungsfokus (segmentspezifisch) (vgl. Lombriser/Abplanalp 2015, S. 269). Das St. Galler *Business Innovation*-Modell verfeinert diese Einteilung in 55 Geschäftsmodell-Typen (vgl. Hoffmann u.a. 2016, S. 91 ff.), welche wiederum von Ahrend für die Entwicklung von nachhaltigen Geschäftsmodellen aufgenommen wurden (vgl. S. 20 ff.).

d. Change-Prozess / angepasste Managementsysteme

Sobald die Zukunftsfähigkeit in Vision, Leitbild und Strategie verankert ist, beginnt die firmeninterne Umsetzung mittels einem Changeprozess und der Anpassung der Managementsysteme: „Um ein Unternehmen zu verändern, braucht es neben klaren Botschaften der Zielsetzung vor allem auch einer klaren Erklärung, warum die Veränderung notwendig und sinnvoll ist. [...] Dieses Gefühl der Notwendigkeit wird auch als 'burning platform, bezeichnet. Es ist eine der wichtigsten Aufgaben der Unternehmensführung, die 'burning platform, und die daher veränderte Strategie zu vermitteln“ (Ahrend 2016, S. 239).

Diese Vermittlung geschieht durch einen Change-Prozess innerhalb des Unternehmens und eine Anpassung der Instrumente der operativen Führung. Damit der Change gelingt, muss die Geschäftsführung regelmässig begründen und erklären, weshalb die Ausrichtung auf Zukunftsfähigkeit Sinn macht und die Chancen hervorheben (vgl. Ahrend 2016, S. 241). Auf der operativen Ebene hat der Wandel gemäss Ahrend dann gute Chancen, wenn sich ökologische und soziale Aspekte in die bestehenden Managementsysteme eines Unternehmens integrieren lassen (vgl. S. 239). Allenfalls ist auch die Einführung eines Umwelt- oder Energiemanagementsystems, einer Sustainability Balanced Scorecard oder der ISO-Richtlinie 26'000 (gesellschaftliche Verantwortung in Organisationen) sinnvoll.

e. Bewertetes Geschäftsmodell

Auf der Output-Ebene relevant ist schliesslich das Vorhandensein eines Geschäftsmodells, welches Aussicht auf Erfolg hat. Nach Ahrend hängt der Erfolg von folgenden Faktoren ab: „Von einem skalierbaren, jedenfalls nicht schrumpfenden Erfolgspotenzial (ökonomisch, ökologisch und sozial) in Markt und Wettbewerb, von ausreichend verfügbaren Ressourcen für den Eintritt und die Bearbeitung des Marktes sowie von der Dauerhaftigkeit des Erfolgspotenzials. Ebenso sollten bestehende Risiken beherrschbar sein. Zusätzlich bedarf es noch einer Portion Glück [...]“ (S. 261). Ahrend setzt ein nachhaltiges Geschäftsmodell in Relation zum Mittelaufwand: „Ein effizientes nachhaltiges Geschäftsmodell zeigt eine geringe Vorlaufzeit bis zum Pay back oder bis zum ersten regelmässigen Umsatz [...]“ (S. 263). Als Erfolgsfaktoren eines nachhaltigen Geschäftsmodells bezeichnet Ahrend: 1. Kundenorientierte nachhaltige Geschäftsidee; 2. Selbstbestimmte Motive; 3. Lernen aus Trends, fremden und eigenen Erfolgen/Misserfolgen; 4. Engagierte Unternehmer; 5. Förderndes Umfeld und Netzwerk; 6. Genug finanzielle Ressourcen und motivierte Mitarbeiter; 7. Attraktiver Markt; 8. Erklärbarer Wettbewerbsvorteil; 9. Sicherung des Wettbewerbsvorteils; 10. Durchdachter Businessplan; 11. Vorbereitete Markteinführung; 12. Regelmässige Überprüfung sowie Glück und Zufall (vgl. S. 277).

2.2.1.5 Outcome

Mit dem Output alleine ist noch keine Wirkung erzielt. Es bedarf einer wirkungsorientierten Umsetzung. Diese wird definiert im Rahmen des Modell-Bausteins „Outcome“.

Zukunftsfähigkeit ist dann gegeben, wenn ein Unternehmen ein Geschäftsmodell umsetzt, das sich gemäss der Typologie von Dyllick/Muff an der „True Business Sustainability“ (Nachhaltigkeit 3.0) orientiert und somit nachweisen kann, dass es mit seiner Geschäftstätigkeit einen Beitrag zur Lösung der Nachhaltigkeits-Herausforderungen leistet. Die Nachhaltigkeits-Aktivitäten müssen also auf das Wirkungsziel gemäss dem vorliegenden Wirkungsmodell ausgerichtet sein. Wirkungsorientierung heisst auch, messbare Ziele zu setzen, regelmässig darüber zu berichten und das Unternehmen im Sinne eines stetigen Verbesserungsprozesses weiter zu entwickeln. „Die Erarbeitung eines neuen bzw. die Weiterentwicklung von bestehenden Geschäftsmodellen sollte im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses erfolgen. Dieser ist gekennzeichnet durch fortwährende kleine Verbesserungsschritte und die Zusammenarbeit mit einem Team“ (Ahrend 2016, S. 234). Messlatte ist dabei gemäss dem Future-Fit Business Benchmark der gewünschte Zustand in der Zukunft innerhalb der Planetary Boundaries (absolute Nachhaltigkeit, Ökoeffektivität) und nicht die Verbesserung im Vergleich zur Vergangenheit, zu den Mitbewerbern oder zur nahen Zukunft (relative Nachhaltigkeit, Ökoeffizienz).

Als drittes Element sollen unter „Outcome“ Partnerschaften berücksichtigt werden. Kooperation ist einerseits einer der Schlüsselfaktoren für erfolgreichen Entrepreneurship (vgl. 2.1.1.8). Auch die Impulsgruppe Dialog Grüne Wirtschaft hält fest: „Ein erfolgreicher Wandel erfordert den offenen Austausch unter den Akteuren und eine ergebnisorientierte, praxisorientierte Zusammenarbeit. [...] Bei der Umsetzung haben sich wirkungsorientierte und thematisch fokussierte Projektpartnerschaften entlang der Lieferkette bewährt (Beispiele: WWF Seafood Group, Netzwerk nachhaltiges Bauen Schweiz, Roundtable on Sustainable Palmoil RSPO, SBB und Mobility, Better Gold Initiative) und könnten als Modelle für zukünftige Initiativen dienen“ (S. 4).

2.2.1.6 Impact

Bei der gemäss Modell gewünschten Wirkung gemessen an den definierten Wirkungszielen gilt es zu unterscheiden zwischen einer theoretischen und einer praktischen Dimension: Theoretisch resultiert ist die Wirkung in einer Verbesserung der globalen Nachhaltigkeits-Situation, also namentlich in weniger Armut und Hunger, einer sinkenden Umweltbelastung im In- und Ausland (z.B. keine Erderwärmung höher als 2 Grad Celsius), Produktions- und Konsummuster, die planetenverträglich und somit zukunftsfähig sind, Teilhabe aller Menschen am wirtschaftlichen, sozialen und technologischen Fortschritt und ein menschliches Zusammenleben in Frieden und frei von Gewalt und Angst. Theoretisch sind dann die SDGs erreicht und der „big disconnect“ überwunden, und wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen leisten, ohne schädliche Effekte zu verursachen, einen messbaren Beitrag zur Lösung der Nachhaltigkeits-Herausforderungen.

In der Praxis stellt dieser Anspruch noch eine Vielzahl von Herausforderungen. Allen voran die Messung der Nachhaltigkeitswirkung von Unternehmen ist aktuell noch nicht befriedigend gelöst und von erdrückender Vielfalt. Ahrend führt alleine für Deutschland knapp 100 Kriterienkataloge auf (vgl. S. 50 bis 53). Der Future-Fit Business Benchmark als konsequentestes Raster fehlt dabei in der Aufzählung. Dabei sind genau solche Kriterien gefragt, die es Unternehmen erlauben, auch ohne teure Beratungsdienstleistungen auf das Wesentliche zu fokussieren und gleichzeitig einen tatsächlichen Beitrag zur Nachhaltigkeit zu leisten. Diese Frage soll im Rahmen der Expertengespräche angesprochen werden, wird hier aber nicht weiter vertieft.

2.2.2 Zwischenfazit

Als Brücke ins „Feld der Zukunftsfähigkeit“ wird ein Wirkungsmodell mit fünf Elementen vorgeschlagen, die in den vorangegangenen Kapiteln näher erläutert und inhaltlich definiert wurden. Alle notwendigen Elemente für Unternehmen liegen demnach vor: Wirkungsziele, Inputs, Aktivitäten, Outputs, Outcomes und Impacts. Grundlegend neue Werkzeuge müssen nicht entwickelt werden; der bestehende Management-Werkzeugkasten bietet alle nötigen Instrumente. Notwendig ist einzig, dass die Entscheidungsträgerinnen und -träger in Unternehmen ihren Fokus erweitern und Nachhaltigkeit als Geschäftsmodell begreifen, das mehr ist als „business as usual“ mit einem Nachhaltigkeits-Anstrich.

Das Modell mit seinen Anforderungen und Instrumenten lässt sich wie folgt zusammenfassen:

Tabelle 4 Modell als Brücke ins „Feld der Zukunftsfähigkeit“

Wirkungsziel	Input	Aktivitäten	Output	Outcome	Impact
→ Langfristige Existenz eines Unternehmens und betriebswirtschaftlicher Erfolg → keine schädlichen Effekte → Schaffung von Werten, die einen Beitrag leisten zur Lösung der Nachhaltigkeits-Herausforderungen	<i>Extern</i> - Out-side-in Optik <i>Intern</i> - intrinsische Motivation - aktuelle Stärken und Ressourcen - Unternehmerischer Entscheid / Commitment	- Mobilisierung der Organisation - Analyse der Ausgangslage und des Umfeldes - Ideensammlung - Analyse Wertschöpfungskette - Öko- / Sozialbilanzierung - Stakeholder-Dialog	- Zukunftsfähigkeit in Vision, Leitbild und Strategie verankert - Anpassung der Managementsysteme - Nachhaltiges Geschäftsmodell entwickelt und bewertet	- Nachhaltigkeits-Geschäftsmodell (3.0) wird umgesetzt - Messbare Ziele formuliert - Partnerschaften etabliert	Beitrag, dass... - Umweltbelastung im In- und Ausland sinkt - Hunger und Armut beendet ist - nachhaltiger Konsum und Produktion umgesetzt sind - alle Menschen teil haben am wirtschaftlichen, sozialen und technologischen Fortschritt - Frieden herrscht und das menschliche Zusammenleben frei ist von Gewalt und Angst

2.2.3 Die Rolle der SDGs

Die SDGs können – so die These 5 (vgl. 1.6) – Unternehmen als Wegweiser dienen für die Entwicklung von zukunftsfähigen Geschäftsmodellen. Der Global Opportunity Report 2016, die Typologie von Dyllick/Muff und der Future-Fit Business Benchmark legen dies nahe. Vor dem Hintergrund der Fragestellung dieser Arbeit wird in Tabelle 5 das Wirkungsmodell ergänzt mit den SDGs. Die Tabelle zeigt, welche Rolle die SDGs für die Formulierung der Wirkungsziele spielen können und wie sie sich innerhalb der fünf Bausteine verorten. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die SDGs mit ihren 169 Targets klar formulierte Wirkungsziele enthalten (z.B. Halbierung der Lebensmittelabfälle bis 2030). Sie sind als Input über das Internet leicht greifbar und werden von Wirtschaftsorganisationen aufgegriffen und bekanntgemacht. Bei den Aktivitäten wie zum Beispiel einer PESTE-Umweltanalyse (vgl. Lombriser/Abplanalp 2015, S. 101 ff.) müssten die SDGs eigentlich automatisch auf dem Radar von Unternehmen erscheinen. Bei der Formulierung von Vision, Leitbild und Strategie können die SDGs als Leuchtturm und Wegweiser einbezogen und in Managementsysteme integriert werden. Wer zukunftsfähige Geschäftsmodelle anstrebt, kann die SDGs nicht ignorieren, denn zeigen auf, welche Herausforderungen gelöst werden müssen und wo sich zukünftige Geschäftsfelder verbergen. Ein Impact schliesslich ist gegeben, wenn das Geschäftsmodell zur Erreichung eines oder mehrerer SDGs beigetragen hat. Hierfür werden aktuell auf internationaler und nationaler Ebene Monitoring- und Bewertungstools aufgebaut.

Tabelle 5 Anwendung der SDGs innerhalb des Wirkungsmodells

Wirkungsziel	Input	Aktivitäten	Output	Outcome	Impact
Die meisten der 169 Targets beschreiben zu erreichende Wirkungsziele bis 2030.	<ul style="list-style-type: none"> - Die SDGs sind frei zugänglich⁵¹ und werden von Organisationen wie WBCSD, UN Global Compact, GRI oder öbu zugänglich gemacht. - Die Impulsgruppe Dialog Grüne Wirtschaft bezeichnet die SDGs als praktikablen Orientierungsrahmen. 	<ul style="list-style-type: none"> - SDGs geben bei der Umfeld-Analyse wichtige Hinweise zu den Nachhaltigkeits-Herausforderungen und erscheinen bei einer PESTE-Analyse auf dem Radar - Sie dienen als Inspiration bei der Ideenfindung für neue Geschäftsmodelle. 	<ul style="list-style-type: none"> - Die SDGs lassen sich als Leuchtturm und Wegweiser in Vision, Leitbild, Strategie verankern. - Sie sind integrierbar in Managementsysteme. - Bei der Schaffung nachhaltiger Geschäftsmodelle können sie nicht ignoriert werden. 	<ul style="list-style-type: none"> - Die SDGs beschreiben die Probleme, welche mit zukunftsfähigen Geschäftsmodellen gelöst werden können. - Die Targets dienen der Formulierung von Zielen. - Die SDGs verlangen ebenfalls explizit nach Partnerschaften. 	<ul style="list-style-type: none"> - Die UNO baut für die SDGs ein Monitoring- und Reporting-System auf. - Die Länder sind ebenfalls dazu aufgerufen. Die Schweiz baut national ein System auf. Dabei wird auch evaluiert, wie die Beiträge von Unternehmen ausgewiesen werden können.

Obwohl einiges für die Katalysatorfunktion der SDGs spricht, bestehen berechtigte Zweifel an ihrer Signalfunktion. Barrett sieht den grössten Hinderungsgrund darin, dass Staatschefs und Wirtschaftsführer nicht willig sind, die nötigen Werte einzubeziehen, weil sie die Stufe der psychologischen Entwicklung noch nicht erreicht haben und die Werte für sie noch nicht wichtig sind (vgl. Barrett 2015, S. 16, dt. Übersetzung d. Verf.). Wenn es wirklich gelingen sollte, eine nachhaltige Zukunft für die Menschheit zu gestalten, „braucht es eine richtungsweisende Veränderung in der psychologischen Entwicklung unserer politischen Führer. Eine Verlagerung des Fokusses von „ich“ zu „wir“; und eine Veränderung der Haltung von „was ist für mich drin“ zu „was ist das Beste fürs Gemeinwohl“⁵² (Barrett 2015, S. 16, dt. Übersetzung d. Verf.).

2.2.4 Fazit und Beantwortung weiterer Thesen und Forschungsfragen

Das hergeleitete Wirkungsmodell (vgl. Tabelle 3) zeigt, dass sich das Gewinnstreben von Unternehmen und die Lösung der Nachhaltigkeits-Herausforderungen als Wirkungsziel formulieren lassen und die nötigen Instrumente vorliegen, um dieses Wirkungsziel zu erreichen. Auch lassen sich die SDGs ins Wirkungsmodell integrieren (vgl. 2.2.3). Die Antworten auf die bis hier offenen Forschungsfragen lauten:

d. Haben Unternehmen die nötigen Instrumente, um zukunftsfähig zu werden?

Alle notwendigen Elemente für Unternehmen liegen vor, um Strategien und Geschäftsmodelle auf Zukunftsfähigkeit auszurichten. Grundlegend neue Werkzeuge müssen nicht entwickelt werden; der bestehende Management-Werkzeugkasten bietet alle nötigen Instrumente (vgl. 2.2.1).

e. Wie sieht ein Modell aus, um Zukunftsfähigkeit in Unternehmen zu verankern?

Hergeleitet wurde ein Wirkungsmodell mit den Bausteinen *Wirkungsziel, Inputs, Aktivitäten, Outputs, Outcomes* und *Impacts* (vgl. 2.2.1). Das Modell verbindet das Wirkungsziel „Zukunftsfähigkeit“ mit den Schritten, die Unternehmen auf dem Weg dorthin einleiten müssen und den Werkzeugen, die sie dafür anwenden können.

⁵¹ Der Bund betreibt eine eigene Webseite zur Agenda 2030 und den SDGs: www.eda.admin.ch/agenda2030

⁵² „there needs to be a seismic shift in the psychological development of our political leaders: A shift from a focus on “I” to “we”; and a shift in attitude from „what’s in it for me“, to „what’s best for the common good.““

d) *Lassen sich die SDGs integrieren in ein Modell, um Zukunftsfähigkeit in Unternehmen zu verankern?*

Mit den SDGs liegt ein international abgestimmtes Zielrahmenwerk vor, das bis 2030 den Weg Richtung Zukunftsfähigkeit weist (vgl. 2.1.3). Die SDGs mit ihren 169 Targets lassen sich problemlos in das Wirkungsmodell integrieren (vgl. 2.2.3).

Obwohl Unternehmen die notwendigen Instrumente zur Verfügung haben und sich die SDGs in das Modell integrieren lassen, wird echte Nachhaltigkeit gemäss Dyllick/Muff und Zukunftsfähigkeit gemäss der hier erarbeiteten Definition nur bei einem verschwindend kleinen Teil der Schweizer Firmen umgesetzt. Für Unternehmen ist nach wie vor die monetäre Zukunftsfähigkeit im Zentrum, und Nachhaltigkeit wird zwar als wichtig erachtet, aber eher nebenbei betrieben. Offensichtlich sind insbesondere beim Baustein „Input“ noch grosse Lücken vorhanden und die Brücke ins „Feld der Zukunftsfähigkeit“ wird erst gar nicht betreten. Es stellt sich deshalb die Frage, welche Inputsignale es denn braucht und wie das Bild aussähe, wenn Unternehmen die SDGs auf dem Radar hätten.

Dieser Frage sowie den noch offenen Forschungsfragen (vgl. 1.7.2 und 1.7.3) soll im nachfolgenden Untersuchungsteil nachgegangen werden.

3 Untersuchung (Methodologie)

In einem ersten Schritt wird theoretisch untersucht, ob für die exemplarisch ausgewählte Maschinenbau-Branche Potenziale erkennbar sind, wenn in einer konsequenten Outside-in-Optik die 17 Sustainable Development Goals und 169 Targets, welche den gewünschten Zustand im Jahr 2030 beschreiben, zum Massstab genommen werden (vgl. 1.7.2)?

In einem zweiten Schritt werden Expertinnen und Experten nach ihrer Einschätzung gefragt, bezüglich dem im Theorieteil hergeleiteten Modell, den Ursachen wieso echte Nachhaltigkeit noch kaum ein Thema ist und was geschehen müsste, damit Zukunftsfähigkeit im Allgemeinen auf und die SDGs im Speziellen auf den Radar von Unternehmen gelangen und in die Geschäftstätigkeit integriert werden (vgl. 1.7.3).

3.1 Untersuchung des theoretischen Potenzials

Anhand einer einfachen Gegenüberstellung einer Auswahl von Tätigkeiten aus der Maschinenbaubranche und den 169 Targets der Sustainable Development Goals werden die potenziellen Nachhaltigkeits-Herausforderungen identifiziert, zu denen die ausgewählte Tätigkeit theoretisch einen Beitrag leisten kann. Die Definition der Schweizer Branchen sind in den Noga-Kategorien zu finden (BFS, 2008b) und die 17 Sustainable Development Goals mit ihren 169 Targets sind seit ihrer Verabschiedung im September 2015 frei zugänglich (UNO, 2015). Als Beispiel wird der NOGA-Bereich 289300 „Herstellung von Maschinen für die Nahrungs- und Genussmittelerzeugung und die Tabakverarbeitung“ (BFS 2008b, S. 93) untersucht⁵³ (x-Achse) und den 17 SDGs mit ihren 169 Targets gegenübergestellt (y-Achse). Der genannte NOGA-Bereich umfasst neun Hauptbereiche zur Herstellung von:

1. landwirtschaftlichen Trocknern
2. milchwirtschaftlichen Maschinen (gegliedert in vier Unterbereiche)
3. Maschinen für Mahl- und Schälmaschinen (gegliedert in zwei Unterbereiche)
4. Pressen, Quetschen usw. zur Erzeugung von Wein, Apfelwein, Fruchtsaft usw.
5. Maschinen zur Herstellung von Back- und Teigwaren
6. Maschinen und Einrichtungen zur Verarbeitung verschiedener Nahrungsmittel (gegliedert in drei Unterbereiche)
7. Maschinen zur Extraktion oder Zubereitung von Ölen und Fetten pflanzlicher oder tierischer Herkunft.
8. Maschinen zur Aufbereitung oder Verarbeitung von Tabak sowie zur Herstellung von Zigaretten, Zigarren, Pfeifen-, Kau- und Schnupftabak
9. Maschinen zur Zubereitung von Nahrungsmitteln in Hotels und Restaurants

Folgendes Beispiel zeigt, wann sich zwischen einem ausgewählten Target und dem NOGA-Bereich eine theoretische Übereinstimmung ergibt und wann nicht. Die Übereinstimmung wird fett hervorgehoben:

Tabelle 6 Beispiel theoretische Übereinstimmung / keine Übereinstimmung

SDG-Target 1.1	landwirtschaftliche Trockner
Bis 2030 die extreme Armut - gegenwärtig definiert als der Anteil der Menschen, die mit weniger als 1,25 Dollar pro Tag auskommen müssen - für alle Menschen überall auf der Welt beseitigen.	Keine Übereinstimmung

⁵³ Der Tätigkeitsbereich der Unternehmen in dieser Kategorie ist ohne vertiefte Branchenkenntnisse anschaulich und wurde deshalb als Anschauungsbeispiel gewählt.

SDG-Target 1.4	landwirtschaftliche Trockner
Bis 2030 sicherstellen, dass alle Männer und Frauen, insbesondere die Armen und Schwachen, die gleichen Rechte auf wirtschaftliche Ressourcen sowie Zugang zu grundlegenden Diensten, Grundeigentum und Verfügungsgewalt über Grund und Boden und sonstigen Vermögensformen, Erbschaften, natürlichen Ressourcen, geeigneten neuen Technologien und Finanzdienstleistungen einschließlich Mikrofinanzierung haben.	Übereinstimmung (geeignete neue Technologien)

Die Treffer pro Goal und Hauptbereiche werden prozentual ausgewertet gemäss folgendem Beispiel:

Tabelle 7 Beispiel prozentuale Auswertung nach Treffer

SDG	Anzahl Targets pro SDG	landwirtschaftliche Trockner: Target-Treffer pro SDG
1	7	1 (14.30%)
2	8	2 (25%)
3	13	0
4	10	0
5	9	0
6	8	0
7	5	0
8	12	2 (16.75%)
9	8	2 (25%)
10	10	0
11	10	0
12	11	3 (27.30%)
13	5	0
14	10	0
15	12	1 (8.30%)
16	12	0
17	19	2 (10.50%)
Anzahl SDGs mit mindestens 1 Treffer		7 (41.20%)
Anzahl Treffer auf alle 169 Targets		13 (7,7%)

Unternehmen, die landwirtschaftliche Trockner herstellen, finden gemäss dieser Methode bei rund zwei Fünftel der SDGs (41,2%) mindestens ein Target, das ein Potenzial zur Lösung einer Nachhaltigkeits-Herausforderung bietet. Auf alle 169 Targets gesehen, bieten sich bei 13 (7,7%) Potenziale. Die Auswertung zeigt auch, in welchen SDGs das Potenzial besonders hoch ist (2, 9, 12).

Um herauszufinden, welche SDGs für der NOGA-Bereich 289300 „Herstellung von Maschinen für die Nahrungs- und Genussmittelerzeugung und die Tabakverarbeitung“ potenziell besonders interessant sind, werden die Targets und die Unterbereiche, welche mindestens eine Übereinstimmung aufweisen, in einer Übersicht dargestellt und quantitativ sowie qualitativ bewertet.

3.2 Expertengespräche mittels Interview-Leitfaden

Eine umfassende Gegenüberstellung und Analyse der Potenziale der SDGs-Targets für die Schweizer Unternehmen würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen. Dasselbe gilt für eine an sich wünschbare breite, repräsentative Umfrage bei Verantwortlichen in Unternehmen. Zurückgegriffen wird deshalb auf eine Befragung von Experten mit teilstrukturierten Fragen⁵⁴. Befragt werden vier Personen aus Unternehmen, Wirtschaftsverbänden, Forschung und Beratung, welche einen Bezug zur untersuchten Branche haben oder über Kenntnisse in der Entwicklung von Strategien verfügen.

Bei der Auswahl der Expertinnen und Experten wird auf eine möglichst grosse Vielfalt geachtet. Folgende Kriterien wurden angewandt und die entsprechenden Personen ausgewählt:

Tabelle 8 Auswahlkriterien für die Expertinnen und Experten

Kriterium	Expertin, Experte
Unternehmen aus der untersuchten Branche, welches bereits heute explizit zur Lösung von Nachhaltigkeits-Herausforderungen beiträgt	Eliana Zamprogna Rosenfeld, Nachhaltigkeitsverantwortliche, Bühlergroup, Uzwil (Schweiz)
Verbands-Vertretung der untersuchten Branche und Vertretung des Schweizer Werkplatzes	Chris Roth, Ressortleiter Umweltschutz, Dachverband der Schweizer Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie
Fachperson an der Schnittstelle Wirtschaft und Gesellschaft mit Fokus auf Betriebswirtschaft und Strategie	Claus-Heinrich Daub, Professor für Marketing und Unternehmensführung an der Fachhochschule Nordwestschweiz
Fachperson für an Zukunftsfähigkeit ausgerichteter Strategieberatung	Josua Burkart, Partner hpo AG (Management Consulting) mit Spezialgebiet Strategic Sustainability Management

3.2.1 Zu beantwortende Forschungsfragen

Die vier Expertinnen und Experten werden gemäss eines Frage-Leitfadens (vgl. Anhang) nach ihrer Einschätzung gefragt zur Definition von Zukunftsfähigkeit (vgl. 2.1.2) dem Wirkungsmodell (vgl. 2.2) und den Sustainable Development Goals (vgl. 2.2.3). Der Leitfaden umfasst folgende mit den Forschungsfragen verknüpfte Fragenkomplexe (vgl. 1.7.1 und 1.7.3):

1. Definition von Zukunftsfähigkeit und Wirkungsziel → Einschätzung zur Definition an sich und zu „True Business Sustainability“

Forschungsfrage 1.7.3 b:

- Warum ist „True Business Sustainability“ heute noch die Ausnahme?

2. Input → was sind Auslöser / Motivatoren für die Weiterentwicklung in einem Unternehmen?

Forschungsfragen 1.7.3 d,g:

- Wird in Unternehmen die Frage nach der Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit gestellt?
 - Welche Elemente begünstigen einen Entscheid für die Nachhaltigkeit und welche verhindern einen solchen?

⁵⁴ : „Bei der teilstrukturierten Form der Befragung handelt es sich um Gespräche, die aufgrund vorbereiteter und vorformulierter Fragen stattfinden, wobei die Abfolge der Fragen offen ist. Die Möglichkeit besteht [...] aus dem Gespräch sich ergebende Themen aufzunehmen und sie von den Antworten ausgehend weiter zu verfolgen. In der Regel wird dazu ein Gesprächsleitfaden benützt“ (Atteslander, 2010, S. 135).

3. Aktivitäten → Welche Analysetools und -methoden, sowie Beobachtungs- und Frühwarnsysteme verwenden Unternehmen?

Forschungsfrage 1.7.3 e:

- Welche Form der strategischen Frühaufklärung wird betrieben?

4. Output → Strategie

Forschungsfrage 1.7.3 f:

- Strategie-Entwicklung: Welches sind die Auslöser / Motivation, Instrumente, Erneuerungszyklen?

5. Outcome → Wodurch kennzeichnen sich nachhaltige Geschäftsmodelle?

Forschungsfrage 1.7.3 a:

- Was muss ändern, damit nachhaltige Geschäftsmodelle zur Regel werden und Umweltwirkung erzielt wird?

6. Impact → Welche Relevanz hat aktuell in Unternehmen das Erzielen von Nachhaltigkeits-Wirkung?

Forschungsfrage 1.7.3 g:

- Welche Elemente fördern eine stärkere Ausrichtung auf Zukunftsfähigkeit und welche hindern Unternehmen daran?

7. Sustainable Development Goals → Bekanntheitsgrad, Einschätzung des Potenzials, genügend starkes Signal für Unternehmen?

Forschungsfragen 1.7.3 h,i:

- Sind die SDGs schon auf dem Radar von Unternehmen?
- Sehen die Unternehmen ein Potenzial in den SDGs und nutzen sie es?

8. Förderfaktoren- und Hindernisse → Was müsste ändern?

Forschungsfrage 1.7.1 c:

- Einfluss des vorherrschenden Wirtschaftssystems auf die Zukunftsfähigkeit?

3.2.2 Erwarteter Erkenntnisgewinn

Die Interviews mit Expertinnen und Experten beleuchten die hergeleitete Definition von Zukunftsfähigkeit kritisch und ergänzen sie allenfalls. Sie geben aus ihrer Erfahrung Feedbacks zu den Elementen des Wirkungsmodells und spiegeln die theoretischen Überlegungen mit ihrer Praxiserfahrung. Sie beantworten die Frage nach dem Potenzial der SDGs aus ihrer Sicht generell und bezogen auf die Maschinenbaubranche im Speziellen. Sie sollen einen bewussten Kontrapunkt bilden zu der für diese Arbeit gewählten Sichtweise.

4 Ergebnisse / Resultate

4.1 Untersuchung des theoretischen Potenzials

Sind für die exemplarisch ausgewählte Maschinenbau-Branche⁵⁵ (NOGA-Kategorie 28 gemäss der NOGA-Einteilung des Bundesamts für Statistik, 2008b) Potenziale erkennbar, wenn mit einer Outside-in-Optik und der unter 3.1 beschriebenen Methodik die 17 Sustainable Development Goals und 169 Targets, welche den gewünschten Zustand im Jahr 2030 beschreiben, zum Massstab genommen werden?

Diese noch offene Forschungsfrage soll unter 4.1.2 beantwortet werden. Das nachfolgende Kapitel zeigt zunächst, warum die für die Untersuchung ausgewählte Branche für die Schweiz von Relevanz ist.

4.1.1 Die Schweizer Maschinenbau-Branche

Die Schweizerische Maschinen-, Elektro- und Metallindustrie (MEM-Industrie) trägt zu 9,4 zur Wertschöpfung in der Schweiz bei. 31,1 Prozent der Warenexporte gehen auf ihr Konto. 8 Prozent aller Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer finden ihr Auskommen in der MEM-Industrie. Betrachtet man den gesamten Industriesektor in der Schweiz, bildet die MEM-Industrie den grössten Bereich (54 Prozent der Industriebeschäftigten und die Hälfte der industriellen Wertschöpfung). Hinter der chemisch-pharmazeutischen Branche ist die MEM-Industrie für die zweitmeisten Exporte verantwortlich (vgl. Swissmem 2016, S. 7).

In jüngerer Zeit hatte die MEM-Industrie vor allem mit der Aufhebung des Euro-Mindestkurses am 15. Januar 2015 durch die Schweizerische Nationalbank zu kämpfen. Dieser Schritt hat die internationale Wettbewerbsfähigkeit der Schweizer MEM-Industrie geschwächt. Ihre Unternehmen haben Massnahmen eingeleitet, um die Effizienz zu steigern und Kosten zu sparen. Diese Massnahmen hatten negative Auswirkungen auf die Margen. Zudem musste die MEM-Industrie Arbeitsplätze abbauen oder ins Ausland verlagern. Der Branchenverband Swissmem vermutet, dass sich das volle Ausmass der negativen Auswirkungen der Frankenstärke Anfang 2017 zeigen wird (vgl. S. 8). Dabei fällt auf, dass die Nachfrage nach Schweizer MEM-Produkten nach wie vor sehr hoch ist. „Dass der erneute Frankenschock primär eine Margen- und weniger eine Nachfragekrise ist, zeigt der Blick auf die Kapazitätsauslastung. Ausgehend von einem relativ hohen Stand von 89,2 Prozent im ersten Quartal 2015 sank sie bis ins vierte Quartal nur sehr wenig auf 87,4 Prozent ab. Im Vergleich dazu war der Einbruch in der Kapazitätsauslastung nach der Weltwirtschaftskrise im Jahr 2008 viel dramatischer“ (S. 11).

Gemäss Angaben von Swissmem exportierte die MEM-Industrie 2015 Waren im Wert von 63,1 Milliarden Franken, wobei der Maschinenbau den grössten Anteil ausmachte. Europa ist der wichtigste Markt der MEM-Industrie. Die USA stellen nach wie vor einen Wachstumsmarkt dar. Die MEM-Firmen wollen zunehmend auch Wachstumsmärkte in Asien und Amerika erschliessen und damit ihr Marktrisiko breiter abstützen (vgl. S. 12).

Als Exportland von Maschinen kann sich die Schweiz auch im internationalen Vergleich sehen lassen: „In absoluten Zahlen gerechnet, nahm die Schweiz im Jahr 2014 Rang 12 unter den wichtigsten Maschinenexportländern der Welt ein. Betrachtet man die Exporte pro Kopf der Bevölkerung, so liegt die Schweiz hinter Singapur auf Rang 2. In zahlreichen Produktbereichen gehören Schweizer Unternehmen zu den weltweit führenden Anbietern. Die Kombination aus Innovation, hoher Fertigungsqualität, Effizienz und erstklassigem Service führt dazu, dass sich die Schweizer Unternehmen erfolgreich behaupten können. Vor allem die kleinen und mittleren Unternehmen zeichnen sich durch eine Konzentration auf wenige Nischenmärkte bei gleichzeitig hoher Flexibilität aus.“ (S. 43). Die Schweizer MEM-Branche ist also ein massgeblicher Faktor innerhalb der Schweizer Wirtschaft. Sollte es gelingen, die Tätigkeiten dieser Branche auf die SDGs auszurichten, hätte dies eine erhebliche Signalwirkung innerhalb der Schweiz.

⁵⁵ Die Maschinenbau-Branche ist Teil der wertschöpfungsintensiven und exportstarken Schweizer MEM-Industrie. Gemäss Webseite des Branchendachverbandes Swissmem betrug 2012 der Branchenanteil an der Schweizer Wertschöpfung 9% und der Anteil an den gesamtschweizerischen Warenexporten 11%: <http://www.swissmem.ch/industrie-politik/ueber-die-mem-industrie.html>

4.1.2 Das Potenzial der SDGs für Nahrungs- und Genussmittel-Maschinen

Die Gegenüberstellung der 169 SDGs-Targets und den 9 Unterbereichen zur „Herstellung von Maschinen für die Nahrungs- und Genussmittelerzeugung und die Tabakverarbeitung“, zeigt in einer quantitativen Gesamtübersicht eine gewisse Anzahl von Treffern (vgl. Tabelle 9). Die qualitative Detailübersicht (vgl. Tabelle 10) gibt konkretere Hinweise zu den Potenzialen.

4.1.2.1 Quantitative Gesamtübersicht

Tabelle 9 zeigt eine branchenspezifische Konzentration auf bestimmte SDGs. Die untersuchte Branche kann pro Unterbereich bei 5 bis 8 Goals mindestens zu einem Target beitragen. Das entspricht zwischen einem knappen Drittel und fast der Hälfte aller SDGs: Milchwirtschaftliche Maschinen, Mahl- und Schälmaschinen, Saftpressen und -quetschen sowie Maschinen zur Extraktion von Ölen und Fetten weisen bei 47.1% der SDGs mindestens einen Treffer auf. Einen potenziellen Beitrag kann die Branche über alle Unterbereiche leisten zu den zehn SDGs 1, 2, 3, 6, 8, 9, 12, 14, 15 und 17. Das SDG 12 ist das Ziel mit dem über die ganze Branche gesehen prozentual höchster Anteil (27.3%) Treffer pro Target und hat auch in absoluten Zahlen am meisten Treffer (3).

Tabelle 9 Anzahl Treffer und prozentuale Übereinstimmung

SDG-Nr. (Anz. Targets)	Landwirtschaftliche Trockner								
	Milchwirtschaftliche Maschinen								
	Mahl- und Schälmaschinen			Saftpressen und -quetschen			Backwaren und Teigwaren		
				Verarbeitung Nahrungsmittel			Extraktion Öle und Fette		
							Tabak		
									Hotel / Rest.
1 (7)	1 (14.3%)	1 (14.3%)	1 (14.3%)	1 (14.3%)	1 (14.3%)	1 (14.3%)	1 (14.3%)	0	0
2 (8)	2 (25%)	1 (12.5%)	3 (37.5%)	3 (37.5%)	1 (12.5%)	1 (12.5%)	3 (37.5%)	0	0
3 (13)	0	1 (7.7%)	0	0	0	0	0	0	0
4 (10)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
5 (9)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6 (8)	0	2 (25%)	2 (25%)	2 (25%)	2 (25%)	2 (25%)	2 (25%)	2 (25%)	2 (25%)
7 (5)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8 (12)	2 (16.75%)	2 (16.7%)	2 (16.7%)	2 (16.7%)	2 (16.7)	2 (16.7%)	2 (16.7%)	2 (16.7%)	3 (25%)
9 (8)	2 (25%)	2 (25%)	2 (25%)	2 (25%)	2 (25%)	2 (25%)	2 (25%)	2 (25%)	2 (25%)
10 (10)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11 (10)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12 (11)	3 (27.3%)	3 (27.3%)	3 (27.3%)	3 (27.3%)	3 (27.3%)	3 (27.3%)	3 (27.3%)	1 (9.1%)	3 (27.3%)
13 (5)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14 (10)	0	0	0	0	0	0	1 (10%)	0	1 (10%)
15 (12)	1 (8.3%)	0	1 (8.3%)	1 (8.3%)	0	0	0	0	0
16 (12)	0	0	0	0	0	0	0	0	0
17 (19)	2 (10.5%)	2 (10.5%)	2 (10.5%)	2 (10.5%)	2 (10.5%)	2 (10.5%)	2 (10.5%)	2 (10.5%)	2 (10.5%)
SDGs mind. 1 Treffer	7 (41.2%)	8 (47.1%)	8 (47.1%)	8 (47.1%)	7 (41.2%)	7 (41.2%)	8 (47,1%)	5 (29.4%)	6 (35.3%)
Treffer auf 169 Targets	13 (7.7%)	14 (8.3%)	15 (8.9%)	16 (9.5%)	13 (7.7%)	13 (7.7%)	16 (9.5%)	9 (5.3%)	13 (7.7%)

Die summarische Auswertung zeigt zwar auf, dass die untersuchte Branche ein gewisses Potenzial aufweist, zu einer Anzahl SDGs und ihren Targets beizutragen. Trotzdem ist sie nur bedingt aussagekräftig, da sie noch nichts über die konkreten Targets aussagt. Zu diesem Zweck werden in der nachfolgenden qualitativen Detailübersicht die SDGs und jene Targets ausgewiesen, die einen oder mehrere Treffer mit einem oder mehreren Unterbereichen aufweisen.

4.1.2.2 Qualitative Detailübersicht

Die Detailübersicht zeigt, dass von den Nachhaltigkeits-Herausforderungen, die bis 2030 gelöst sein sollen, 19 Targets einen oder mehrere Bereiche der untersuchten Branche betreffen. Die Gegenüberstellung macht deutlich, dass die Produkte der untersuchten Branche einen direkten Einfluss auf die Ziele der aufgeführten Targets haben (Treffer fett hervorgehoben). Wenn beispielsweise ein landwirtschaftlicher Trockner bei mehr Trocknungsleistung weniger Energie verbraucht, trägt er zur Steigerung der Ressourceneffizienz bei (Target 8.4). Wenn die gleiche Maschine Nachernteverluste zu vermindern oder zu vermeiden hilft, trägt sie zur Vermeidung von Nahrungsmittelverschwendung bei (Target 12.3).

Tabelle 10 Detailübersicht der potenziellen Übereinstimmungen

SDG 1: Armut in allen ihren Formen und überall beenden	
<i>Target:</i>	<i>Unterbereiche:</i>
1.4. Bis 2030 sicherstellen, dass alle Männer und Frauen, insbesondere die Armen und Schwachen, die gleichen Rechte auf wirtschaftliche Ressourcen sowie Zugang zu grundlegenden Diensten, Grundeigentum und Verfügungsgewalt über Grund und Boden und sonstigen Vermögensformen, Erbschaften, natürlichen Ressourcen, geeigneten neuen Technologien und Finanzdienstleistungen einschließlich Mikrofinanzierung haben.	<ul style="list-style-type: none"> • landwirtschaftliche Trockner • milchwirtschaftliche Maschinen • Mahl- und Schälmaschinen • Saftpressen und -quetschen • Back- und Teigwaren • Verarbeitung Nahrungsmittel • Extraktion Öle und Fette

SDG 2: Den Hunger beenden, Ernährungssicherheit und eine bessere Ernährung erreichen und eine nachhaltige Landwirtschaft fördern	
<i>Targets:</i>	<i>Unterbereiche</i>
2.2: Bis 2030 alle Formen der Mangelernährung beenden , einschließlich durch Erreichung der international vereinbarten Zielvorgaben in Bezug auf Wachstumshemmung und Auszehrung bei Kindern unter 5 Jahren bis 2025, und den Ernährungsbedürfnissen von heranwachsenden Mädchen, schwangeren und stillenden Frauen und älteren Menschen Rechnung tragen.	<ul style="list-style-type: none"> • milchwirtschaftliche Maschinen • Mahl- und Schälmaschinen • Saftpressen und -quetschen • Back- und Teigwaren • Verarbeitung Nahrungsmittel • Extraktion Öle und Fette
2.3: Bis 2030 die landwirtschaftliche Produktivität und die Einkommen von kleinen Nahrungsmittelproduzenten, insbesondere von Frauen, Angehörigen indigener Völker, landwirtschaftlichen Familienbetrieben, Weidetierhaltern und Fischern, verdoppeln , unter anderem durch den sicheren und gleichberechtigten Zugang zu Grund und Boden, anderen Produktionsressourcen und Betriebsmitteln, Wissen , Finanzdienstleistungen, Märkten sowie Möglichkeiten für Wertschöpfung und außerlandwirtschaftliche Beschäftigung.	<ul style="list-style-type: none"> • landwirtschaftliche Trockner • Mahl- und Schälmaschinen • Saftpressen und -quetschen • Extraktion Öle und Fette
2.4: Bis 2030 die Nachhaltigkeit der Systeme der Nahrungsmittelproduktion sicherstellen und resiliente landwirtschaftliche Methoden anwenden, die die	

<p>Produktivität und den Ertrag steigern, zur Erhaltung der Ökosysteme beitragen, die Anpassungsfähigkeit an Klimaänderungen, extreme Wetterereignisse, Dürren, Überschwemmungen und andere Katastrophen erhöhen und die Flächen- und Bodenqualität schrittweise verbessern.</p>	
---	--

<p>SDG 3: Inklusive, gleichberechtigte und hochwertige Bildung gewährleisten und Möglichkeiten lebenslangen Lernens für alle fördern</p>	
<p><i>Target:</i></p>	<p><i>Unterbereich:</i></p>
<p>3.2: Bis 2030 den vermeidbaren Todesfällen bei Neugeborenen und Kindern unter 5 Jahren ein Ende setzen, mit dem von allen Ländern zu verfolgenden Ziel, die Sterblichkeit bei Neugeborenen mindestens auf 12 je 1.000 Lebendgeburten und bei Kindern unter 5 Jahren mindestens auf 25 je 1.000 Lebendgeburten zu senken.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • milchwirtschaftliche Maschinen

<p>SDG 6: Verfügbarkeit und nachhaltige Bewirtschaftung von Wasser und Sanitärversorgung für alle gewährleisten</p>	
<p><i>Targets:</i></p>	<p><i>Unterbereiche:</i></p>
<p>6.3: Bis 2030 die Wasserqualität durch Verringerung der Verschmutzung, Beendigung des Einbringens und Minimierung der Freisetzung gefährlicher Chemikalien und Stoffe, Halbierung des Anteils unbehandelten Abwassers und eine beträchtliche Steigerung der Wiederaufbereitung und gefahrlosen Wiederverwendung weltweit verbessern.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • milchwirtschaftliche Maschinen • Mahl- und Schälmaschinen • Saftpressen und -quetschen • Back- und Teigwaren • Verarbeitung Nahrungsmittel • Extraktion Öle und Fette • Tabak • Nahrungsmittel in Hotels / Restaurants
<p>6.4: Bis 2030 die Effizienz der Wassernutzung in allen Sektoren wesentlich steigern und eine nachhaltige Entnahme und Bereitstellung von Süßwasser gewährleisten, um der Wasserknappheit zu begegnen und die Zahl der unter Wasserknappheit leidenden Menschen erheblich zu verringern.</p>	

<p>SDG 8: Dauerhaftes, breitenwirksames und nachhaltiges Wirtschaftswachstum, produktive Vollbeschäftigung und menschenwürdige Arbeit für alle fördern</p>	
<p><i>Targets:</i></p>	<p><i>Unterbereiche:</i></p>
<p>8.2: Eine höhere wirtschaftliche Produktivität durch Diversifizierung, technologische Modernisierung und Innovation erreichen, einschließlich durch Konzentration auf mit hoher Wertschöpfung verbundene und arbeitsintensive Sektoren.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • landwirtschaftliche Trockner • milchwirtschaftliche Maschinen • Mahl- und Schälmaschinen • Saftpressen und -quetschen • Back- und Teigwaren • Verarbeitung Nahrungsmittel • Extraktion Öle und Fette • Tabak • Nahrungsmittel in Hotels / Restaurants
<p>8.4: Bis 2030 die weltweite Ressourceneffizienz in Konsum und Produktion Schritt für Schritt verbessern und die Entkopplung von Wirtschaftswachstum und Umwelterstörung anstreben, im Einklang mit dem Zehnjahres-Programmrahmen für nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster, wobei die entwickelten Länder die Führung übernehmen.</p>	
<p>8.9: Bis 2030 Politiken zur Förderung eines nachhaltigen Tourismus erarbeiten und umsetzen, der Arbeitsplätze schafft und die lokale Kultur und lokale Produkte fördert</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Nahrungsmittel in Hotels / Restaurants

SDG 9: Eine widerstandsfähige Infrastruktur aufbauen, breitenwirksame und nachhaltige Industrialisierung fördern und Innovationen unterstützen	
<i>Targets:</i>	<i>Unterbereiche:</i>
9.2: Eine breitenwirksame und nachhaltige Industrialisierung fördern und bis 2030 den Anteil der Industrie an der Beschäftigung und am Bruttoinlandsprodukt entsprechend den nationalen Gegebenheiten erheblich steigern und den Anteil in den am wenigsten entwickelten Ländern verdoppeln.	<ul style="list-style-type: none"> • landwirtschaftliche Trockner • milchwirtschaftliche Maschinen • Mahl- und Schälmaschinen • Saftpressen und -quetschen • Back- und Teigwaren • Verarbeitung Nahrungsmittel • Extraktion Öle und Fette • Tabak • Nahrungsmittel in Hotels / Restaurants
9.4: Bis 2030 die Infrastruktur modernisieren und die Industrien nachrüsten, um sie nachhaltig zu machen, mit effizienterem Ressourceneinsatz und unter vermehrter Nutzung sauberer und umweltverträglicher Technologien und Industrieprozesse , wobei alle Länder Maßnahmen entsprechend ihren jeweiligen Kapazitäten ergreifen.	

SDG 12: Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster sicherstellen	
<i>Targets:</i>	<i>Unterbereiche:</i>
12.2: Bis 2030 die nachhaltige Bewirtschaftung und effiziente Nutzung der natürlichen Ressourcen erreichen.	<ul style="list-style-type: none"> • landwirtschaftliche Trockner • milchwirtschaftliche Maschinen • Mahl- und Schälmaschinen • Saftpressen und -quetschen • Back- und Teigwaren • Verarbeitung Nahrungsmittel • Extraktion Öle und Fette • Tabak • Nahrungsmittel in Hotels / Restaurants
12.3: Bis 2030 die weltweite Nahrungsmittelverschwendung pro Kopf auf Einzelhandels- und Verbraucherebene halbieren und die entlang der Produktions- und Lieferkette entstehenden Nahrungsmittelverluste einschließlich Nachernteverluste verringern.	
12.a: Die Entwicklungsländer bei der Stärkung ihrer wissenschaftlichen und technologischen Kapazitäten im Hinblick auf den Übergang zu nachhaltigeren Konsum- und Produktionsmustern unterstützen.	

SDG 14: Ozeane, Meere und Meeresressourcen im Sinne nachhaltiger Entwicklung erhalten und nachhaltig nutzen.	
<i>Target:</i>	<i>Unterbereiche:</i>
14.1: Bis 2025 alle Arten der Meeresverschmutzung, insbesondere durch vom Lande ausgehende Tätigkeiten und namentlich Meeresmüll und Nährstoffbelastung, verhüten und erheblich verringern.	<ul style="list-style-type: none"> • Extraktion Öle und Fette • Nahrungsmittel in Hotels / Restaurants

SDG 15: Landökosysteme schützen, wiederherstellen und ihre nachhaltige Nutzung fördern, Wälder nachhaltig bewirtschaften, Wüstenbildung bekämpfen, Bodendegradation beenden und umkehren und dem Verlust der biologischen Vielfalt ein Ende setzen	
Target	Unterbereiche:
15.8: Bis 2020 Maßnahmen einführen, um das Einbringen invasiver gebietsfremder Arten zu verhindern , ihre Auswirkungen auf die Land- und Wasserökosysteme deutlich zu reduzieren und die prioritären Arten zu kontrollieren oder zu beseitigen.	<ul style="list-style-type: none"> • landwirtschaftliche Trockner • Mahl- und Schälmaschinen • Saftpresen und -quetschen

SDG 17: Umsetzungsmittel stärken und die Globale Partnerschaft für nachhaltige Entwicklung mit neuem Leben erfüllen	
Die Entwicklung, den Transfer, die Verbreitung und die Diffusion von umweltverträglichen Technologien an die Entwicklungsländer zu gegenseitig vereinbarten günstigen Bedingungen, einschließlich Konzessions- und Vorzugsbedingungen, fördern.	<ul style="list-style-type: none"> • landwirtschaftliche Trockner • milchwirtschaftliche Maschinen • Mahl- und Schälmaschinen • Saftpresen und -quetschen • Back- und Teigwaren • Verarbeitung Nahrungsmittel • Extraktion Öle und Fette • Tabak • Nahrungsmittel in Hotels / Restaurants
Die Bildung wirksamer öffentlicher, öffentlich-privater und zivilgesellschaftlicher Partnerschaften aufbauend auf den Erfahrungen und Mittelbeschaffungsstrategien bestehender Partnerschaften unterstützen und fördern.	

4.1.3 Fazit und Beantwortung der Forschungsfrage

Die zu beantwortende Forschungsfrage lautete:

„Sind für die exemplarisch ausgewählte Maschinenbau-Branche (NOGA-Kategorie 28 gemäss der NOGA-Einteilung des Bundesamts für Statistik, 2008b) Potenziale erkennbar, wenn in einer konsequenten Outside-in-Optik die 17 Sustainable Development Goals und 169 Targets zum Massstab genommen werden, welche den gewünschten Zustand im Jahr 2030 beschreiben?“
Die systematische Gegenüberstellung der ausgewählten Branchen-Tätigkeiten mit den 17 Goals und 169 Targets zeigt:

4.1.3.1 Quantitativ

- Die Gegenüberstellung ergibt Treffer bei mindestens 5 und maximal 8 Goals.
- Im Durchschnitt über alle Branchen-Tätigkeiten ergeben sich Treffer bei 12,1 Targets (7,7 - 9,5%).
- Das SDG 12 ist das Ziel mit dem über die ganze Branche gesehen prozentual höchsten Anteil (27.3%) Treffer pro Target und hat auch in absoluten Zahlen am meisten Treffer (3).
- Von den Nachhaltigkeits-Herausforderungen, die bis 2030 gelöst sein sollen, betreffen 19 einen oder mehrere Bereiche der untersuchten Branche.
- Die untersuchte Branche weist auf die Targets bezogen ein numerisch tiefes Potenzial auf, zu den Nachhaltigkeits-Herausforderungen beizutragen.

4.1.3.2 Qualitativ

- Die Gegenüberstellung macht deutlich, dass die Produkte der untersuchten Branche einen direkten Einfluss auf die Ziele der aufgeführten Targets haben.

- Die Gegenüberstellung liefert zweifelsfrei Hinweise auf Nachhaltigkeits-Herausforderungen, die einen Bezug zur untersuchten Branche haben.
- Unternehmen der untersuchten Branche müssten bei einer Umfeldanalyse eigentlich auf diese Herausforderungen stossen.
- Nimmt ein Unternehmen bewusst die Outside-in-Optik ein, können die SDGs Hinweise liefern für neue Geschäftsfelder.

4.1.3.3 Potenzial

Theoretisch besteht zwischen den in den SDGs konkretisierten Nachhaltigkeitsherausforderungen und den Produkten der untersuchten Branche ein Zusammenhang. Dieser ist aber punktuell und sehr spezifisch. Der prozentuale Anteil an allen SDGs ist klein und ein Indiz dafür, dass die Signalwirkung der SDGs auf die untersuchte Branche ebenfalls klein ist.

Theoretisch besteht demnach ein Potenzial, sofern sich Unternehmen der untersuchten Branche aktiv auf die Suche machen und die SDGs als Quelle nutzen.

Die Forschungsfrage lässt sich positiv beantworten und die dazugehörige These bestätigen. Allerdings ist damit immer noch die Frage offen, ob die SDGs überhaupt auf dem Radar von Firmen sind, ob diese als Massstab genommen werden und ob sie wirtschaftliches Potenzial bergen. Diese Fragen werden nachfolgend mittels Experteninterviews beantwortet.

4.2 Interviews mit Expertinnen und Experten

Mit den vier ausgewählten Expertinnen und Experten hatte der Studienverfasser vorgängig bereits berufliche Kontakte. Die Anfragen für die Interviews erfolgten im Rahmen beruflicher Treffen und per E-Mail.

Rund zehn Tage vor den jeweiligen Gesprächen erhielten die Expertinnen und Experten Unterlagen mit relevanten Kapiteln dieser Arbeit (Problemstellung, vgl. 1.1; Thesen, vgl. 1.6; Typologie von Dyllick/Muff, vgl. 2.1.1.1; Stärken der Schweiz, vgl. 2.1.4.3; Definition von Zukunftsfähigkeit, vgl. 2.1.2; Wirkungsmodell inkl. Fazit, vgl. 2.2; Resultate der theoretischen Branchen/SDGs-Gegenüberstellung, vgl. 4.1) und den Interviewfragen (vgl. 7.1).

Die Gespräche wurden einzeln geführt⁵⁶ und dauerten zwischen eineinhalb und zwei Stunden. Die Antworten wurden stichwortartig in einer Tabelle erfasst und im Anschluss an die Gespräche durch den Verfasser ausformuliert. Diese Version wurde von den Expertinnen und Experten korrigiert und autorisiert (vgl. 7.2).

4.2.1 Definition von Zukunftsfähigkeit und Wirkungsziel

Die Definition von Zukunftsfähigkeit gemäss dieser Arbeit (vgl. 2.1.2) stösst bei den Expertinnen und Experten auf unterschiedliche Reaktionen. Während sie von einer Expertin „als Zielvision und optimaler Zustand“ verstanden wird, ist sie in den Augen einer anderen Expertin „sehr auf das Heute fokussiert und sagt wenig zur Entwicklungsrichtung eines Unternehmens aus“. Ein Experte findet: „Auf gesellschaftlicher Ebene sind die fünf Punkte sinnvoll. Sie spiegeln die Definition von Nachhaltigkeit. Aus ökonomischer Perspektive sind Teile fragwürdig. Es gibt Unternehmen, die verursachen schädliche Effekte und überleben nicht zuletzt deswegen.“

Für drei der vier Interviewten fehlen Elemente wie zum Beispiel „die vier, wissenschaftlich fundierten Prinzipien des von der schwedischen Forschungsgruppe „The Natural Step“ entwickelten Framework for Strategic Sustainable Development“⁵⁷, oder „die Vermittlung von Sinn und Zweck des Tuns einer Firma („Sense of Purpose““).

Als überflüssiges Element sehen drei der vier Interviewten primär die explizite Erwähnung der schädlichen Effekte. Wenn Nachhaltigkeit konsequent umgesetzt werde, sollten auch keine Schäden mehr entstehen.

4.2.2 Warum ist „True Business Sustainability“ heute noch die Ausnahme?

Gemäss dem Kapitel 2.2.4 konnte gezeigt werden, dass „True Business Sustainability“ (oder Nachhaltigkeit 3.0) bei Schweizer Unternehmen die Ausnahme ist. Die Expertinnen und Experten sehen folgende Gründe, warum dem so ist:

„Unternehmen müssen eine Vielzahl von Aspekten berücksichtigen. Die Ausrichtung des Geschäftsmodells auf Nachhaltigkeit ist nur ein Aspekt. Sehr wichtig für Unternehmen sind die ökonomischen Aspekte, dann die Einhaltung der rechtlichen Vorgaben (legal compliance), die Weiterentwicklung der eigenen Geschäftstätigkeit, Forschung, Entwicklung und Innovation.“

Mangelnde Finanzierung, fehlendes Commitment auf Management-Ebene und mangelnde Nachfrage nach Nachhaltigkeit durch Konsumentinnen und Konsumenten sind weitere Gründe. Und: zentral für „True Business Sustainability „wäre die Internalisierung der externen Kosten und die damit verbundenen richtigen Preissignale“.

Business-Modelle, die auf Nachhaltigkeit basierten, seien wegen der quartalsweisen Kurzfristoptik die Ausnahme. Die meisten Unternehmen suchten überdies das Bekannte und investier-

⁵⁶ Chris Roth, 23.01.2017, Zürich; Josua Burkart, 01.02.2017, Freienbach; Eliana Zamprogna, 01.02.2017, Uzwil; Claus-Heinrich Daub, 02.02.2017, Basel.

⁵⁷ In einer nachhaltigen Gesellschaft ...

1. ... unterliegt die Natur nicht einer systematischen Zunahme der Konzentration von Stoffen, die aus der Erdkruste entnommen wurden.
2. ... unterliegt die Natur nicht einer systematischen Zunahme der Konzentration von Stoffen, die Menschen produziert haben.
3. ... unterliegt die Natur nicht einer systematischen Zunahme des Abbaus durch physikalische Einwirkung.
4. ... erfahren Menschen keine systematischen Hindernisse in Bezug auf Gesundheit, Einfluss, Kompetenz, Unvoreingenommenheit und Sinnstiftung.“

ten vor allem in Bestehendes. Zudem wird angeführt: „Damit echte Nachhaltigkeit möglich wird, braucht es visionäre Persönlichkeiten, die das Thema vorantreiben und zeigen, dass es funktioniert“.

Ein Experte sieht systemische Ursachen: „Im Wirtschaftssystem geht es um die Fähigkeit Zahlungen zu empfangen und zu leisten. Moral hat darin keinen Platz und findet nur Eingang ins System, wenn sie von aussen auf das System einwirkt.“ Die Gesellschaft müsse durch Proteste oder politischen Druck Einfluss nehmen auf die Verantwortungsträger in Unternehmen, und hilfreich seien ökonomische Vorteile für Unternehmen oder verminderte Risiken.

4.2.2.1 Beantwortung der Forschungsfrage 1.7.3 b

Das aktuelle Wirtschaftssystem mit seiner auf finanzielle Aspekte ausgerichteten und kurzfristigen Logik führt dazu, dass Unternehmen nebst der „True Business Sustainability“ eine Vielzahl von anderen Aspekten berücksichtigen müssen. Investoren geben ebenfalls nicht die entsprechenden Signale. Somit hängt echte unternehmerische Nachhaltigkeit von visionären Persönlichkeiten ab.

Eine Transformation hin zu echter unternehmerischer Nachhaltigkeit ist nur möglich entweder durch öffentlichen Druck oder durch handfeste ökonomische Vorteile für Unternehmen.

4.2.3 INPUT: Auslöser / Motivatoren für Weiterentwicklung in Unternehmen?

Wie unter 2.2.4 dargelegt, sind insbesondere beim Baustein „Input“ noch grosse Lücken vorhanden. Die Forschungsfrage lautet deshalb, welche Elemente einen Entscheid für die Nachhaltigkeit begünstigen und welche einen solchen verhindern. Die Forschungsfrage wird aufgeteilt in die Frage, welchen Stellenwert die Zukunftsfähigkeit bzw. Nachhaltigkeit hat, was Unternehmer antreibt, woran sie sich orientieren und welche Inputsignale es braucht, damit die Frage nach der Zukunftsfähigkeit gestellt wird.

4.2.3.1 Stellenwert der Zukunftsfähigkeit bzw. Nachhaltigkeit

Zukunftsfähigkeit habe bei grösseren Unternehmen tendenziell einen höheren Stellenwert, ist eine Expertin der Ansicht, und ein Experte betont: „Dort, wo sich ein offensichtlicher Profit erzielen lässt [...], sind die Unternehmen bereit zu handeln. [...] Ein grundsätzliches Hinterfragen des Geschäftsmodells ist die absolute Ausnahme. [...] Einen hohen Stellenwert habe die Frage bei Familienunternehmen. Für sie sei es auch „sehr wichtig, etwas für das unternehmerische und gesellschaftliche Ökosystem zu tun, in dem man tätig ist“, sagt eine Expertin. In den Augen eines Experten ist der Stellenwert „extrem gross“. Gemäss dem Outside-in-Ansatz fragten sich Unternehmen laufend, wie sich beispielsweise die Märkte und Konkurrenzsituationen verändern.

4.2.3.2 Was treibt Unternehmerinnen und Unternehmer an?

„Die Motivatoren sind so unterschiedlich wie die Unternehmen“, sagt eine Expertin. Gemäss der Befragten ist die Bandbreite gross. Motivationsfaktoren sind zum Beispiel die Erhaltung von Arbeitsplätzen und des Standortes, bei gesellschaftlichen Entwicklungen nicht ins Hintertreffen zu geraten, Eigennutz, die Verbindung von Nachhaltigkeit mit einem guten Geschäftsmodell, charismatische und inspirierende Unternehmer-Persönlichkeiten sowie Traditionsbewusstsein und Verantwortungsgefühl.

4.2.3.3 Woran orientieren sie sich? Welche Elemente sind entscheidend?

Zentral seien gesellschaftlicher Druck, Kundinnen und Kunden, die Konkurrenz, die Marktentwicklung und Innovationen (aktuell vor allem die Digitalisierung). Informationen finden Unternehmen gemäss einer Expertin „unter anderem in Netzwerken wie Verbänden, an Messen oder

in einschlägigen Publikationen“. Hindernde Fakten für mehr Nachhaltigkeit seien Themen „wie die Frankenstärke oder die Unsicherheit bezüglich der Umsetzung der Masseneinwanderungs-Initiative“. Für einen Experten steht die finanzielle Performance mit Blick auf die Investoren und Aktienkurse nach wie vor im Vordergrund. Wichtig sei auch eine gute Reputation. Als entscheidende Fakten sieht er „inspirierende Fallbeispiele mit Parallelen zur eigenen Geschäftstätigkeit, die aufzeigen, dass und wie ein nachhaltiges Geschäftsmodell funktioniert.“ Die Interview-Partnerin der Firma Bühler betont: „Wir sind mit Kunden und Partnern von der Wissenschaft und Institutionen sehr vernetzt [...] und erfahren so, was die Herausforderungen der Zukunft sind. Somit können wir auch laufend unser Bewusstsein schärfen, was wir tun müssen, um Teil der Lösung zu sein.“

4.2.3.4 Beantwortung der Forschungsfragen 1.7.3 d,g

Der Stellenwert der Zukunftsfähigkeit wird unterschiedlich beurteilt. Er ist tendenziell höher bei grösseren Unternehmen, bei Familienunternehmen, bei solchen mit einer Langfristoptik und in dynamischen Märkten und Konkurrenzsituationen. Hindernd sind Themen, die die Unternehmen wirtschaftlich stärker fordern wie die z.B. die Frankenstärke.

Motivationsfaktoren sind Eigennutz, das Streben nach ökonomischem Erfolg, die Erhaltung von Arbeitsplätzen und seine Position zu erhalten oder zu verbessern. Sinnstiftung ist kein grosser Treiber. Einen Einfluss hat hingegen gesellschaftlicher Druck (Corporate Social Responsibility). Unternehmen orientieren sich an den Kunden, der Konkurrenz, an Finanzkennzahlen, an Netzwerken wie Verbänden und daran, ob sie attraktiv sind für qualifiziertes Personal. Umweltmanagementsysteme oder die regulatorischen Rahmenbedingungen sind ebenfalls Orientierungspunkte. Einen wichtigen Einfluss haben inspirierende Beispiele.

Begünstigende Elemente sind demnach:

- Verbindung von wirtschaftlichem Nutzen mit Zukunftsfähigkeit
- grössere Unternehmen mit Langfristoptik
- gesellschaftlicher Druck und Nachfrage der Kundinnen und Kunden

Elemente die Zukunftsfähigkeit verhindern:

- Themen, die die Unternehmen aktuell und kurzfristig stärker beschäftigen
- kein ökonomischer Nutzen

4.2.4 AKTIVITÄTEN: Analysetools / -methoden, Beobachtungs- / Frühwarnsysteme

Die Aktivitäten, die ein Unternehmen in Richtung Zukunftsfähigkeit einleiten muss, sind beschrieben unter 2.2.1.3. Vor dem Hintergrund der Forschungsfrage, welche Form der strategischen Frühaufklärung in Unternehmen betrieben wird, liefern die Expertinnen und Experten Antworten auf Beobachtungs- und Analyseinstrumente.

4.2.4.1 Beobachtungsinstrumente / Stellenwert inside-out und outside-in

„Die ‚five forces‘ von Porter sind immer noch hoch präsent“, sagt der Strategieberater und: „Dann natürlich finanzielle Kenngrössen, Konsumenten-Wünsche ermittelt durch Marktumfragen, Fokus-Gruppen oder Social-Media-Auswertungen. In den meisten Fällen wird die inside-out-Optik angewandt. Der Stakeholderdialog ist extrem wichtig.“ Das wichtigste Mittel für die Firma Bühler seien ihre Netzwerke: „Für uns ist wichtig, was auch unsere Lieferanten, Kunden und Partner beschäftigt. Das sind oft ebenfalls Familienunternehmen, die die gleiche Optik haben.“ Aus Sicht des CSR-Spezialisten stehen Risikomanagement und strategische Früherkennung von Themen (Issue-Management und Stakeholderanalyse) im Vordergrund. „Damit versuchen Unternehmen, die Gesellschaftsdimension strategisch zu packen [...]. Auf dem Radar sind primär Themen, die einer Firma Probleme und kommunikativen Ärger machen können.“

4.2.4.2 Analyse der Lieferkette und Ökobilanzen

Gemäss der Umweltbeauftragten von Swissmem ist die Lieferkette „für Unternehmen der MEM-Branche sehr relevant, aber nicht zwingend mit dem Fokus der Nachhaltigkeit, sondern hauptsächlich im Sinne der Risikominimierung“. Ökobilanzen würden nur vereinzelt gemacht und seien sehr aufwändig.“ Der Strategieberater sagt, die Lieferkette sei „vor allem bei KMUs kaum auf dem Radar, weil auch die Haltung herrscht: ‚Ich kann mich nicht um alles kümmern und bin sowieso zu klein, etwas zu bewegen.‘ [...] Bei den Unternehmen, in die ich Einblick habe, werden Ökobilanzen ganz selten gemacht und sind die Ausnahme.“ Die Nachhaltigkeitsverantwortliche von Bühler bezeichnet die Lieferketten als grosse Herausforderung, da sie immer komplexer würden und die Anforderungen an Transparenz gestiegen seien. „Wir haben deshalb einen ‚Supplier Code of Conduct‘ eingeführt, abgeleitet von unserem Ethik-Code. Bezüglich Lieferketten stellt der CSR-Experte generell fest: „Ohne äusseren Druck zum Beispiel durch Kundinnen und Kunden schauen Unternehmen aber kaum hin.“

4.2.4.3 Beantwortung der Forschungsfrage 1.7.3 e

Die Beobachtungsinstrumente bewegen sich im klassischen Rahmen (Risiko- und Issue-Management, Marktumfragen, Stakeholderdialog, Netzwerkpflege). Die Outside-in-Optik gemäss der Nachhaltigkeit 3.0 ist die Ausnahme. Die Unternehmen fokussieren auf wenige Issues und vor allem auf solche, die kommunikative Probleme verursachen könnten.

Die Analyse der Lieferketten ist für die MEM-Branche sehr relevant, ebenso für Unternehmen, die aus Qualitäts- und Sicherheitsgründen auf Rückverfolgbarkeit angewiesen sind (z.B. Zulieferer in der Automobilbranche). Da eine Analyse der Lieferkette aufwändig ist, schenkt ihr ein Grossteil der Unternehmen ohne Druck von aussen zu wenig Beachtung. Unternehmen haben durchaus einen Einfluss auf ihre Zulieferer. Die Frage der Lieferkette wird immer komplexer und ist eine grosse Herausforderung.

Ökobilanzen werden nur punktuell in spezifischen Fällen angewandt.

4.2.5 OUTPUT: Strategie

Damit Zukunftsfähigkeit zum Kernbestandteil eines Unternehmens wird, muss diese Haltung in der Vision, im Leitbild und der Strategie verankert sein (vgl. 2.2.1.4). Die Expertinnen und Experten nehmen in diesem Zusammenhang Stellung zum Stellenwert der Suche nach neuen Geschäftsfeldern, der Methoden der Strategieentwicklung sowie den Erneuerungszyklen von Strategien.

4.2.5.1 Stellenwert der Suche nach neuen Geschäftsfeldern

Swissmem unterstütze Unternehmen zum Beispiel bei der Erschliessung neuer Märkte, denn, so die Umweltverantwortliche des Verbandes, „Unternehmen wollen sicher nicht stehen bleiben, sondern sich weiterentwickeln“. Selten seien hingegen „Unternehmen, die ihr Geschäftsmodell komplett auf den Kopf stellen“, sagt der Strategieberater. Für die Vertreterin von Bühler ist ein erfolgreiches Unternehmen in der Lage, die Marktveränderungen früh zu sehen und sich anzupassen. „Aber heutzutage sind die erfolgreichsten Unternehmen jene, die neue Geschäftsfelder selber ‚erfinden‘ [...]. Dies ist oft mit der Umsetzung von disruptiven Geschäftsmodellen verbunden.“ Die stetige Suche nach neuen Geschäftsfeldern „ist Entrepreneurship pur. Entrepreneure suchen laufend neue Ideen und ungenutzte Potenziale, wofür jemand bereit ist zu zahlen. Das ist im Wirtschaftssystem angelegt“, sagt schliesslich der CSR-Experte.

4.2.5.2 Methoden der Strategieentwicklung

Bezüglich Methoden spielt in der MEM-Branche das Umweltmanagement-System ISO 14'000 eine wichtige Rolle. Die Strategieberatungsfirma hpo benutzt eine eigene Methode, die zahlreiche Tools enthält wie Business-Model-Innovation, Design-Thinking, Business-Canvas, Blue-Ocean und eigene Ansätze. Zurzeit bringe die Digitalisierung viel Bewegung in Unternehmen. „Sie ist in meinen Augen auch ein wichtiger Treiber für Nachhaltigkeit“, sagt der Vertreter von hpo. Bühler setzt auf eine langfristige Vision und hat daraus anspruchsvolle Geschäftsziele entwickelt. Diese Strategie werde durch einen bewussten Prozess kontinuierlich revidiert und verbessert, „um sicher zu stellen, dass die Ziele Schritt für Schritt erreicht werden und Abweichungen frühzeitig korrigiert werden“. Die Methoden zur Strategieentwicklung seien Modeströmungen unterworfen. „Sichere Werte sind immer noch Instrumente der klassischen Strategielehre wie die SWOT-Analyse oder die Ansoff-Matrix mit den unterschiedlichen Diversifizierungsstrategien. Wegen der Digitalisierung erleben wir zurzeit aber auch starke Veränderungen, welche von den Unternehmen neue Denkweisen erfordern“, betont der CSR-Experte.

4.2.5.3 Erneuerungszyklen von Strategien und Auslöser für Strategieänderungen

„Die meisten Strategien sind inkrementelle Weiterentwicklungen“, sagt der Strategieberater. In der Regel werden Strategien zirka alle 5 Jahre revidiert, wobei sich die Zyklen neuerdings verkürzten, „weil die Unsicherheit grösser wird und die disruptive Wirkung der Digitalisierung spürbar wird“. Die Verkürzung der Strategiezyklen beobachtet auch der CSR-Experte: „Die Frequenz verändert sich stark.“⁵⁸ In der Regel unterscheiden Unternehmen zwischen kurz-, mittel- und langfristig. Die Kurzfristoptik hat primär die Entwicklungen auf den Märkten im Blick. Mittelfristig sind Trends von Interesse (z.B. Digitalisierung, neue Nutzungsformen wie Sharing usw.) Die Langfristoptik hat Innovationen zum Ziel, die dem Unternehmen auch in ferner Zukunft ein Auskommen ermöglichen.

Die aktuelle Strategie der Firma Bühler ist bis 2020 gültig. Darin enthalten seien aber auch Meilensteine, die weiterreichen wie zum Beispiel die Technologie-Strategie, die eine Reichweite von fünf bis zehn Jahren hat. „Beim operativen Geschäft arbeiten wir mit Zyklen von zirka drei Jahren, die jedes Jahr mehrmals revidiert werden.“

4.2.5.4 Beantwortung der Forschungsfrage 1.7.3 f

Die Weiterentwicklung von Unternehmen und die Suche nach neuen Geschäftsfeldern und Märkten sind im Unternehmertum angelegt. Der Grad dieser Entwicklung reicht von Anpassungen der bestehenden Strategien bis zur Erfindung von neuen, disruptiven Geschäftsmodellen. Auch im Bereich der Nachhaltigkeit gibt es Beispiele solch grundlegender Neuausrichtungen des Geschäftsmodells (z.B. Hilti, IBM).

Für die Weiterentwicklung ist in der MEM-Branche das Umweltmanagement-System ISO 14'000 ein wichtiges strategisches Tool zur stetigen Verbesserung. In der Strategieberatung werden Design-Thinking, Business-Model-Innovation, Business-Canvas, Blue Ocean und weitere gängige Methoden angewendet. Die etwas älteren Methoden wie die SWOT-Analyse oder die Ansoff-Matrix bewähren sich ebenfalls nach wie vor. Die Digitalisierung bringt zurzeit starke Veränderung und erfordert von den Unternehmern zunehmend neue Denkweisen.

Auslöser für neue Strategien sind meistens ein Wechsel des CEOs oder Fusionen. Wegen der Digitalisierung und weiterer Trends zur Beschleunigung (z.B. „fast fashion“) werden die Abstände zwischen der Erneuerung von Strategien immer kürzer. Neue Strategien und Geschäftsfelder werden oft auch aus der Not geboren. Es gilt zu unterscheiden zwischen Kurzfriststrategien (Fokus auf die Entwicklung der Märkte, ca. 3 Jahre), Mittelfriststrategien (Digitalisierung, neue Nutzungsformen, ca. 5 Jahre) und Langfriststrategien (Innovationen für die künftige Existenz eines Unternehmens, ca. 10 Jahre).

⁵⁸ „z.B. Fast Fashion in der Modebranche, regelmässig erneuerte Konzepte oder Interieurs im Detailhandel oder der Hotellerie“

4.2.6 OUTCOME: Kennzeichen zukunftsfähiger Geschäftsmodelle

Die Verankerung der Zukunftsfähigkeit sowie die entsprechenden Geschäftseinheiten und Geschäftsfelder in der Strategie sind ein wichtiger und notwendiger Schritt. Damit dieser Output Wirkung erzielen kann, muss er in ein umsetzbares Geschäftsmodell münden (vgl. 2.2.1.5). Zur Beantwortung der Forschungsfrage, was ändern muss, damit nachhaltige Geschäftsmodelle zur Regel werden und Umweltwirkung erzielt wird, charakterisieren die Expertinnen und Experten nachfolgend nachhaltige Geschäftsmodelle und beurteilen die Rolle von Partnerschaften.

4.2.6.1 Kennzeichen

Für die Umweltverantwortliche von Swissmem sind Geschäftsmodelle dann zukunftsfähig, „wenn sie wandelbar sind [...] und sich nicht nur an der Ökonomie orientieren, sondern an allen drei Säulen der Nachhaltigkeit“. Der Strategieberater sieht im Future Fit Business Benchmark einen guten Katalog für diese Fragestellung. Um aber vertiefter zu beurteilen, ob ein Geschäftsmodell wirklich zukunftsfähig sei, „braucht es aber meistens ein Netzwerk von Leuten mit unterschiedlicher Expertise“. Die Nachhaltigkeitsverantwortliche von Bühler beschreibt die Kennzeichen so: „Ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell garantiert idealerweise allen Akteuren in der Wertkette einen Profit. Es ist im Gleichgewicht, und es gibt keine Verlierer oder Gewinner und braucht auch keinen Protektionismus. Ein solches Modell wird dadurch gestärkt, dass alle Akteure es mittragen. Wichtig ist auch, dass die Umwelthanliegen vertreten sind.“ Der CSR-Experte charakterisiert ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell folgendermassen: Es „integriert die kurz-, mittel- und langfristigen Moralansprüche der Gesellschaft so, dass ein Unternehmen kurz bis mittelfristig überleben kann. Zudem erkennt ein solches Unternehmen, ob ihm sein aktuelles Handeln später zum Nachteil ausgelegt werden kann“.

4.2.6.2 Erfolgreiche Partnerschaften

Partnerschaften ergeben sich nach Meinung der Interviewten oft aus Innovationsbedürfnissen oder im Bereich des Wissens- und Technologie-Transfers und vor allem dann, wenn Unternehmen Kompetenzen brauchen, die sie selber nicht haben. Partnerschaften gehen Unternehmen demnach ein, wenn sie einen Nutzen sehen, der sich finanziell rechnet. Da am Anfang oft unsicher ist, ob eine Partnerschaft etwas bringt, sind Partnerschaften primär eine Frage des Vertrauens. In einer Branche entstehen zudem Partnerschaften, wenn es gemeinsame, vom Wettbewerb unabhängige, Fragestellungen zu behandeln gibt. Als wichtig eingeschätzt werden zudem Partnerschaften zum Beispiel mit Umweltorganisationen.

4.2.6.3 Beantwortung der Forschungsfrage 1.7.3 f

Zukunftsfähige Geschäftsmodelle sind wandelbar und orientieren sich an allen drei Säulen der Nachhaltigkeit. Als Kriterienraster für eine erste Beurteilung eignet sich der Future Fit Business Benchmark, eine vertiefte Analyse braucht die Expertise unterschiedlicher Fachleute. Idealerweise garantiert das Geschäftsmodell allen involvierten Akteuren einen Profit und es integriert die Moralansprüche der Gesellschaft so, dass es überleben kann.

Unternehmen gehen dann Partnerschaften ein, wenn sie damit Kompetenzen gewinnen, die sie selber nicht haben (z.B. Innovationsbedürfnisse, Wissens-, Technologietransfer). Sie bewähren sich in Bereichen, wo die Unternehmen nicht miteinander in Konkurrenz stehen (präkompetitiver Bereich). Partnerschaften sind mit Risiken verbunden und enthalten grosse Transaktionskosten. Andererseits sind sie für Unternehmen oft der einzige Weg, um auf disruptive Entwicklungen reagieren zu können. Voraussetzung für Partnerschaften ist Vertrauen. Partnerschaften mit Nicht-regierungsorganisationen sind gut für die Glaubwürdigkeit.

4.2.7 IMPACT: Nachhaltigkeits-Wirkung

Angesichts der grossen Abkopplung müssen die Unternehmen ihre Nachhaltigkeits-Wirkung massgeblich steigern, wenn sie einen Beitrag zur Lösung der Nachhaltigkeitsherausforderungen leisten wollen. Erfragt wird in den folgenden Abschnitten die Relevanz der Nachhaltigkeits-Wirkung für Unternehmen und das Setzen von messbaren Zielen.

4.2.7.1 Welche Relevanz hat das Erzielen von Nachhaltigkeits-Wirkung?

„Die Unternehmen wollen dort, wo sie ihre Stärken haben, einen Impact erzielen.“ Für die MEM-Branche heisst dies gemäss der Umweltbeauftragten: Sich in globalen Wertschöpfungsketten mit qualitativ guten Produkten behaupten und Nachhaltigkeits-Impacts dort erzielen, wo Firmen stark sind. „Beispiele sind Georg Fischer im Bereich Trinkwasserversorgung, oder Bühler Uzwil im Bereich Lebensmittel, Foodwaste.“ Nachhaltigkeit sei meist keine „burning platform“, sagt der Strategieberater, ausser es bestehe Leidensdruck: „Grosse internationale Unternehmen, die schon Krisen hatten und mit Endkonsumenten im Kontakt sind, sind hierfür ein Beispiel (z.B. Nestlé).“ Die Vertreterin von Bühler gibt einem Unternehmen, das quantifizieren kann, was es für die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit („triple bottom line“) geleistet hat, gute Noten. Aber: „Die meisten begnügen sich mit Wirkungszielen bei der Energie und den Ressourcen und bei der Weiterbildung.“ Der CSR-Experte stellt Ähnliches fest: „Manager wollen Geld verdienen und im Markt überleben und nicht die Welt retten. Wenn sie mit Impact argumentieren, dann nur, wenn es einen ökonomischen Nutzen hat.“

4.2.7.2 Setzen von messbaren Zielen

Impact-Ziele bezüglich Zukunftsfähigkeit werden heute noch selten gesetzt: Damit dies öfter geschieht, brauchen Unternehmen in den Augen der Swissem-Vertreterin gute Beispiele und Leuchtturmprojekte aus ihren jeweiligen Branchen. Zudem müssten die Investoren dies stärker nachfragen und hilfreich wären vergleichbare Standards, sagt der Strategieberater. Messbare Ziele beispielsweise zur Unterstützung der SDGs „werden von Unternehmen gesetzt, wenn sie auch ein Mittel sind, langfristig den Geschäftserfolg zu stützen“, sagt die Nachhaltigkeitsbeauftragte von Bühler. Der CSR-Experte schliesslich betont: „Unternehmen brauchen mehr Angebote wie Workshops, Publikationen, Tools oder Beratungen, die ihnen eine überzeugende und seriöse Analyse der realen und messbaren Auswirkungen ihres unternehmerischen Handelns auf die natürliche Umwelt ermöglichen.“

4.2.7.3 Beantwortung der Forschungsfrage 1.7.3 g

Nachhaltigkeits-Wirkung erzielen Unternehmen in Bereichen, in denen sie ohnehin stark sind. Im Vordergrund steht meistens die Effizienz (relative Verbesserung pro Einheit) und nicht die Effektivität (absolute Verbesserung). Leidensdruck oder vorangegangene Krisen begünstigen die Ausrichtung auf die Nachhaltigkeits-Wirkung. Ein Unternehmen, welches in allen drei Nachhaltigkeitsdimensionen („triple bottom line“) Wirkung ausweisen kann, ist sehr fortschrittlich. Damit sich Unternehmen messbare Impact-Ziele setzen, brauchen sie Unterstützungsangebote, die auch aufzeigen, welche Ziele wesentlich sind. In Bereichen, wo keine Regelungen bestehen (z.B. Ressourcenverbrauch, Biodiversität), können Unternehmen ihre Ziele frei definieren. Der Future Fit Business Benchmark ist ein zielführendes Tool für Wirkungsziele. Solche Ziele sind Treiber für Innovation in einem Unternehmen.

4.2.8 SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS:

Bekanntheitsgrad, Potenzial, genügend starkes Signal für Unternehmen?

Gemäss dem Global Opportunity Report 2016 (vgl. 1.4.1) und der Industry-Matrix von UN Global Compact und KPMG (vgl. 2.1.4.3) bieten die SDGs wirtschaftliche Potenziale. Diese scheinen im direkten Quervergleich aber eher gering zu sein, wie die Untersuchung des theoretischen Potenzials anhand der ausgewählten Branche zeigt (vgl. 4.1). Die Expertinnen und Experten liefern einerseits Antworten darauf, ob die SDGs schon auf dem Radar von Schweizer Unternehmen sind, ob sie genügend motivierend sind, ob sie wirtschaftliches Potenzial bergen und ob ein Nichteinhalten der SDGs Konsequenzen hätte für die Unternehmen.

4.2.8.1 Bekanntheitsgrad der SDGs generell und in Maschinenbaubranche

Die Befragten sind sich einig, dass die SDGs in Unternehmen wenig bekannt und kaum ein Thema sind. Sie seien zu abstrakt, und es sei schwierig, einen Bezug zur eigenen Geschäftstätigkeit herzustellen. In der MEM-Branche herrsche noch eine abwartende Haltung. Der CSR-Experte sieht den Grund darin, dass Maschinenbauer sich nach der "Marktdecke strecken" müssen und „sich in diesem Bereich fast alles um Preise dreht“. Er sieht dies SDGs als Orientierungshilfe, die den Diskurs ausserhalb von Unternehmen in konkret formulierte Zielsetzungen bündelt und die gesellschaftlichen Herausforderungen greifbar macht. „Die grossen Weltverbände wie u.a. der WBCSD oder internationale Branchenverbände (z.B. International Council of Chemical Associations ICCA) sind aktiv und haben die SDGs auf dem Radar. Schweizer KMUs sind recht weit entfernt, den strategischen Nutzen und die Chancen der SDGs zu erkennen und zu nutzen. [...] Die nationalen Verbände sind kaum weiter als ihre Mitglieds-Unternehmen.“

4.2.8.2 Motivierend? Genügend starkes Signal?

Keine Expertin und kein Experte sieht in den SDGs einen Motivationsfaktor. Die Umweltverantwortliche von Swissem erkennt in den SDGs „höchstens einen kommunikativen Nutzen [...], indem die Unternehmen via die SDGs ihre Tätigkeiten in den Kontext der weltweiten Nachhaltigkeits-Bestrebungen stellen.“ Der Strategieberater denkt, dass die SDGs für Unternehmen zu umfassend sind, und die Nachhaltigkeitsverantwortliche von Bühler sieht folgenden Grund: „Wir befinden uns [...] noch in der Frühphase. Nur Visionäre haben sich bisher auf den Weg gemacht. Die Masse wird eventuell folgen, wenn die ersten Erfolge sichtbar werden.“

4.2.8.3 Anhaltspunkt für neue Geschäftsfelder und wirtschaftliches Potenzial?

Das wirtschaftliche Potenzial der SDGs und ihre Rolle als Indikator für neue Geschäftsfelder sind gemäss der Vertreterin von Swissem „sehr klein und tendieren gegen null.“ Sie können in den Augen des Strategiebersaters einen Wertekompass darstellen. „Damit Unternehmen etwas damit anfangen können, bräuchte es Branchen-Standards und -Richtlinien, die die SDGs operationalisieren und kompatibel machen. Die SDGs decken menschliche Bedürfnisse ab. Wo es ein Bedürfnis gibt, ist auch eine Zahlungsbereitschaft. Das Potenzial würde rasant steigen, wenn die Externalitäten konsequent internalisiert wären.“ Auch die Vertreterin sieht in den SDGs momentan vor allem ein Statement, das aber noch nicht auf die Bedürfnisse der Wirtschaftswelt heruntergebrochen ist. Deshalb werde ihr Potenzial noch zu wenig genutzt. „Die SDGs sind eine phantastische Landkarte für Brennpunkte auf der Welt, wo Lösungen gefragt sind. Die Landkarte ist zwar an Problemen ausgerichtet aber gleichzeitig eine Hot-Map für Gelegenheiten und Geschäftschancen. Vereinfacht gesagt: Wenn es ein Problem gibt und eine Lösung da ist, dann gibt's auch einen Markt.“ Ähnlich sieht es der CSR-Experte: „Die SDGs sind ein Bilderbuch in dem man blättern kann und sieht, wo die relevanten Probleme liegen und wo neue Geschäftsfelder locken könnten.“ Da die Ziele genau formuliert sind und mit Zahlen unterlegt sind, bestehe die Gefahr, dass sie von Unternehmen proaktiv genutzt würden, um nur das Minimum zu machen.

4.2.8.4 Folgen für Unternehmen bei Nichterreichen der SDGs

Sollten die SDGs nicht erreicht werden, erwartet niemand der Befragten Nachteile für Schweizer Unternehmen. Trotzdem wären Folgen spürbar: „Indirekt via die Gesellschaft, zu der die Unternehmen ja auch gehören, werden sie Klimawandel, Biodiversitäts-Verlust oder Migration aber durchaus zu spüren bekommen“, sagt die Umweltverantwortliche von Swissmem und ähnlich sieht es auch der Strategieberater. Die Interviewpartnerin von Bühler stellt fest: „Die Millennium Development Goals wurden verfehlt, aber die Wirtschaft ist trotzdem gewachsen. Andererseits ist es auch gut fürs Geschäft, wenn sich die Situation der Gesellschaft verbessert und eine Nachfrage nach besseren Lebensmitteln, besseren Häusern, besserer Mobilität und Gesundheit entsteht. Und dieser Standard steigt, wenn die SDGs erreicht sind.“ Der CSR-Experte sagt: „Zynischerweise wird auch ein Nichterreichen der SDGs neue Geschäftsmodelle hervorbringen (z.B. bei Kriegen Bau von Bunker, Produktion von Gasmasken, usw.). Das Wirtschaftssystem wird immer dafür sorgen, dass es weiter existieren kann.“

4.2.8.5 Beantwortung der Forschungsfragen 1.7.3 h,i

Die SDGs sind generell und auch in der Maschinenbaubranche noch wenig bekannt. Sie sind sehr umfassend und für Unternehmen noch zu wenig anwendbar. Sie können als Orientierungshilfe dienen, weil sie die gesellschaftlichen Herausforderungen greifbar machen. In Unternehmen herrscht zurzeit noch eine abwartende Haltung. Für Schweizer KMUs sind sie zu weit weg, um einen strategischen Nutzen zu haben. Die Maschinenbaubranche sieht in der Nachhaltigkeit zurzeit noch wenige Marktchancen.

Die SDGs werden von den Expertinnen und Experten als wenig motivierend und als schwaches Signal eingestuft.

Anhaltspunkt für neue Geschäftsfelder können die SDGs zwar sein, ihr wirtschaftliches Potenzial wird aber als gering eingeschätzt. Sie haben eher die Funktion eines Wertekompasses und lassen sich für kommunikative Zwecke nutzen. Mit einer systematischen Gegenüberstellung einen Bezug zur Tätigkeit eines Unternehmens herzustellen scheint zwar bestechend, wird aber kaum Potenziale zu Tage fördern. Die Existenz der SDGs könnte dazu verleiten, nur das Minimum zu machen.

Ein Nichterreichen der SDGs hätte keine direkten Auswirkungen auf die Unternehmen. Indirekte hingegen schon und zwar via die Auswirkungen in Umwelt und Gesellschaft. Auch wenn die SDGs nicht erreicht werden, wird es Unternehmen geben, die sogar davon profitieren.

4.2.9 Förderfaktoren und Hindernisse für zukunftsfähiges Wirtschaften

Zusammenfassend wurden die Expertinnen und Experten gefragt, welche Förderfaktoren und Hindernisse sie bezüglich Zukunftsfähigkeit von Schweizer Unternehmen identifizieren. Dabei kam auch die Rolle des vorherrschenden Wirtschaftssystems zur Sprache.

4.2.9.1 Förderfaktoren

„Die Wahrnehmung muss sich ändern. Wichtiger ist, ob Nachhaltigkeit drinsteckt und nicht, dass Nachhaltigkeit draufsteht. Die gesellschaftliche Entwicklung wird zu mehr nachhaltigen Geschäftsmodellen führen“, sagt die Vertreterin von Swissmem, und für den Strategieberater ist klar: „Die beste Form der Quantifizierung ist die Internalisierung der externen Kosten.“ Die Vertreterin von Bühler sieht bei den Konsumentinnen und Konsumenten einen grossen Hebel, indem sich diese „bewusst werden, welche Macht sie mit ihren Entscheidungen haben. Sie können viel verbessern, wenn sie ihr Verhalten entsprechend anpassen“. Zudem bräuchten Unternehmen Rahmenbedingungen, die es ihnen ermöglichen, „sich proaktiv auf Zukunftsfähigkeit auszurichten. Eine davon ist [...] die Förderung von Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette, inklusive Wissenschaft und Gesellschaft“. Der CSR-Experte sieht bei der Gesell-

schaft eine zentrale Rolle. Sie müsse regulative, normative oder erzieherische Instrumente entwickeln und diese politisch durchsetzen. Neue Erkenntnisse müssten in ihrer harten Klarheit dargestellt werden und zwar auch in der moralischen Diskussion: „Den Fleischessern muss man zum Beispiel klar machen, wie viele Menschen unter ihrer Art der Ernährung leiden [...]. Wir müssen ganz allgemein expliziter werden in der Darstellung des als normal empfundenen Konsumverhaltens. Viele Leute verstehen die Gefahr nicht, wenn diese nicht explizit gemacht wird.“ Zweitens brauche es aber auch diejenigen Akteure, die verständnisvoll auf Unternehmen zugehen und Quickwins sowie low hanging Fruits aufzeigen: „Manchmal muss man Unternehmen zuerst an die Thematik heranführen.“

4.2.9.2 Hindernisse

Nachhaltigkeit könne nicht losgelöst von innovativer Produkteentwicklung betrachtet werden und in vielen Fällen trage eine technologische Entwicklung zur Nachhaltigkeit bei, sagt die Umweltverantwortliche von Swissmem und stellt fest: „Unternehmen müssen aber viele andere Aspekte beachten und Investitionen in die Nachhaltigkeit können mit hohen Kosten verbunden sein.“ Als Hinderungsgrund für Zukunftsfähigkeit sieht der Strategieberater die Risikoaversion: „Wer ein funktionierendes Geschäftsmodell hat, will dieses so lange wie möglich weiterführen. Dabei wird unterschätzt, dass Nichtstun auch ein Risiko ist, weil man plötzlich überholt wird.“ Und: „What you can't measure you can't manage.' Deshalb müssten die Vorteile der Nachhaltigkeit unbedingt quantifizierbar gemacht werden.“ Die Nachhaltigkeitsverantwortliche von Bühler sieht den Hauptgrund in der Kurzfristoptik: „Diese Optik brachte für Manager meistens auch keine Nachteile. Die meisten Zusammenbrüche durch falsche Geschäftsmodelle oder unsorgfältigen Umgang mit der Umwelt wurden letztlich von der Öffentlichkeit getragen.“ Der CSR-Experte argumentiert systemisch: „Diese Art des Wirtschaftens ist nicht im wirtschaftlichen System angelegt. Der Soziologie Luhmann hat mit seiner Systemtheorie nachgewiesen, dass Akteure abhängig vom sozialen System, dem sie zuzurechnen sind, nach einem bestimmten Prinzip agieren. Dadurch sichert sich das System sein langfristiges Überleben. Im Wirtschaftssystem geht es um die Fähigkeit Zahlungen zu empfangen und zu leisten. Moral hat darin keinen Platz und findet nur Eingang ins System, wenn sie von aussen auf das System einwirkt.“

4.2.9.3 Beantwortung der Forschungsfrage 1.7.1 c

Eine Internalisierung der externen Kosten, gesellschaftlicher Druck und eine vermehrte Nachfrage der Kundinnen und Kunden sind die wichtigsten Förderfaktoren. Unternehmen brauchen Anreize und Rahmenbedingungen, die ihnen eine Ausrichtung auf Zukunftsfähigkeit ermöglichen (z.B. Förderung der Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette). Eine allzu zurückhaltende Ansprache nicht-nachhaltigen Verhaltens ist wenig förderlich. Gesellschaft und Behörden müssen vermehrt Klartext sprechen. Zudem braucht es Kräfte, die zusammen mit Unternehmen die Quickwins und low hanging Fruits suchen und sie so an die Thematik heranführen.

Hindernisse bildet der Umstand, dass Nachhaltigkeit oft losgelöst von innovativer Produkteentwicklung betrachtet wird und Unternehmen sehr viele weitere Aspekte zu beachten haben. Dazu kommt Risikoaversion und das Problem, dass die Vorteile der Nachhaltigkeit oft nicht quantifizierbar sind. Ursache dafür ist das vorherrschende Wirtschaftssystem mit seiner Kurzfristoptik und seiner Systemlogik.

4.2.10 Fazit und Beantwortung der Forschungsfragen

Mit der Expertenbefragung konnten alle bis dahin noch offenen Forschungsfragen beantwortet werden. Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass eine Internalisierung der externen Kosten, gesellschaftlicher Druck und eine vermehrte Nachfrage der Kundinnen und Kunden die wichtigsten Förderfaktoren für zukunftsfähige Geschäftsmodelle darstellen. In Unternehmen

begünstigen überdies die Verbindung von wirtschaftlichem Nutzen mit Zukunftsfähigkeit, die Grösse des Unternehmens und Langfristoptik die Entscheide für mehr Nachhaltigkeit. Als Hindernisse wirken Themen, die die Unternehmen aktuell und kurzfristig stärker beschäftigen sowie der Umstand, dass sie in einem zukunftsfähigen Geschäftsmodell keinen ökonomischen Nutzen zu erkennen vermögen.

Das aktuelle Wirtschaftssystem mit seiner auf finanzielle Aspekte ausgerichteten und kurzfristigen Logik führt dazu, dass Unternehmen nebst der „True Business Sustainability“ eine Vielzahl von anderen Aspekten berücksichtigen müssen und sie deshalb oft nicht priorisieren. Investoren geben ebenfalls nicht die entsprechenden Signale. Somit hängt aktuell echte unternehmerische Nachhaltigkeit von visionären Persönlichkeiten ab, die das Potenzial erkennen und willig sind, den nötigen Veränderungsprozess einzuleiten.

Der Stellenwert der Zukunftsfähigkeit ist tendenziell höher bei grösseren Unternehmen, bei Familienunternehmen, bei solchen mit einer Langfristoptik und in dynamischen Märkten und Konkurrenzsituationen. Motivationsfaktoren sind Eigennutz, das Streben nach ökonomischem Erfolg, die Erhaltung von Arbeitsplätzen und das Bestreben von Unternehmerinnen und Unternehmern, die Position ihrer Firma zu erhalten oder zu verbessern.

Bei der Beobachtung des Umfeldes und der Analyse der eigenen Tätigkeit bedienen sich die Unternehmen der klassischen Beobachtungsinstrumente wie Issues-Monitoring, Stakeholderbefragungen oder SWOT-Analysen. Die Outside-in-Optik gemäss dem Konzept der Nachhaltigkeit 3.0 (vgl. 2.1.1.1) ist die Ausnahme. Die Analyse der Lieferketten ist für die MEM-Branche sehr relevant, ebenso für Unternehmen, die aus Qualitäts- und Sicherheitsgründen auf Rückverfolgbarkeit angewiesen sind. Da eine Analyse der Lieferkette aufwändig ist, schenkt ihr ein Grossteil der Unternehmen ohne Druck von aussen zu wenig Beachtung.

Unternehmen orientieren sich in der Regel an der Kundschaft, der Konkurrenz, an Finanzkennzahlen, an Netzwerken wie Verbänden und daran, ob sie attraktiv sind für qualifiziertes Personal. Umweltmanagementsysteme oder die regulatorischen Rahmenbedingungen sind ebenfalls Orientierungspunkte. Einen wichtigen Einfluss haben inspirierende Beispiele.

Die Interviews mit den Expertinnen und Experten zeigten, dass die SDGs generell und auch in der Maschinenbaubranche noch wenig bekannt sind. Sie werden von den Expertinnen und Experten als wenig motivierend und als schwaches Signal eingestuft. Zwar können die SDGs Anhaltspunkt für neue Geschäftsfelder liefern, ihr wirtschaftliches Potenzial wird aber als gering eingeschätzt. Sie haben eher die Funktion eines Wertekompasses und lassen sich für kommunikative Zwecke nutzen.

5 Diskussion, Schlussfolgerungen, Empfehlungen

Die Debatten um mehr Nachhaltigkeit in Unternehmen werden spätestens seit der Publikation des Club of Rome „Grenzen des Wachstums“ anfangs der 70er Jahre und der ersten Welt-nachhaltigkeitskonferenz 1972 in Stockholm geführt. Die Diskussionen reflektieren sich in der Nachhaltigkeits-Definition von 1987 und den weiteren Welt-nachhaltigkeitskonferenzen 1992 in Rio de Janeiro, 2002 in Johannesburg und 2012 wiederum in Rio de Janeiro. Die letztgenannte Konferenz sowie die im September 2015 verabschiedeten SDGs und das Ende 2015 vereinbar-te Paris Agreement im Klimabereich verliehen der Nachhaltigkeits-Diskussion neuen Schub. Dies zeigt sich an den in den letzten Monaten neu erschienen Publikationen und den zahlrei-chen Versuchen, die SDGs für Branchen nutzbar zu machen (vgl. u.a. 1.4.1).

Diese Arbeit wollte einen Beitrag dazu leisten, das Potenzial der SDGs für den Schweizer Werkplatz zu erheben und herauszufinden, wo Schweizer Unternehmen aktuell stehen. Dieses anfänglich gesteckte Ziel konnte erreicht werden. Die Schlussfolgerungen (vgl. 5.2) weisen den Erkenntnisgewinn aus. Dieser ermöglicht Empfehlungen (vgl. 5.3) an unterschiedliche Zielgrup-pen. Die kritische Diskussion der Arbeit (vgl. 5.1) zeigt die Grenzen der gewählten Herange-hensweise sowie weiteren Forschungsbedarf auf.

5.1 Diskussion

Die Verabschiedung der Sustainable Development Goals im September 2015 hat eine Dynamik ausgelöst, die zunehmend an Fahrt aufnimmt. Unter anderem getrieben durch den Global Compact der UNO, den World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) und die Global Reporting Initiative (GRI) erscheinen regelmässig neue Publikationen und Werkzeu-ge zur Umsetzung der SDGs in Unternehmen. Diese stammen – sowie die für diese Arbeit ver-wendeten Konzepte (z.B. Future Fit Business Benchmark oder The Breakthrough Challenge) – mehrheitlich aus dem englischsprachigen Raum und von internationalen Wirtschaftsorganisati-onen. Obwohl mit dem Konzept zur „True Business Sustainability“ auch eine Publikation aus der Schweiz die Diskussion mitprägt und insbesondere der Wirtschaftsverband öbu versucht, die SDGs in der Schweiz zum Thema zu machen, beginnen Schweizer Unternehmen erst zö-gerlich, sich damit auseinanderzusetzen. Die Resultate dieser Arbeit sind vor dem Hintergrund dieses Spannungsfeldes – internationale Dynamik und Zögerlichkeit in der Schweiz – zu sehen.

5.1.1 Grosse Dynamik und Fülle an Informationen

Ange-sichts der Dynamik und der grossen Menge an Literatur zum Thema, konnte in dieser Ar-beit nur eine fokussierte Auswahl berücksichtigt werden. Die aktuelle Nachhaltigkeits-Literatur böte denn auch genügend Stoff für eine reine Literaturarbeit. Der Autor ist aus beruflichen Gründen und aufgrund seines Managementstudiums mit der Materie jedoch genügend vertraut, um die Relevanz der gewählten Konzepte inhaltlich zu beurteilen. Aus wissenschaftlicher Sicht fällt auf, dass die für diese Arbeit verwendeten Modelle und Konzepte jüngeren Datums sind. Als theoretische Konstrukte für wissenschaftliche Fragestellungen scheinen sie dennoch an-wendbar und eignen sich als Gedankenmodelle, anhand derer sich Forschungsfragen bearbei-ten lassen.

Wie die Resultate der vorliegenden Arbeit zeigen, ist es unerlässlich, die theoretischen Modelle und Konzepte empirisch zu prüfen und einem Realitätscheck zu unterziehen: Zwischen interna-tionalen Konzepten, wissenschaftlicher Theorie und der unternehmerischen Realität in der Schweiz bestehen – nicht ganz überraschend – namhafte Unterschiede. Diese sind primär zu-rückzuführen auf die systemische Logik des Wirtschaftssystems. Dieses ist nur empfänglich für Signale, die sich in seine Logik übersetzen lassen (zahlen / nicht zahlen). Das System ist weit-gehend taub für moralische Argumente. Noch so eindringliche Apelle verpuffen ungehört, wenn Unternehmen sie nicht in Profit umsetzen können. Es sei denn, die Gesellschaft übe grossen

Druck auf die Unternehmen aus oder nachhaltiges Handeln liege aus Überlegungen des Eigennutzes im Interesse von Unternehmen.

Eine Rolle beim Realitätscheck spielt auch die Situation in der Schweiz: Zwar zeigten sich auch die grossen Wirtschaftsverbände im Umfeld von Rio+20 einer Grünen Wirtschaft gegenüber offen. Als jedoch die Initiative der Grünen Partei für eine Grüne Wirtschaft eingereicht wurde (6. September 2012) und der Bundesrat als indirekten Gegenvorschlag eine Revision des Umweltschutzgesetzes ans Parlament überwies, kippten die Wirtschaftsverbände ins Nein-Lager. Schliesslich wurden die Gesetzesrevision sowie die Initiative an der Volksabstimmung vom 25. September 2016 abgelehnt. Es herrscht deshalb nach wie vor grosse Skepsis gegenüber Plänen für eine ressourcenschonendere Wirtschaft in der Schweiz, was die Expertengespräche bestätigten und die Zögerlichkeit in der Schweiz ein Stück weit erklärt.

Trotz dieser Einschränkungen, liessen sich aus der Literatur die Anforderungen an zukunftsfähige Unternehmen und die Kriterien für nachhaltige Geschäftsmodelle gut herleiten (vgl. 2.1.2). Schwierigkeiten bereitete hingegen die Suche nach einem Modell, welches das Wirkungsziel in Verbindung setzte mit den Phasen der Strategieerarbeitung in einem Unternehmen. Es bedurfte deshalb des Kunstgriffes, das Modell aus der Wirkungs-Evaluation zu verwenden (vgl. 2.2.1). Es erwies sich als taugliche Hilfskonstruktion, um die verschiedenen Phasen der Strategieentwicklung abzubilden, die SDGs zuzuordnen und es als Raster für die Interviews mit den Expertinnen und Experten zu verwenden. Dieses Modell lässt sich künftig für die Beurteilung der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen nutzen. Mit seiner Hilfe lässt sich feststellen, ob ein Unternehmen fähig ist, Nachhaltigkeitswirkung zu erzielen oder nicht.

Die Frage nach dem Potenzial der SDGs – bezogen auf eine ausgewählte Branche – wurde wie geplant mit einer Gegenüberstellung und Interviews mit Expertinnen und Experten untersucht. Die Gegenüberstellung zeigt zwar potenzielle Übereinstimmungen auf und macht deutlich, dass eine bewusste Suche auch zu Resultaten führt (vgl. 3.1). Sie ist aber nur bedingt aussagekräftig, da das fachliche Branchen-Knowhow für eine vertiefte Analyse nicht vorhanden war. Somit bleiben die Resultate der Gegenüberstellung an der Oberfläche. Immerhin liess sich damit aber zeigen, dass die untersuchte Branche theoretische Potenziale aufweist. Diese sind summarisch gesehen aber eher tief. Interessant wäre es, hier nun in die Tiefe zu gehen und zum Beispiel den wertschöpfungsintensivsten Teil der gewählten Branche mit jenem SDG zu vergleichen, wo die meisten Treffer gezählt wurden (SDG 12). Dazu bedürfte es einer breiteren Umfrage oder Experten-Interviews in der entsprechenden Branche.

Die Interviews mit Expertinnen und Experten waren von Anfang an geplant, um zu qualitativen Aussagen bezüglich der Fragestellung dieser Arbeit zu gelangen. Dieses Ziel konnte mehrheitlich erreicht werden. Insgesamt waren die Fragen aber zu breit an- und zu sehr auf Einschätzungen ausgelegt. Bei den Interviewten handelte es sich um affine und gut informierte Persönlichkeiten. Nicht befragt wurde eine Unternehmenspersönlichkeit, die neu und unbelastet ans Thema der Zukunftsfähigkeit herangeht. Eine entsprechende Anfrage bei einem Unternehmer der untersuchten Branche blieb leider unbeantwortet. Weitere Anfragen wurden aus Ressourcen Gründen nicht mehr getätigt. Es stellt sich grundsätzlich die Frage, ob unverfälschte Aussagen überhaupt zu erhalten gewesen wären. Um herauszufinden, wo nicht-affine Unternehmerinnen und Unternehmen bezüglich SDGs stehen, würde sich zum Beispiel eine ungestützte repräsentative Umfrage anbieten.

Insgesamt lässt sich festhalten, dass alle Thesen und Forschungsfragen beantwortet werden konnten und die Aussagen eine robuste Qualität aufweisen. Insbesondere die getrennt geführten Interviews zeigten, dass die Expertinnen und Experten in den Kernfragen zu ähnlichen Schlüssen und Einschätzungen gelangt sind. Trotzdem waren die Unterschiede gross genug für eine differenzierte Einschätzung des Themas.

5.1.2 Weiterer Forschungsbedarf

Der Autor sieht aufgrund der Erfahrungen und Erkenntnissen mit dieser Arbeit Forschungsbedarf in folgenden Bereichen:

- Da die Nachhaltigkeits-Herausforderungen wegen mangelnder Preissignale schwierig ins Wirtschaftssystem zu übersetzen sind, sind im Rahmen des betrieblichen Rechnungswesens Instrumente zu entwickeln, die den Verzehr des Nachhaltigkeits-Kapitals und den wirtschaftlichen Nutzen von Nachhaltigkeits-Massnahmen aufzeigen.
- Nebst der monetären Wirkung von Nachhaltigkeits-Massnahmen sollten Unternehmen auch sehen, welche Wirkung sie auf dem Weg in die Zukunftsfähigkeit erzielen und ob sie damit zur Erreichung der SDGs beitragen. Gefragt sind einfache und anwendbare Mess- und Bewertungsmethoden.
- Die Literatur zum untersuchten Gegenstand ist dynamisch und vielfältig. Eine vertiefte Literaturanalyse könnte hier den nötigen Überblick verschaffen.
- Die vorliegende Arbeit vermochte nur ansatzweise zu erklären, warum Schweizer Unternehmen die SDGs nicht stärker im Fokus haben und deren wirtschaftliches Potenzial weder erkennen noch nutzen. Eine breite, repräsentative Umfrage könnte hier wertvolle Hinweise liefern.
- Eine vertiefte Analyse der wertschöpfungsstarken Maschinenbaubranche bezogen auf die relevantesten SDGs (z.B. Nr. 12) drängt sich auf. Dafür sind jedoch vertiefte Branchenkenntnisse notwendig.

5.2 Schlussfolgerungen

Die Nachhaltigkeits-Anstrengungen von Unternehmen haben keine nennenswerte Verbesserung der weltweiten Nachhaltigkeits-Situation zur Folge. Dies zeigen auch die Indikatoren der Schweizer Fussabdrücke (vgl. 1.2.1). Gemessen an einer auf Zukunftsfähigkeit ausgerichteten Optik, sind die Anstrengungen in der Summe wirkungslos.

An Konzepten für Unternehmen, diesen Zustand zu ändern, mangelt es nicht. Sie stammen nicht aus der „grünen Ecke“, sondern von Autoren, die aus der Wirtschaft selber stammen (z.B. Elkington/Zeititz 2014) oder die Betriebswirtschaftsforschung massgeblich geprägt haben (z.B. Porter/Kramer 2012). Auch neue Konzepte wie der Future-Fit-Business-Benchmark (2016) oder die Typologie von Dyllick/Muff (2015) bedienen sich der Sprache der Unternehmen, sind integrierbar in die Entwicklung von Strategien und Geschäftsmodellen und haben zum Ziel, wirtschaftlichen Erfolg zu garantieren. Trotzdem setzen sich die Modelle nicht durch. Die Gründe dafür sind Kurzfristoptik und das Primat des vorherrschenden Wirtschaftssystems, das gemäss seiner Logik nicht auf Moral, sondern auf Profit setzt (vgl. 4.2.9.2).

Daran vermögen auch die Sustainable Development Goals vorderhand wenig zu ändern. Zwar lassen sich anhand der untersuchten Branche theoretische Potenziale aufzeigen. Diese sind aber gering und erschliessen sich nicht von selbst. Die Signale der SDGs sind für die Mehrheit der Schweizer Unternehmen gemäss den Expertinnen und Experten zu schwach und zu wenig spezifisch, um Wege zu mehr Zukunftsfähigkeit aufzuzeigen und auf neue Märkte und Geschäftsfelder hinzuweisen. Demnach haben die SDGs auch keinen motivierenden Charakter für Unternehmerinnen und Unternehmer (vgl. 4.2.8).

Da das Wirtschaftssystem in seiner Logik gefangen ist und Zukunftsfähigkeit gemäss der Definition dieser Arbeit nur integrieren kann, wenn sie sich in Preissignale übersetzen lässt (Internalisierung externer Kosten), könnte man jetzt resigniert die Hände in den Schoss legen und auf die nächste Ressourcenkrise warten. Diese sorgt dann von selbst für die richtigen Preissignale. Diese Haltung würde jedoch zu kurz greifen: Wie der Theorieteil und die Experteninterviews gezeigt haben, ist die Wirtschaft durchaus empfänglich für Signale von ausserhalb des eigenen Systems. Ein Indiz dafür sind zum Beispiel die Aussagen zur Wichtigkeit von Nachhaltigkeit in Umfragen (vgl. Berger u.a. 2012). Gesellschaftlicher Druck vermag auch in Unternehmen etwas zu bewirken. Wiederum übersetzt in die Wirtschaftslogik ist der wirkungsvollste Hebel die Nachfrage der Kundinnen und Kunden nach Nachhaltigkeit. Wirkungsvoll ist aber auch der Aufbau einer gesellschaftlichen Erwartungshaltung an Unternehmen. Und hierfür, so eine Schlussfolgerung, eignen sich die Sustainable Development Goals sehr gut. Wie die Aussagen der Expertinnen und Experten zeigen, sind die SDGs ein 'Bilderbuch, der gesellschaftlichen Herausforde-

rungen, die es zu lösen gilt. Sie können aber auch interpretiert werden als Forderungskatalog der Menschheit an die Menschheit, sich nachhaltig zu ändern, damit unsere Zivilisationen überleben können. Diese Forderung richtet sich demnach auch an die Wirtschaft. Auch wenn sie nur ein Akteur unter vielen sind, tragen Unternehmerinnen und Unternehmer explizit eine Mitverantwortung, zu einer nachhaltigen und zukunftsfähigen Welt beizutragen. Von Weltwirtschaftsverbänden und global ausgerichteten Firmen ist schon länger zu hören, dass die Wirtschaft nicht Teil des Problems ist, sondern Teil der Lösung sein will (vgl. BASD 2012, S. 2).

Der gesellschaftliche Druck setzt also bei der Verantwortung von Verwaltungsräten und Unternehmensleitungen an. Zukunftsfähigkeit muss demnach Sache des sogenannten C-Levels werden und kann nicht an Nachhaltigkeits- und CSR-Verantwortliche delegiert werden. Die Verantwortlichen müssen sich explizit zu echter Nachhaltigkeit verpflichten (vgl. 2.2.1.2), wenn sie eine Nachhaltigkeits-Wirkung erzielen wollen.

In Schweizer Unternehmen sind die in den SDGs artikulierten gesellschaftlichen Forderungen unterschiedlich präsent. Gemäss den Aussagen der Expertinnen und Experten sind Unternehmen mit Endkundenkontakt (Business to Consumer) und solche, die bereits unter gesellschaftlichem Druck gestanden haben (z.B. Nestlé) eher bereit, echte Nachhaltigkeit zu leben, als solche in wenig exponierten Branchen und mit Geschäftskundenkontakten (Business to Business). Dies ist auch ein Grund, warum in der untersuchten Branche das Potenzial der SDGs als gering eingeschätzt wird. Maschinenbauer sind meistens im B-to-B-Bereich tätig. Gemäss Aussage von Expertin Eliana Zamproga (Bühlergroup) ist es jedoch meistens nur eine Frage der Zeit, bis Endkundenwünsche und -Forderungen auch auf Maschinenproduzenten durchschlagen.

Auffällig ist, dass die Schweizer Wirtschaftsverbände wie zum Beispiel Swissem im Gegensatz zu ihren internationalen Pendanten die SDGs und somit die Nachhaltigkeits-Herausforderungen noch kaum auf dem Radar haben. Die traditionellen Verbände überlassen dieses Feld praktisch vollständig den auf Nachhaltigkeit spezialisierten Verbänden. Dies hängt zusammen – so die Interpretation Autors – mit der Wahrnehmung von Nachhaltigkeit. In den traditionellen Verbänden wird Nachhaltigkeit verstanden als ein Aspekt unter vielen, denen ein Unternehmen gerecht werden muss. Es wäre wünschenswert, dass sich die Verbände von dieser Sicht lösen und Zukunftsfähigkeit als nicht-ideologisches Konzept mit wirtschaftlichen Potenzialen verstehen. Damit würden sie ihren Mitgliedsunternehmen den Zugang zur echten Nachhaltigkeit erleichtern und ihnen Markt- und Positionierungschancen aufzeigen, die längerfristig auch dem Wirtschaftsstandort Schweiz nützen würden. Der Global Opportunity Report (vgl. 1.4.1) sowie die SDG-Industry-Matrix (vgl. 2.1.4.3) legen dies nahe.

Bezogen auf das für diese Arbeit gewählte Wirkungsmodell (vgl. 2.2) liegt die mit Abstand grösste Hürde demnach beim Baustein „Input“ (vgl. 2.2.1.2). Verantwortliche in Unternehmen müssen trotz Kurzfristoptik und systemischen Hindernissen zum Schluss kommen, dass Zukunftsfähigkeit und wirtschaftlicher Eigennutz keine Widersprüche sind, sondern sich gewinnbringend ergänzen lassen. Ein Musterbeispiel aus der Schweiz ist die in der Gemeinschaftsgastronomie tätige SV-Group. Sie hat 2013 „ihre Nachhaltigkeits-Strategie geändert und beim Kerngeschäft angesetzt, nämlich der Ausrichtung der Menus nach Grundsätzen einer gesunden, regionalen, saisonalen und fleischarmen Ernährung. Die SV Group hat seit der Einführung der Nachhaltigkeits-Strategie einen Wachstumsschub von 12 Prozent erreicht. Damit wird der Mehraufwand mehr als kompensiert“ (Impulsgruppe Dialog Grüne Wirtschaft 2016, S. 13).

Sobald diese Hürde überwunden ist, liegen alle nötigen Instrumentarien vor, damit ein Unternehmen echte Nachhaltigkeit integrieren kann (vgl. 2.2.2). Dass das Geschäftsmodell funktioniert und Gewinne erzielt, ist damit natürlich nicht garantiert. Auch zukunftsfähige Geschäftsmodelle müssen sich am Markt bewähren und sind gerade bei Neuentwicklungen hohen Risiken ausgesetzt. Insofern ist es ratsam – das haben auch die Expertinnen und Experten betont – gemäss dem Konzept der Entrepreneurship (vgl. 2.1.1.8) auf den bestehenden Stärken aufzubauen und nicht unbedingt das disruptive Geschäftsmodell anzustreben.

Die Definition von Zukunftsfähigkeit im Rahmen dieser Arbeit (vgl. 2.1.2), wurde von den Expertinnen und Experten mit zwei Ausnahmen geteilt. Erstens fehlt das dynamische, visionäre Element. Zweitens hatten drei von vier Befragten Mühe mit der Aussage, dass zukunftsfähige Un-

ternehmen keine schädlichen Effekte verursachen sollen. Dieser Aspekt sei integrierter Bestandteil der Nachhaltigkeit und deshalb überflüssig. In einer idealen Welt mag dies zutreffen. Solange das Wirtschaftssystem noch derart weit entfernt ist vom Zustand der Nachhaltigkeit, stellt dieser Punkt eine nach wie vor grosse Herausforderung dar und macht deshalb Sinn.

Tabelle 11 liefert zum Schluss einen zusammenfassenden Überblick über die Thesen, Forschungsfragen und Erkenntnisse dieser Arbeit:

Tabelle 11 Zusammenfassender Überblick

Thesen	Forschungsfragen	Erkenntnisse
<p>1. Unternehmer haben nicht die richtigen Instrumente, ihr Geschäftsmodell auf Zukunftsfähigkeit auszurichten und begnügen sich deshalb meistens mit „symbolischer Nachhaltigkeit“ (vgl. 1.2.1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wie lässt sich Zukunftsfähigkeit definieren? - Typologie: Wann erfüllt ein Unternehmen das Kriterium der Zukunftsfähigkeit? - Haben Unternehmen die nötigen Instrumente, um zukunftsfähig zu werden? - Wie sieht ein Modell aus, um Zukunftsfähigkeit in Unternehmen zu verankern? 	<ul style="list-style-type: none"> - Die Zukunftsfähigkeit als gewünschter Zielzustand lässt sich herleiten und definieren (vgl. 2.1.2). - Die Voraussetzungen für eine erfolgreiche Weiterentwicklung von Unternehmen sind bekannt (Typologie, Geschäftsmodell Nachhaltigkeit, Entrepreneurship,) (vgl. 2.1.1.1, 2.1.1.7, 2.1.1.8)
<p>2. In der Schweiz ist der Leidensdruck bei Unternehmen für mehr Nachhaltigkeit noch zu wenig gross (vgl. 1.2.1)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Einfluss des vorherrschenden Wirtschaftssystems auf die Zukunftsfähigkeit? - was muss ändern, damit nachhaltige Geschäftsmodelle zur Regel werden und Umweltwirkung erzielt wird? 	<ul style="list-style-type: none"> - Das vorherrschende Wirtschaftssystem begünstigt eine einseitige Ausrichtung auf die finanziellen Aspekte. (vgl. 2.1.1.6). - Nur eine kleine Minderheit von Unternehmen engagiert sich explizit in einem Verband, der sich für nachhaltiges Wirtschaften einsetzt (vgl. 2.1.4.2). - Bei einer beträchtlichen Zahl der Schweizer Firmen wird Nachhaltigkeit in irgendeiner Form umgesetzt oder ist zumindest auf dem Radar (vgl. 1).
<p>3. Die persönliche Überzeugung von Führungskräften, Druck der Geldgeber oder eine explizite Nachfrage an den Märkten sind Förderfaktoren für nachhaltiges und zukunftsfähiges Unternehmertum (vgl. 1.3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - welche Elemente begünstigen einen Entscheid für die Nachhaltigkeit und welche verhindern einen solchen. - warum ist „True Business Sustainability“ heute noch die Ausnahme? 	<p>Begünstigende Elemente sind:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verbindung von wirtschaftlichem Nutzen mit Zukunftsfähigkeit • Grössere Unternehmen mit Langfristoptik • Gesellschaftlicher Druck und Nachfrage <p>Verhindernde Elemente :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Themen, die die Unternehmen aktuell und kurzfristig stärker beschäftigen • Kein ökonomischer Nutzen (vgl. 4.2.9.3) <p>- Das aktuelle Wirtschaftssystem mit seiner auf finanzielle Aspekte ausgerichteten und kurzfristigen Logik führt dazu, dass Unternehmen nebst der „True Business Sustainability“ eine</p>

		<p>Vielzahl von anderen Aspekten berücksichtigen müssen. Investoren geben ebenfalls nicht die entsprechenden Signale. Somit hängt echte unternehmerische Nachhaltigkeit von visionären Persönlichkeiten ab. Eine Transformation hin zu echter unternehmerischer Nachhaltigkeit ist nur möglich entweder durch öffentlichen Druck oder durch handfeste ökonomische Vorteile für Unternehmen (vgl. 4.2.2.1)</p>
<p>4. Im Unternehmensalltag herrscht oft eine Kurzfristoptik vor. Die Ausrichtung auf Märkte und das Verhalten der Konkurrenz verstellt den Blick auf die langfristigen Chancen. Es fehlen entsprechende Preissignale, deshalb wird Nachhaltigkeitskapital verzehrt (vgl. 1.3)</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Wird in Unternehmen die Frage nach der Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit gestellt? - Welche Form der strategischen Frühaufklärung wird betrieben? - Strategie-Entwicklung: Welches sind die Auslöser / Motivation, Instrumente, Erneuerungszyklen? - Welche Elemente fördern eine stärkere Ausrichtung auf Zukunftsfähigkeit und welche hindern Unternehmen daran? 	<ul style="list-style-type: none"> - Der Stellenwert der Zukunftsfähigkeit ist tendenziell höher bei grösseren Unternehmen, bei Familienunternehmen, bei solchen mit einer Langfristoptik und in dynamischen Märkten und Konkurrenzsituationen. Motivationsfaktoren sind Eigennutz, das Streben nach ökonomischem Erfolg, die Erhaltung von Arbeitsplätzen und seine Position zu erhalten oder zu verbessern. Einen Einfluss hat gesellschaftlicher Druck (Corporate Social Responsibility) (vgl. 4.2.3.4) - Die Beobachtungsinstrumente bewegen sich im klassischen Rahmen - Die Outside-in-Optik gemäss der Nachhaltigkeit 3.0 ist die Ausnahme. - Die Analyse der Lieferketten ist für die MEM-Branche sehr relevant ebenso für Unternehmen, die aus Qualitäts- und Sicherheitsgründen auf Rückverfolgbarkeit angewiesen sind. Da eine Analyse der Lieferkette aufwändig ist, schenkt ihr ein Grossteil der Unternehmen ohne Druck von aussen zu wenig Beachtung (vgl. 4.2.4.3) - Unternehmen orientieren sich an den Kunden, der Konkurrenz, an Finanzkennzahlen, an Netzwerken wie Verbänden und daran, ob sie attraktiv sind für qualifiziertes Personal. Umweltmanagementsysteme oder die regulatorischen Rahmenbedingungen sind ebenfalls Orientierungspunkte. Einen wichtigen Einfluss haben inspirierende Beispiele (vgl. 4.2.3.4)

<p>5. Die Sustainable Development Goals sind ein ideales Bindeglied: Sie definieren Zielzustände in einer absehbaren Zukunft (2030), gelten weltweit, sind öffentlich zugänglich und zeigen den Unternehmen potenzielle zukünftige Geschäftsfelder auf. Noch nie lagen in dieser Breite international vereinbarte Ziele vor, die die gesellschaftliche und somit auch wirtschaftliche Marschrichtung vorgeben (vgl. 1.4.1)</p>	<p>- Lassen sich die SDGs integrieren in ein Modell, um Zukunftsfähigkeit in Unternehmen zu verankern?</p>	<p>Die SDGs lassen sich problemlos in das Modell integrieren (vgl. 2.2.4)</p>
<p>6. Für den Schweizer Werkplatz und insbesondere die Maschinenbauindustrie bieten die Nachhaltigkeitsherausforderungen wirtschaftliches Potenzial, und die SDGs geben der Schweizer Maschinenbauindustrie Hinweise für neue Märkte und Geschäftsfelder (vgl. 1.4)</p>	<p>- Sind für die exemplarisch ausgewählte Maschinenbau-Branche (NOGA-Kategorie 28 gemäss der NOGA-Einteilung des Bundesamts für Statistik, 2008b) Potenziale erkennbar, wenn in einer konsequenten Outside-in-Optik die 17 Sustainable Development Goals und 169 Targets zum Massstab genommen werden, welche den gewünschten Zustand im Jahr 2030 beschreiben?</p>	<p>- Theoretisch besteht zwischen den in den SDGs konkretisierten Nachhaltigkeitsherausforderungen und den Produkten der untersuchten Branche ein Zusammenhang. Dieser ist aber punktuell und sehr spezifisch.</p> <p>- Der prozentuale Anteil an allen SDGs ist klein und ein Indiz dafür, dass die Signalwirkung der SDGs auf die untersuchte Branche ebenfalls klein ist.</p> <p>- Theoretisch besteht ein Potenzial, sofern sich Unternehmen der untersuchten Branche aktiv auf die Suche machen und die SDGs als Quelle nutzen. (vgl. 4.1.3)</p>
<p>7. Das Potenzial der SDGs wird in der Maschinenbauindustrie zurzeit weder erkannt, noch genutzt (vgl. 1.4)</p>	<p>- Sind die SDGs schon auf dem Radar von Unternehmen?</p> <p>- Sehen die Unternehmen ein Potenzial in den SDGs und nutzen sie es?</p>	<p>- Die SDGs sind generell und auch in der Maschinenbaubranche noch wenig bekannt.</p> <p>- Die SDGs werden von den Expertinnen und Experten als wenig motivierend und als schwaches Signal eingestuft.</p> <p>- Anhaltspunkt für neue Geschäftsfelder können die SDGs zwar sein, ihr wirtschaftliches Potenzial wird aber als gering eingeschätzt. Sie haben eher die Funktion eines Wertekompasses und lassen sich für kommunikative Zwecke nutzen (vgl. 4.2.8.5)</p>

5.3 Empfehlungen

Aus den Erkenntnissen dieser Arbeit lässt sich zuhanden unterschiedlicher Adressaten eine Reihe von Empfehlungen ableiten. Sie sollen im Sinne des Wirkungsmodells und dem Wirkungsziel „Zukunftsfähigkeit“ (vgl. 2.2) Wege aufzeigen, welche Massnahmen Unternehmen motivieren können, Lösungen zu Nachhaltigkeits-Herausforderungen anzubieten und damit wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Die Empfehlungen sind nach Zielgruppen gegliedert:

5.3.1 Verantwortliche in Unternehmen

Verwaltungsrätinnen und -räte müssen sich ihrer gesellschaftlichen Verantwortung (Corporate Social Responsibility CSR, vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Deutschland, 2011) bewusst werden, und diese auch von den Geschäftsleitungen einfordern. Die Berichterstattung zuhanden der Generalversammlung sollte künftig ausnahmslos auch Aussagen umfassen über die Wirkung des Unternehmensbeitrags zur Wahrung und Mehrung von Sozial- und Umweltkapital. Damit soll sichtbar gemacht werden, auf welcher Stufe der Nachhaltigkeit sich ein Unternehmen befindet und welches Potenzial bezüglich Zukunftsfähigkeit noch vorhanden ist. Unternehmensverantwortliche sollten ein vitales Interesse daran haben, sich den Zukunftsherausforderungen zu stellen. Den Verantwortlichen in Unternehmen wird empfohlen, die Sustainable Development Goals auf den Radar zu nehmen und sie systematisch nach Innovations- und Marktpotenzial zu untersuchen. Dabei sollen sie sich im Sinne des „Shared Value“ (vgl. 2.1.1.3) auch leiten lassen von Eigennutz-Überlegungen. Zukunftsfähigkeit bzw. Nachhaltigkeit soll verstanden werden als gesamtheitliches Konzept mit direktem Bezug zum Geschäftsmodell und nicht als lästiges Anhängsel. Betrachten Unternehmensverantwortliche das Konzept aus ihrer unternehmerischen Logik, werden sie auch erkennen, dass es weniger mit Ideologie als vielmehr mit wirtschaftlichen Chancen zu tun hat.

5.3.2 Investorinnen und Investoren

Investorinnen und Investoren diktieren mit ihren Anlageentscheiden und Renditeerwartungen die Prioritäten der Unternehmensverantwortlichen. In der Schweiz setzen sich unter anderem die Anlagestiftung Ethos sowie der im Jahr 2014 gegründete Verein Swiss Sustainable Finance für Nachhaltigkeit im Finanzwesen ein. Diese Akteure gilt es zu stärken und dafür zu sorgen, dass die Sustainable Development Goals als Orientierungspunkt und Zielrahmenwerk auf dem Weg zu mehr Zukunftsfähigkeit wahrgenommen und in die Tätigkeiten eingebunden werden.

5.3.3 Verbände

Auf internationaler Ebene haben Dach- und Branchenverbände die SDGs auf dem Radar und sich aktiv damit auseinandergesetzt (vgl. 4.2.8.1 und 7.2.8.1). In der Schweiz könnten Branchenverbände wie Swissmem oder der Wirtschaftsdachverband Economiesuisse den internationalen Verbänden folgen und SDGs zum Chancen-Thema machen. Die Verbände haben bei ihren Mitgliedsunternehmen Einfluss und können mithelfen, die SDGs auf die Agenda zu setzen. Als Dienstleistung können sie, wie in dieser Arbeit durchgespielt, das branchenspezifische Potenzial erheben und aufzeigen. Zudem sollten sie Erfolgsbeispiele aufarbeiten und innerhalb ihrer Netzwerke teilen.

5.3.4 Wissenschaft, Forschung und Lehre

Die befragten Expertinnen und Experten waren sich einig, dass die SDGs für Unternehmen operationalisierbar gemacht werden müssen, damit sie auch angewendet werden können. Hier hat primär die Wissenschaft eine Aufgabe: Sie muss einfache und anwendbare Mess- und Bewertungsmethoden entwickeln, welche den Unternehmen vor allem die wirtschaftliche Potenzial aufzeigen. Verbände und Beratungsunternehmen sind dann als Multiplikatoren gefragt.

Betriebswirtschaftliche Ausbildungsstätten wie Universitäten, Fachhochschulen und Wirtschaftsschulen aller Stufen sind gefordert, Zukunftsfähigkeit zum Bestandteil ihrer Grundausbildungen zu machen und die wirtschaftlichen Chancen aufzuzeigen. Das Konzept der SDGs eignet sich als Orientierungsrahmen und die Targets lassen sich auch im Unterricht und in Gruppenarbeiten anwenden als Inspiration für die Entwicklung von Geschäftsmodellen.

5.3.5 Behörden

Die SDGs sind gemäss den Erkenntnissen dieser Arbeit noch zu wenig bekannt und ideologisch zu stark in der linksgrünen Ecke verortet. Das führt dazu, dass Verbände und Unternehmen oft eine Hemmschwelle haben, sich überhaupt mit der Thematik zu beschäftigen und die SDGs unvoreingenommen auf den Radar zu nehmen. Bundesrat und Verwaltung müssen einheitlich und abgestimmt auftreten und die SDGs aktiv und chancenorientiert an die Zielgruppen bringen. Die Ziele brauchen insbesondere auf Bundesratsstufe und beim Wirtschaftsdepartement mehr Sichtbarkeit.

6 Literaturverzeichnis

Ahrend, Klaus-Michael, 2016: Geschäftsmodell Nachhaltigkeit – Ökologische und soziale Innovationen als unternehmerische Chance, Berlin Heidelberg.

Atteslander, Peter, 2010: Methoden der empirischen Sozialforschung. 13., neu bearbeitete und erweiterte Auflage, Berlin.

Barret, Richard, 2015: Delivering the UN Global Goals: The Consciousness Perspective (Online), URL: http://www.valuescentre.com/sites/default/files/uploads/article_delivering_un_global_goals_0.pdf. Abrufdatum: 2017-01-14.

Berger, Verena; Winistörfer, Herbert; Weissert, Susanne; Heim, Edgar; Schüz, Mathias, 2012: Swiss Corporate Sustainability Survey 2012 – Nachhaltigkeit in Schweizer Unternehmen, Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften, Winterthur.

Bonini, Sheila, 2011: McKinsey Global Survey results – The business of sustainability, McKinsey & Company, Silicon Valley.

Bundesamt für Statistik, 2014: Produktionskonto nach Branchen (50 Branchen) (Online). URL: <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/04/02/02.Document.80186.xls>. Abrufdatum: 2016-09-19.

Bundesamt für Statistik BFS, 2008a: NOGA 2008 – Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige – Einführung, Neuchâtel.

Bundesamt für Statistik BFS, 2008b: NOGA 2008 – Allgemeine Systematik der Wirtschaftszweige – Erläuterungen, Neuchâtel.

Bundesamt für Umwelt BAFU (Hrsg.), 2014: Entwicklung der weltweiten Umweltauswirkungen der Schweiz - Umweltbelastung von Konsum und Produktion von 1996 bis 2011, Bern (Online). URL: www.bafu.admin.ch/uw-1413-d. Abrufdatum: 2016-12-28.

Bundesamt für Umwelt BAFU (Hrsg.), 2016: Grüne Wirtschaft: Indikatoren zur Messung der Fortschritte – Indikatoren zu aktuellen Schwerpunkten der Schweiz sowie OECD Green Growth Indikatoren, Bern.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Deutschland) 2011: Die DIN ISO 26'000 – „Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen“ – ein Überblick, Bonn.

BASD (Business Action for Sustainable Development), 2012 : Business Day Output Document (Online). URL: http://ungcin.org/common/frame/plugins/fileUD/download.php?type=contents_files&p=elements_file_239.pdf&token=1d8f3f9328a03b2a03cfc6980a529448a563c2bd&t=20151108061023. Abrufdatum: 2016-09-01.

Bundesrat, 2016: Strategie Nachhaltige Entwicklung 2016–2019, Bern.

Dao, Hy; Friot, Damien; Peduzzi, Pascal; Chatenoux, Bruno; De Bono, Andrea; Schwarzer Stefan, 2015: Environmental limits and Swiss footprints based on Planetary Boundaries, UNEP/GRID-Geneva & University of Geneva, Geneva, Switzerland.

Daub, Heinrich; Winistörfer, Herbert; Weber, Marie-Christin, 2016: Umweltziele von Unternehmen in der Schweiz, Bern (Online). URL: http://www.bafu.admin.ch/wirtschaft/10365/15875/index.html?lang=de&download=NHZLpZeg7t,lnp6I0NTU042I2Z6ln1acy4Zn4Z2qZpnO2YUq2Z6gpJCHe4B_gmym162epYbg2c_JjKbNoKSn6A-_-. Abrufdatum: 2016-12-28.

Dyllick, Thomas / Muff, Katrin, 2015: Clarifying the meaning of sustainable business – Introducing a typology from business-as-usual to true business sustainability. In: Organization & Environment, June 2016 29: 156-174, URL: <http://oae.sagepub.com/content/29/2/156.full.pdf>.

Dyllick, Thomas, 2015: Die Suche nach echter Nachhaltigkeit, Neue Zürcher Zeitung vom 15. Dezember 2015.

Ebrahim, Alnoor / Rangan, V. Kasturi, 2014: What Impact? A Framework for Measuring the Scale and Scope of Social Performance. In: California Management Review Vol. 56, No. 3, S. 118 – 142, Berkley.

Elkington, John / Zeitz, Jochen, 2014: The Breakthrough Challenge: 10 Ways to Connect Today's Profits with Tomorrow's Bottom Line, San Francisco.

Erklärung von Bern (Hrsg.), 2012: Rohstoff – das gefährlichste Geschäft der Schweiz, Zürich.

Friedman, Milton, 1970: The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits. In: The New York Times Magazine 13. September 1970, Seite 17.

Frischknecht, Rolf; Nathani, Carsten; Büsser Knöpfel, Sybille; Itten, René; Wyss, Franziska; Hellmüller, Pino, 2014: Entwicklung der weltweiten Umweltauswirkungen der Schweiz. Umweltbelastung von Konsum und Produktion von 1996 bis 2011. Bundesamt für Umwelt, Bern, Umwelt-Wissen Nr. 1413.

Future-Fit Foundation 2016a (Release 1): Future Fit Business Benchmark – Part 1 - Concept, Principles and Goals, London. (Online): <http://futurefitbusiness.org/wp-content/uploads/2015/05/Future-Fit-Business-Benchmark-Part-1-Concepts-Principles-and-Goals-R1.pdf>. Abrufdatum 2016-09-10.

Future-Fit Foundation 2016b (Release 1): Future Fit Business Benchmark – Part 2 – Indicators, London. (Online). URL: <http://futurefitbusiness.org/wp-content/uploads/2016/05/Future-Fit-Business-Benchmark-Part-2-Indicators-R1.pdf>. Abrufdatum 2016-09-10.

Global Opportunity Network 2016: Global Opportunity Report 2016, Oslo. (Online). URL: <http://globalopportunitynetwork.org/the-2016-global-opportunity-report.pdf>. Abrufdatum: 2016-12-22.

Grichnik, Ronny u.a., 2016: Entrepreneurship: Gestalten der unsicheren Zukunft mit der unternehmerischen Methode, S. 39 – 54. In: Hoffmann, Christian Pieter u.a. (Hrsg.): Business Innovation: Das St. Galler Modell, Wiesbaden.

Haderlapp, Thomas / Trattnigg, Rita, 2013: Zukunftsfähigkeit ist eine Frage der Kultur – Hemmnisse, Widersprüche und Gelingensfaktoren des kulturellen Wandels, München.

Hoffmann, Christian Pieter u.a. (Hrsg.), 2016: Business Innovation: Das St. Galler Modell, Wiesbaden.

HPO AG in Zusammenarbeit mit Sustainability Strategies (S2), The Natural Step Schweiz (2016): Zukunftsfähigkeit von Schweizer Produktions-Unternehmen – Das Ende der Nachhaltigkeits-Strategie, Freienbach (Online) URL: http://www.hpo.ch/fileadmin/files/publikationen/CEO_Studie_Zukunftsf%C3%A4higkeit.pdf. Abrufdatum: 2016-07-08.

Impulsgruppe Dialog Grüne Wirtschaft, 2016: „go for impact“ – Die Zukunft der Schweizer Wirtschaft gestalten, Bern (Online) URL: https://www.gruenewirtschaft.admin.ch/dam/grwi/de/dokumente/GO%20FOR%20IMPACT/GO%20FOR%20IMPACT_Die%20Zukunft%20der%20Schweizer%20Wirtschaft%20gestalten.pdf.download.pdf/GO%20FOR%20IMPACT_Die%20Zukunft%20der%20Schweizer%20Wirtschaft%20gestalten.pdf. Abrufdatum: 2016-12-22.

Industrie- und Handelskammer Nürnberg für Mittelfranken 2016: Lexikon der Nachhaltigkeit (Online): https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/1_3_b_triple_bottom_line_und_triple_top_line_1532.htm. Abrufdatum 2016-12-22.

Lombriser, Roman / Abplanalp, Peter A., 2015: Strategisches Management – Visionen entwickeln, Erfolgspotenziale aufbauen, Strategien umsetzen, 6., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage, Zürich.

Luhmann, Niklas, 2004: Ökologische Kommunikation – Kann die moderne Gesellschaft sich auf ökologische Gefährdungen einstellen? 4. Auflage, Wiesbaden.

Sutter-Somm, Thomas (Hrsg.), 2014: Obligationenrecht (26. Auflage, Stand der Gesetzgebung 1. Juli 2014), Zürich.

Porter, Michael E. / Kramer, Mark R., 2012: Shared Value: Die Brücke von Corporate Social Responsibility zu Corporate Strategy, S. 137 – 153. In: A. Schneider, R. Schmidpeter (Hrsg.), Corporate Social Responsibility, Berlin Heidelberg.

Posse, Dirk, 2015: Zukunftsfähige Unternehmen in einer Postwachstumsgesellschaft. Eine theoretische und empirische Untersuchung, Schriften der Vereinigung für Ökologische Ökonomie, Heidelberg.

Schellenberg, Aldo C., 2010: Rechnungswesen: Grundlagen – Zusammenhänge - Interpretationen (4., überarbeitete Auflage) Zürich.

Swissmem, 2016: Panorama 2016 – Zahlen und Fakten, Die Schweizer Maschinen- Elektro- und Metall-Industrie, Zürich (Online) URL: https://www.swissmem.ch/fileadmin/user_upload/Swissmem/Publikationen/Panorama/2016_Panorama_DE.pdf. Abrufdatum: 2016-12-30.

UN (United Nations), 2012: The Future We Want, New York (Online) URL der deutschen Fassung: http://rio20.ch/wp-content/uploads/2012/09/Rio-Ergebnisdokument_DE.pdf. Abrufdatum 2016-12-22.

UN (United Nations), 2015: Transforming our World – The 2030 Agenda for Sustainable Development (A/RES/70/1), New York (Online) URL: http://www.un.org/ga/search/view_doc.asp?symbol=A/RES/70/1&Lang=E. Abrufdatum 2016-12-30.

UN Global Compact and KPMG, 2016: SDG Industry Matrix (Online) URL:
https://www.unglobalcompact.org/docs/issues_doc/development/SDGMatrix-Manufacturing.pdf
Abrufdatum: 2016-12-28.

WBCSD, 2010: Vision 2050 – Die neue Agenda für Unternehmen (Kurzfassung), Genf Februar 2010.

7 Anhang

7.1 Fragen Interviews mit Expertinnen und Experten

WIRKUNGSZIEL ZUKUNFTSFÄHIGKEIT

Definition von Zukunftsfähigkeit

1. Welche Reaktion löst die Definition bei Ihnen aus?
2. Fehlen Elemente?
3. Hat es überflüssige Elemente?
4. Warum ist „True Business Sustainability“ heute noch die Ausnahme?
5. Aufgrund welcher Grundlagen wird die Wirkungsorientierung beurteilt?

INPUT

Auslöser / Motivatoren für Weiterentwicklung in einem Unternehmen

1. Welchen Stellenwert hat die Frage nach der Zukunftsfähigkeit (Projektionen / Zukunftsprognosen / Szenarien)?
2. Was treibt Unternehmerinnen und Unternehmer an?
3. Woran orientieren sie sich?
4. Wo informieren sie sich?
5. Welche Fakten fördern eine stärkere Ausrichtung auf Zukunftsfähigkeit und welche hindern Unternehmen daran?
6. Gibt es Unterschiede zwischen Inhaber geführten und durch Manager geführte Unternehmen?
7. Welche Rolle spielt der Verwaltungsrat?
8. Welche Rolle spielen die SDGs?
9. Sind die SDGs in Unternehmen schon auf dem Radar

AKTIVITÄTEN

Analysetools und Methoden

1. Welche Beobachtungs-Instrumente wenden Unternehmen an?
2. Welche Methoden wenden Unternehmen an für die Entwicklung ihrer Strategien?
3. Wird eine Analyse der Lieferkette praktiziert?
4. Werden Ökobilanzen gemacht?
5. Wird der Stakeholderdialog gepflegt?
6. Wie gehen Unternehmen mit Change um?
7. Welchen Stellenwert hat die inside-out-Optik und welchen die outside-in-Optik?

OUTPUT

Erneuerungszyklen von Strategien / Beobachtungs- und Frühwarnsysteme

1. Stimmt die Annahme, dass Unternehmen laufend auf der Suche nach neuen Geschäftsfeldern sind?
2. Was ist wichtiger, neue Geschäftsfelder zu erschliessen oder im bestehenden Geschäft die Risiken zu minimieren?
3. In welchen Zyklen erneuern Unternehmen ihre Strategie und passen ihre Geschäftsmodelle an?
4. Welche sind die Auslöser?

OUTCOME

1. Wodurch kennzeichnen sich zukunftsfähige Geschäftsmodelle?
2. Was ist zu tun, damit sich Unternehmen messbare Ziele setzen?
3. Woran erkennen wir, ob die Outside-in-Optik zur Anwendung gelangt?
4. Wie entstehen erfolgreiche Partnerschaften?

IMPACT

Strategische Bedeutung der Nachhaltigkeit

1. Welche Form von Impact streben Unternehmen an?
2. Wie halten sie es mit Nachhaltigkeits-Impacts?

Sustainable Development Goals

1. Wie bekannt sind Ihrer Einschätzung nach die SDGs in Schweizer Unternehmen und insbesondere in der Maschinenbau-Branche?
2. Fliessen die SDGs in Strategie-Prozesse ein?
3. Welches Potenzial haben diese Goals und Targets, Unternehmer zu erreichen?
4. Sind sie motivierend für Unternehmerinnen und Unternehmen?
5. Bieten Sie Anhaltspunkte für die Entwicklung neuer Geschäftsfelder und neuer Geschäftsmodelle
6. Welches wirtschaftliche Potenzial bieten die SDGs?
7. Welche Konsequenzen sehen sie für Schweizer Unternehmen, wenn die SDGs bis 2030 nicht erreicht würden?

Förderfaktoren und Hindernisse

1. Was hindert Unternehmen daran, ihre Geschäftsmodelle auf Nachhaltigkeit auszurichten?
2. Welche Rahmenbedingungen müssten ändern, damit Unternehmen sich konsequent auf Zukunftsfähigkeit und ihre Geschäftsmodelle auf Nachhaltigkeit ausrichten?
3. Welche Rolle spielen die Kundinnen und Kunden?
4. Welche Rolle die Mitbewerber?
5. Welche der Staat?
6. Welche die Wissenschaft?
7. Welche die Gesellschaft?
8. Was muss ändern, damit nachhaltige Geschäftsmodelle zur Regel werden und Umweltwirkung erzielt wird?

7.2 Antworten Interviews mit Expertinnen und Experten

7.2.1 Definition von Zukunftsfähigkeit und Wirkungsziel

Roth: „Ich verstehe sie als Zielvision und optimaler Zustand. Es stellt sich die Frage, welcher Teil in welchem Masse erfüllt sein muss und welche Aspekte konkret relevant sind. Dies gilt es in einem Unternehmen fallweise gegeneinander abzuwägen.“

Burkart: „Wenn die Definition nur aus „keine Schäden anrichten“ (do no bad) oder „weniger Schäden anrichten“ (doing less bad) bestünde, würde das zu kurz greifen (...).“

Zamprogna: „Sie ist sehr auf das Heute fokussiert und sagt wenig zur Entwicklungsrichtung eines Unternehmens aus. (...) Zukunftsfähig ist ein Unternehmen, das heute formulieren kann, wo es sich in Zukunft hin bewegen will, und zwar über die Management-Generationen hinaus. (...) Die Werte und die Vision einer Firma sind heutzutage massgeblich, um die besten Leute anzuwerben und langfristig zu behalten.“

Daub: „Auf gesellschaftlicher Ebene sind die fünf Punkte sinnvoll. Sie spiegeln die Definition von Nachhaltigkeit. Aus ökonomischer Perspektive sind Teile fragwürdig. Es gibt Unternehmen, die verursachen schädliche Effekte und überleben trotzdem. Solange man nicht weiss, ob etwas wirklich schädlich ist, wird weiter ausprobiert und damit Geld verdient.“

Drei der vier Interviewten fehlen folgende Elemente:

Burkart: „Die Definition müsste ergänzt werden um die vier, wissenschaftlich fundierten Prinzipien des von der schwedischen Forschungsgruppe The Natural Step entwickelten Framework for Strategic Sustainable Development, kurz FSSD (diese sind auch Basis des Future-Fit Business Benchmarks):

In einer nachhaltigen Gesellschaft ...

1. ... unterliegt die Natur nicht einer systematischen Zunahme der Konzentration von Stoffen, die aus der Erdkruste entnommen wurden.
2. ... unterliegt die Natur nicht einer systematischen Zunahme der Konzentration von Stoffen, die Menschen produziert haben.
3. ... unterliegt die Natur nicht einer systematischen Zunahme des Abbaus durch physikalische Einwirkung.
4. ... erfahren Menschen keine systematischen Hindernisse in Bezug auf Gesundheit, Einfluss, Kompetenz, Unvoreingenommenheit und Sinnstiftung.“

Zamprogna: „Es fehlt erstens die Vermittlung von Sinn und Zweck des Tuns einer Firma („sense of purpose“). Zweitens sollte die Definition selber noch stärker in die Zukunft weisen. Eine zukunftsfähige Firma hat im Heute ein Bewusstsein, was sie künftig verwirklichen will und eine Vorstellung ihres zukünftigen Erfolgs.“

Daub: „Auf einer abstrakteren Ebene fehlt die übergeordnete Sinnhaftigkeit („value proposition“) und eine bestimmte Art der Weltzugewandtheit im Sinn von: ‚Wir wollen als Unternehmen mehr erreichen, als nur das Erreichbare‘. Die Gemeinwohlökonomie zum Beispiel will mehr erreichen als eine gute Bilanz.“

Als überflüssige Elemente sehen drei der vier Interviewten folgende Punkte:

Roth: „Die explizite Erwähnung der schädlichen Effekte ist fraglich und eigentlich überflüssig. Wenn Nachhaltigkeit konsequent umgesetzt wird, sollten keine Schäden mehr entstehen.“

Burkart: „Es ist fraglich, ob es den Punkt „do no bad“ braucht, wenn alle anderen Punkte erfüllt sind.“

Zamprogna: „Die Schädlichkeit ist eingebettet ins Werteschaffen. Eine Firma, die Schaden anrichtet, ist meist ineffizient und wird schon deshalb früher oder später verschwinden.“

7.2.2 Warum ist „True Business Sustainability“ heute noch die Ausnahme?

Roth: „Unternehmen müssen eine Vielzahl von Aspekten berücksichtigen. Die Ausrichtung des Geschäftsmodells auf Nachhaltigkeit ist nur ein Aspekt. Sehr wichtig für Unternehmen sind die ökonomischen Aspekte, dann die Einhaltung der rechtlichen Vorgaben (legal compliance), die Weiterentwicklung der eigenen Geschäfts-Tätigkeit, Forschung, Entwicklung und Innovation. Die Nachhaltigkeit wird hierbei bei gewissen Firmen höher und bei anderen tiefer gewichtet.“

Burkart: „Als Gründe sehe ich:

1. Mangelnde Finanzierung. Das Verhalten der Investoren ist ein zentraler Hebel. Impact-Investment ist im Kommen, hat aber noch viel mehr Potenzial, zum Beispiel, wenn man Pensionskassen dazu bringt, nur noch in nachhaltige Anlagen zu investieren. (...)“
2. Fehlendes Commitment auf Management-Ebene. Paul Polman, der CEO von Unilever ist immer noch eine Ausnahme. Wegen der einseitigen Ausrichtung auf Finanzprofit ist echte unternehmerische Nachhaltigkeit noch zu wenig ein Thema. Die aktuelle Generation von Top-Managern interessiert sich noch zu wenig dafür. (...)“
3. Einer der wichtigsten Treiber wären die Konsumentinnen und Konsumenten. Wenn sie mehr Nachhaltigkeit nachfragten und auch bereit wären dafür zu zahlen, würde dies das Angebot beeinflussen. (...) Immerhin ist Ökologie heute im Lifestyle angekommen, aber die Leute sind zu wenig konsequent.“

Die mit Abstand beste Lösung wäre die Internalisierung der externen Kosten und die damit verbundenen richtigen Preissignale (z.B. Besteuerung des Flugzeugtreibstoffes Kerosin).

Zamprogna: „Ich sehe zwei Gründe:

1. Business-Modelle, die auf Nachhaltigkeit basieren, sind wegen der quartalsweisen Kurzfristoptik die Ausnahme. Zudem suchen die meisten Unternehmen das Bekannte und investieren in Bestehendes.
2. Damit echte Nachhaltigkeit möglich wird, braucht es visionäre Persönlichkeiten, die das Thema vorantreiben und zeigen, dass es funktioniert. Ein Beispiel dafür ist Unilever. Es brauchte den neuen CEO Polman, um Spielregeln zu ändern. Bei Unilever schlägt sich diese Strategieänderung nun nieder in Gewinnwachstum. Es gibt heute noch zu wenig solche Beispiele, um eine Sogwirkung auf die grosse Masse der Unternehmen zu erzielen.“

Daub: „Diese Art des Wirtschaftens ist nicht im wirtschaftlichen System angelegt. Der Soziologie Luhmann hat mit seiner Systemtheorie nachgewiesen, dass einzelne gesellschaftliche Teilsysteme nach unterschiedlichen Prinzipien agieren. Dadurch sichern sie ihr langfristiges Überleben. Im Wirtschaftssystem geht um die Fähigkeit Zahlungen zu empfangen und zu leisten. Moral hat darin keinen Platz und findet nur Eingang ins System, wenn sie von aussen auf das System einwirkt.

Eine Form, die Anliegen der Gesellschaft im Wirtschaftssystem durchzusetzen, ist Corporate Social Responsibility. Zudem muss die Gesellschaft durch Proteste oder politischen Druck Einfluss nehmen auf die Verantwortungsträger (denn Menschen können in Gegensatz zu Systemen moralisch denken).

Bei einem Unternehmen, eine vertiefte Transformation zu bewirken ist meist nicht möglich, es sei denn, die Transformation hat handfeste ökonomische Vorteile (z.B. der anthroposophisch geprägte Kosmetikartikel-Hersteller Weleda) oder vermindert ein Risiko (z.B. Reputation). Die Welle der Nachhaltigkeit (Fairtrade, pro specie rara usw.) ist auch vor diesem Hintergrund zu sehen.“

7.2.3 INPUT: Auslöser / Motivatoren für Weiterentwicklung in Unternehmen?

7.2.3.1 Stellenwert der Zukunftsfähigkeit bzw. Nachhaltigkeit

Roth: „Die Frage nach der Zukunftsfähigkeit hat einen unterschiedlichen Stellenwert. Andere Themen werden aber tendenziell wohl höher eingestuft. Bei grösseren Unternehmen hat diese Frage tendenziell einen höheren Stellenwert.“

Burkart: „Dort, wo sich ein offensichtlicher Profit erzielen lässt (z.B. Investition in LED, welche sich schnell amortisiert), sind die Unternehmen bereit zu handeln. (...) Ein grundsätzliches Hinterfragen des Geschäftsmodells ist die absolute Ausnahme. Dazu kommt, dass die Schweizer Industrie ist auf hohe Wertschöpfung ausgerichtet und umweltbelastende Prozessschritte mit tieferer Wertschöpfung ins Ausland ausgelagert hat.“

Zamprogna: „Besonders bei Familienunternehmen hat diese Frage einen sehr hohen Stellenwert. Sie fragen sich: ‚Was gebe ich der nächsten Generation weiter?‘ Sie haben keine Optik der kurzfristigen Dividendenmaximierung. Zudem ist es in der Kultur von Familienunternehmen auch sehr wichtig, etwas für das unternehmerische und gesellschaftliche Ökosystem zu tun, in dem man tätig ist. (...). Der rote Faden in der Fragestellung ist: ‚Was mache ich für die nächste Generation des Geschäfts und für die Mitarbeiter?‘ Das mag zwar philosophisch wirken, ist aber ein gutes Mittel, die Strategie auf die tägliche Arbeit runterzuberechnen.“

Daub: „Der Stellenwert ist extrem gross. Gemäss dem Outside-in-Ansatz fragen sich Unternehmen laufend, wie sich beispielsweise die Märkte und Konkurrenzsituationen verändern. Aber auch der Bottom-of-the-Pyramid-Ansatz kommt zur Anwendung, weil Unternehmen beobachtet haben, dass auch Menschen mit geringsten Einkünften Bedürfnisse haben, die befriedigt werden wollen. Unternehmen, die derartige Entwicklungen im Auge haben, sind zukunftsfähig. Ein Beispiel hierfür ist Unilever mit seiner Tochtergesellschaft Hindustan Unilever Limited (HUL).“

7.2.3.2 Was treibt Unternehmerinnen und Unternehmer an?

Roth: „Die Motivatoren sind so unterschiedlich wie die Unternehmen. Im Vordergrund steht sicher die Erhaltung von Arbeitsplätzen und des Standortes. Sinnstiftung ist kein grosser Treiber. Antrieb ist sicher auch, bei gesellschaftlichen Entwicklungen (z.B. Nachfrage nach nachhaltigen Produkten oder bei der Digitalisierung) nicht ins Hintertreffen zu geraten und diese auf dem Radar zu behalten.“

Burkart: „Der grösste Treiber ist der Eigennutz. Wenn sich Nachhaltigkeit mit einem guten Geschäftsmodell verbinden lässt, dann wird dieses auch genutzt (z.B. Bühler, ABB, SV Group). Treibende Kräfte sind zudem charismatische und inspirierende Unternehmer-Persönlichkeiten, die ein nachhaltiges Geschäftsmodell einfach durchziehen und sich nicht beirren lassen⁵⁹.“

Zamprogna: „Grundvoraussetzung ist ökonomischer Erfolg. Die verdienten Mittel ermöglichen es einem Unternehmen, weiter zu investieren und zusätzliche Werte zu schaffen. Bei Bühler geht dies zusammen mit Traditionsbewusstsein und Verantwortungsgefühl.“

Daub: „Der Treiber ist Eigennutz, überleben wollen, sich durchsetzen, besser sein. Erfolgreich ist, wer im bestehenden System fähig ist, Zahlungen zu empfangen und auszulösen.“

7.2.3.3 Woran orientieren sie sich? Welche Fakten sind entscheidend?

Roth: (Sie orientieren sich) „an den Kunden, der Konkurrenz, der Marktentwicklung und Innovationen. Die Digitalisierung ist diesbezüglich zurzeit sicher die grösste Herausforderung. Das regulatorische Umfeld spielt auch eine Rolle. (...)“

⁵⁹ „z.B. Albin Kälin ehemaliger CEO von Climatex (Pionier bei Cradle to Cradle zertifizierten Textilien) und heutige Präsident von EPEA-Schweiz im Rheintal, Paul Polman, CEO von Unilever oder Anita Roddick, die Gründerin von The Body Shop.“

(Sie informieren sich) „unter anderem in Netzwerken wie Verbänden, an Messen oder in einschlägigen Publikationen.“

„Auch bei den Fakten sind die Kunden, die Konkurrenz und die Marktentwicklung entscheidend. Bei vielen unserer Mitgliedsunternehmen sind zum Beispiel das Umweltmanagementsystem ISO 14'000 oder Energieeffizienz-Informationen zu ihren Produkten ein Muss. In gewissen Subbranchen spielt das wiederum praktisch keine Rolle. Hindernd sind Themen, die die Unternehmen zurzeit wirtschaftlich stärker fordern wie die Frankenstärke oder die Unsicherheit bezüglich der Umsetzung der Masseneinwanderungs-Initiative.“

Burkart: „Die Finanzielle Performance steht mit Blick auf die Investoren und Aktienkurse nach wie vor im Vordergrund. Wichtig ist auch eine gute Reputation. In der Schweiz sind aber sehr viele Unternehmen im Business-to-Business-Geschäft tätig und stehen wegen der Frankenstärke unter massivem Preisdruck. Abnehmer im B-to-B-Bereich haben oft kein Interesse an etwas teureren nachhaltigen Produkten.“

„Für die Rekrutierung von Fachkräften ist es jedoch wichtig, ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Für junge Berufseinsteiger ist eine sinnstiftende Tätigkeit sehr wichtig.

Risiken haben zu oft zu wenig Gewicht.“

(Entscheidende Fakten liefern) „inspirierende Fallbeispiele mit Parallelen zur eigenen Geschäftstätigkeit, die aufzeigen, dass und wie ein nachhaltiges Geschäftsmodell funktioniert.“

Zamprogna: „Die Vision von Bühler richtet sich nach den Bedürfnissen der Kunden aus. Wir fragen uns, welches Angebot wir den Kunden machen müssen, damit sie heute und in der Zukunft erfolgreich sein können.“

Wir sind mit Kunden und Partner von der Wissenschaft und Institutionen sehr vernetzt in der Welt und in unserer Branche und erfahren so, was die Herausforderungen der Zukunft sind⁶⁰. Somit können wir auch laufend unser Bewusstsein schärfen, was wir tun müssen, um Teil der Lösung zu sein. Wir versuchen immer, uns ein Gesamtbild zu verschaffen, um zu sehen, wie wir einen Beitrag leisten können. Kürzlich sind wir zum Beispiel in die Insekten-Technologie eingestiegen. Es gibt ein grosses Potenzial, biogene Siedlungsabfälle in Insekten-Proteine umzuwandeln. Hier sind neue Technologien gefragt.“

Daub: „Eine Form, die Anliegen der Gesellschaft im Wirtschaftssystem durchzusetzen, ist Corporate Social Responsibility. Zudem muss die Gesellschaft durch Engagement oder politischen Druck Einfluss nehmen auf die Verantwortungsträger.“

7.2.4 AKTIVITÄTEN: Analysetools / -methoden, Beobachtungs- / Frühwarnsysteme

7.2.4.1 Beobachtungsinstrumente / Stellenwert inside-out und outside-in

Roth: *Keine Antwort*

Burkart: „Die ‚five forces‘ von Porter sind immer noch hoch präsent. Dann natürlich finanzielle Kenngrössen, Konsumenten-Wünsche ermittelt durch Marktumfragen, Fokus-Gruppen oder Social-Media-Auswertungen. In den meisten Fällen wird die inside-out-Optik angewandt. Der Stakeholderdialog ist extrem wichtig. Die Frage ist nur, wer die Stakeholder definiert. Unternehmen sind nämlich mit der Frage konfrontiert: ‚Lade ich die kritischen NGOs auch ein oder schliesse ich sie aus?‘ Mittelständische Unternehmen haben in ihrem Umfeld oft einen intensiven Dialog mit lokaler Politik, Bevölkerung. Dabei sind sie oft nicht mit den wirklich problematischen Fragen konfrontiert, weil die meisten Umweltschäden und grössten sozialen Probleme heute im Ausland anfallen.“

Zamprogna: „Unser wichtigstes Mittel sind unsere Netzwerke. Für uns ist wichtig, was auch unsere Lieferanten, Kunden und Partner beschäftigt. Das sind oft ebenfalls Familienunterneh-

⁶⁰ „Wir haben kürzlich zum ersten Mal mehr als 600 Kunden und Experten entlang der Wertschöpfungskette nach Uzwil eingeladen und diskutiert, wie es künftig möglich sein wird, 9 Milliarden Menschen zu ernähren? Dieser Dialog ist wichtig, damit wir an gesamtheitlichen Lösungen arbeiten können. Er hilft uns aber auch, uns so von der Konkurrenz klar abzuheben.“

men, die die gleiche Optik haben. Zudem sind wir in internationalen Gremien wie dem World Economic Forum. Wir orientieren uns überdies stark an den Studien der Welternährungsorganisation FAO (z.B. zu Foodsafety-Challenges, Food Losses).“

Daub: Im Vordergrund stehen „Risikomanagement und strategische Früherkennung von Themen (Issue-Management und Stakeholderanalyse). Damit versuchen Unternehmen, die Gesellschaftsdimension strategisch zu packen, weil es vielfach nicht opportun ist, an der Gesellschaft vorbei zu handeln. Auf dem Radar sind primär Themen, die einer Firma Probleme und kommunikativen Ärger machen können. Je nach Branche gibt es unterschiedliche ‚hot topics‘, die systematisch angeschaut werden. In der Textilbranche zum Beispiel ist es die Lieferkette oder in der Bau-Branche die Korruption. Ein aufkommendes Thema ist zurzeit die CO₂-Problematik in der Fleischindustrie oder die Automobilindustrie, die sich darauf einstellen kann, dass der fossile Antrieb verschwinden wird.“

7.2.4.2 Analyse der Lieferkette und Ökobilanzen

Roth: „Die Lieferkette ist für Unternehmen der MEM-Branche sehr relevant, aber nicht zwingend mit dem Fokus der Nachhaltigkeit, sondern hauptsächlich im Sinne der Risikominimierung. Ab der dritten Stufe wird es für Unternehmen sehr aufwändig und komplex und nur Unternehmen mit grosser Marktmacht haben tief in der Lieferkette überhaupt einen Einfluss. Ökobilanzen werden vereinzelt gemacht, jedoch meistens auf Produkte oder Produktgruppen bezogen. Ökobilanzen sind sehr aufwändig.“

Burkart: „Die Lieferkette ist vor allem bei KMUs kaum einem Unternehmen auf dem Radar, weil auch die Haltung herrscht: ‚Ich kann mich nicht um alles kümmern und bin sowieso zu klein, etwas zu bewegen.‘ Die meisten Unternehmen haben erschreckend wenig Ahnung. Allenfalls haben sie noch Einblicke beim direkten Zulieferer oder schauen Qualitätsgründen auf die Lieferkette (z.B. Autozulieferer). Bei den Unternehmen, in die ich Einblick habe, werden Ökobilanzen ganz selten gemacht und sind die Ausnahme.“

Zamprogna: „Dies ist eine grosse Herausforderung. Die Lieferketten werden im internationalen Umfeld immer komplexer. Gleichzeitig sind die Anforderungen an Transparenz gestiegen. Uns ist wichtig, dass die Unternehmen in der Lieferkette die gleichen Werte unterstützen wie wir. Wir haben deshalb einen „Supplier Code of Conduct“ eingeführt, abgeleitet von unserem Ethik-Code. Wenn man will, hat man als Unternehmen viel Einfluss. Man sollte es aber auch nicht überstrapazieren, sich auf die wesentlichen Themen fokussieren und die Verhältnisse vor Ort kennen. Für Bühler besonders wichtig sind Höchststandards bei den Arbeitsbedingungen und Umweltstandards. (...) In der Zukunft wollen wir in der Lage sein, auch zu allen unseren Produkten eine Ökobilanz anzubieten, sowohl über die Entstehung des Produktes als auch über seine Anwendung beim Kunden. Auch wenn heute oft die Daten dafür fehlen, wird die Digitalisierung der Prozesse durch Sensoren und Intelligenz dies bald ermöglichen, Sicher wissen wir schon jetzt, wie viel besser eine neue Technologie im Vergleich zu ihrer Vorgängerin ist (z.B. 90% weniger Wasserverbrauch beim neusten Tortilla-Mehl-Prozess: 95% weniger Energieverbrauch bei der neuen Waagen Generation).“

Daub: „Das hängt einerseits von der Branche ab und davon, wie lang und energieintensiv eine Lieferkette ist und ob soziale Themen enthalten sind. Ohne äusseren Druck zum Beispiel durch Kundinnen und Kunden schauen Unternehmen aber kaum hin. Solange wir uns im herrschenden, rein auf finanziellen Erfolg ausgerichteten Wirtschaftssystem bewegen, wird sich kaum etwas ändern. Insofern sollte man Schweizer Unternehmerinnen und Unternehmer auch nicht überfordern. Auch wenn sie als Menschen durchaus willig wären, sind sie den Marktzwängen ausgesetzt.“

7.2.5 OUTPUT: Strategie

7.2.5.1 Stellenwert der Suche nach neuen Geschäftsfeldern

Roth: „Unternehmen wollen sicher nicht stehen bleiben, sondern sich weiterentwickeln. Swissmem bietet dazu in verschiedenster Form Unterstützung. Wenn es um die Erschließung neuer Märkte geht, bieten wir beispielsweise Seminare zum Freihandelsabkommen mit China an (...) Wenn es um neue Produkte geht, bieten wir Innovationsunterstützung in Form von Innovations-Scouts an.“

Burkart: „Unternehmen die ihr Geschäftsmodell komplett auf den Kopf stellen, sind sehr selten. Start-ups sind hier anders, weil sie auf der grünen Wiese beginnen können. Es gibt aber auch Beispiele von Unternehmen die entweder ihr Geschäftsmodell Richtung Nachhaltigkeit weiterentwickelt⁶¹ oder ganz neu aufgestellt haben⁶².“

Zamprogna: „Ein erfolgreiches Unternehmen ist in der Lage, die Marktveränderungen früh zu sehen und sich auszurichten, um für die neuen Bedürfnisse die Lösungen bereit zu haben. Aber heutzutage sind die erfolgreichsten Unternehmen jene, die neue Geschäftsfelder selber „erfinden“ und dabei ein neuer Markt entsteht. Dies ist oft mit der Umsetzung von disruptiven Geschäftsmodellen verbunden.“

Daub: Die stetige Suche nach neuen Geschäftsfeldern „ist Entrepreneurship pur. Entrepreneurre suchen laufend neue Ideen und ungenutzte Potenziale, wofür jemand bereit ist zu zahlen. Das ist im Wirtschaftssystem angelegt.“

7.2.5.2 Methoden der Strategieentwicklung

Roth: „Das Umweltmanagement-System ISO 14'000 spielt im Nachhaltigkeitsbereich eine wichtige Rolle. Unternehmen der MEM-Branche haben dieses Instrument schnell auf dem Radar, weil sie ohnehin intensiv mit Standards und Normen arbeiten.“

Burkart: „Die Strategieentwicklung bei hpo erfolgt grundsätzlich nach unserer eigenen Methodik Strategy Design 5S. Diese Methode setzt den Rahmen und enthält aber zahlreiche Tools wie Business-Model-Innovation, Design-Thinking, Business-Canvas, Blue-Ocean plus eigene Ansätze. Diese werden für unsere Kunden massgeschneidert kombiniert. Insbesondere Start-ups wenden diese Techniken erfolgreich an und setzen die Ergebnisse auch um. Etablierte Unternehmen sind natürlich zurückhaltender bei der Neuerfindung ihrer etablierten Geschäftsmodelle, weil es immer mit grossen Risiken behaftet ist, etwas was funktioniert durch etwas Neues zu ersetzen. Gewisse Grossunternehmen nutzen diese Techniken aber, indem sie ein sogenanntes „Schnellboot“ aufbauen. Das sind kleine Teams, die nach disruptiven Geschäftsmodellen suchen, welche das Kerngeschäft karnibalisieren könnten. Manche Unternehmen kaufen zu diesem Zweck auch Start-ups auf. Zurzeit bringt die Digitalisierung viel Bewegung in die Strategie-Entwicklung von Unternehmen. Sie ist in meinen Augen auch ein wichtiger Treiber für Nachhaltigkeit.“

Zamprogna: „Bühler hat eine langfristige Vision definiert, und daraus sind sehr anspruchsvolle Geschäftsziele entwickelt worden. Aus diesen Zielen werden methodisch die wesentlichen Strategien und Ziele für alle Mitarbeiter abgeleitet, damit alle Mitarbeiter auf die gleiche Vision und gleichen Ziele des Unternehmens fokussiert sind. Die Strategie wird durch einen bewussten Prozess kontinuierlich revidiert und verbessert, um sicher zu stellen, dass die Ziele Schritt für Schritt erreicht werden und Abweichungen frühzeitig korrigiert werden.“

Daub: „Das hängt jeweils von den Programmen die an den Business-Schools gerade Mode sind. Sichere Werte sind immer noch Instrumente der klassischen Strategielehre wie die SWOT-Analyse oder die Ansoff-Matrix mit den unterschiedlichen Diversifizierungsstrategien.“

⁶¹ „Z.B. der Bohrmaschinen-Produzent Hilti, welcher seine Maschinen vermehrt vermietet und nicht mehr verkauft. Dadurch hat Hilti einen Anreiz, langlebige Maschinen zu produzieren und diese gut zu warten.“

⁶² „Z.B. IBM, das keine Computer mehr baut, sondern Software und Dienstleistungen anbietet.“

Wegen der Digitalisierung erleben wir zurzeit aber auch starke Veränderungen, welche von den Unternehmen neue Denkweisen erfordern.“

7.2.5.3 Erneuerungszyklen von Strategien und Auslöser für Strategieänderungen

Roth: *Keine Antwort*

Burkart: Die meisten Strategien sind inkrementelle Weiterentwicklungen. Unternehmen fragen sich, wo sie investieren und weiterwachsen wollen. Circa alle 5 Jahre machen Unternehmen in der Regel eine grössere Strategie-Übung. Dazwischen wird die Strategie regelmässig überprüft. Die Zyklen werden aber eher kürzer, weil die Unsicherheit grösser wird und die disruptive Wirkung der Digitalisierung spürbar wird. Viele Geschäftsleitungen sind damit überfordert. Auslöser ist meistens ein neuer CEO, der eine neue Strategie bringt. Strategieänderungen sind zudem oft mit Akquisitionen verbunden.“

Zamprogna: „Zurzeit ist die Strategie Bühler 2020 gültig. Dort sind aber auch Meilensteine gesetzt, die weiterreichen wie zum Beispiel unsere Technologie-Strategie, die eine Reichweite von fünf bis zehn Jahren hat. Beim operativen Geschäft arbeiten wir mit Zyklen von circa drei Jahren, die jedes Jahr mehrmals revidiert werden. Die Geschäftsfelder können bei Bühler von den Geschäftseinheiten selbständig weiterentwickelt werden, indem sie selber erwirtschaftete Mittel einsetzen. Dazu hat die Firma ein Innovation Board eingesetzt, das über einen eigenen Fonds – den Urs Bühler Innovation Fund - strategische Initiativen beschleunigen kann.“

Daub: Generell sind sie viel kürzer geworden. Die Frequenz verändert sich stark (z.B. Fast Fashion in der Modebranche, regelmässig erneuerte Konzepte oder Interieurs im Detailhandel oder der Hotellerie). In der Regel unterscheiden Unternehmen zwischen kurz-, mittel- und langfristig. Die Kurzfristoptik hat primär die Entwicklungen auf den Märkten im Blick. Mittelfristig sind Trends von Interesse (z.B. Digitalisierung, neue Nutzungsformen wie Sharing usw.) Die Langfristoptik hat Innovationen zum Ziel, die dem Unternehmen auch in ferner Zukunft ein Auskommen ermöglichen. Oft werden neue Geschäftsfelder auch aus der Not geboren. So hat zum Beispiel die Deutsche Post einen kleinen Elektrolieferwagen erfunden und produziert diesen gleich selber, weil die deutsche Automobilindustrie das nicht schaffte. Weil der Markt die gewünschte Lösung nicht anbot, machte es die Deutsche Post selber. Diese Bereitschaft wird bei grösseren Unternehmen immer grösser. Insofern brechen auch die guten alten Branchengrenzen heute vermehrt auf. Diese Art von Innovation nimmt zu.“

7.2.6 OUTCOME: Kennzeichen zukunftsfähiger Geschäftsmodelle

7.2.6.1 Kennzeichen

Roth: „(...) Geschäftsmodelle sind dann zukunftsfähig, wenn sie wandelbar sind (innovative Entwicklung und global anwendbar) und sich nicht nur an der Ökonomie orientieren, sondern an allen drei Säulen der Nachhaltigkeit. Die soziale Säule wird aus meiner Sicht in Schweizer MEM-Unternehmen tendenziell am wenigsten stark gewichtet, da wir in der Schweiz bereits mit der Gesetzgebung und anderen Aktivitäten in diesem Aspekt relativ weit sind.“

Burkart: „Man müsste genauer hinschauen, welche Probleme das Geschäftsmodell zu lösen hilft, ob es stringent ist oder perverse Effekte aufweist? Der Future Fit Business Benchmark ist ein guter Katalog für diese Fragen und besser als die Richtlinien der Global Reporting Initiative GRI. Ein Kriterium könnte auch sein, ob das Geschäftsmodell zu einem oder mehreren SDGs beiträgt. Um zu beurteilen, ob ein Geschäftsmodell wirklich zukunftsfähig ist, braucht es aber meistens ein Netzwerk von Leuten mit unterschiedlicher Expertise. Orientierungspunkte könnten allenfalls Grundmechanismen liefern, wie z.B. zirkulär versus linear. Es gibt zwar Labels und Zertifikate. Ihre Zahl ist jedoch sehr gross und man muss sich damit auseinandersetzen,

um durchzusehen. Hier könnte der Staat eine Rolle spielen und entweder Labels vorgeben oder diese validieren.“

Zamprogna: „Ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell garantiert idealerweise allen Akteuren in der Wertkette einen Profit. Es ist im Gleichgewicht, und es gibt keine Verlierer oder Gewinner und braucht auch keinen Protektionismus. Ein solches Modell wird dadurch gestärkt, dass alle Akteure es mittragen. Wichtig ist auch, dass die Umweltsachen vertreten sind. Ein solches Modell ist natürlich weit weg vom klassischen Modell einer einzelnen Firma, die versucht, für sich das Maximum herauszuholen. In unserer Wertkette gibt es insbesondere eine kritische Stelle beim Übergang von Kleinbauern zu den nachgelagerten Abnehmern. Hier ist der Profit noch sehr ungleich verteilt und noch viel zu tun.“

Daub: „Ein zukunftsfähiges Geschäftsmodell integriert die kurz-, mittel- und langfristigen Moralansprüche der Gesellschaft so, dass ein Unternehmen kurz bis mittelfristig überleben kann. Zudem erkennt ein solches Unternehmen, ob ihm sein aktuelles Handeln später zum Nachteil ausgelegt werden kann. In Zukunft wird es deshalb immer wichtiger werden, sich am Status einer relevanten Vergleichsgruppe zu orientieren. So haben sich im Detailhandel zum Beispiel Aldi und Lidl lange nicht um Nachhaltigkeit gekümmert, nun aber gemerkt, dass diese Aspekte den Kundinnen und Kunden wichtig sind und zwar so wichtig, dass es sich jetzt selbst für Discounter lohnt, sich darum zu kümmern. Die Frage ist nur, ob sie gerade noch den richtigen Zeitpunkt erwischen haben, um dabei ihre Glaubwürdigkeit zu behalten. Das entscheidet letztlich der Kunde mit seinem Kaufverhalten.“

7.2.6.2 Erfolgreiche Partnerschaften

Roth: „Sehr wichtig ist das Netzwerk von Unternehmen. Partnerschaften ergeben sich oft aus Innovationsbedürfnissen oder im Bereich des Wissens- und Technologie-Transfers (Partnerschaften in der Lieferkette). Auch äußerer Druck oder innovative Ideen, die nicht alleine umsetzbar sind, können Partnerschaften begünstigen.“

Burkart: „Haupttreiber ist, wenn Unternehmen Kompetenzen brauchen, die sie selber nicht haben. Dies ist z.B. bei der Digitalisierung oft der Fall. Partnerschaften sind für viele Unternehmen der einzige Weg, auf disruptive Entwicklungen zu reagieren und Quantensprünge zu machen. Hier besteht ein Potenzial, das sich auch für etablierte Unternehmen lohnen könnte. Partnerschaften gehen sie ein, wenn sie einen Nutzen sehen, der sich finanziell rechnet. Die Transaktionskosten sind hoch: Am Anfang weiss man nicht, ob eine Partnerschaft etwas bringt. Man muss Vertrauen aufbauen. Wer über die Organisationsgrenzen hinweg arbeitet, braucht plötzlich neue Organisationsformen.“

Zamprogna: „Partnerschaften sind primär eine Frage des Vertrauens. Dieses muss ein Unternehmen aufbauen. Partnerschaften sind dann erfolgreich, wenn man einerseits gemeinsame Ziele hat und komplementäre Kompetenzen einbringt. Wettbewerbsinteressen oder Fragen des Patenschutzes hingegen sind hinderlich. In einer Branche entstehen zudem Partnerschaften, wenn es gemeinsame, vom Wettbewerb unabhängige, Fragestellungen zu behandeln gibt. Interessant ist, dass Quantensprünge nur mit Kooperation möglich sind.“

Daub: „Partnerschaften sind dann wichtig, wenn man die langfristige Glaubwürdigkeit beweisen will (z.B. Partnerschaft mit Greenpeace, WWF). Glaubwürdiges Handeln wird immer wichtiger, weil Kunden und Zulieferer merken, ob das Engagement seriös ist. Es wird beispielsweise hingeschaut, wie lange ein Unternehmen schon Mitglied von öbu ist, oder ob es ihm gelingt, Einfluss auf seine Lieferkette zu nehmen.“

7.2.7 IMPACT: Nachhaltigkeits-Wirkung

7.2.7.1 Welche Relevanz hat das Erzielen von Nachhaltigkeits-Wirkung?

Roth: „Die Unternehmen wollen dort, wo sie ihre Stärken haben, einen Impact erzielen. Für die MEM-Branche heisst dies: Sich in globalen Wertschöpfungsketten mit qualitativ guten Produkten behaupten. In Bezug auf Nachhaltigkeit können hier Langlebigkeit, Reparierbarkeit oder modularer Aufbau von Produkten oder Cleantech-Lösungen genannt werden. Nachhaltigkeits-Impacts entstehen dort, wo Firmen stark sind. Beispiele sind Georg Fischer im Bereich Trinkwasserversorgung, oder Bühler Uzwil im Bereich Lebensmittel, Foodwaste.“

Burkart: „Die 3.0-Logik der echten Nachhaltigkeit ist die Ausnahme. Die meisten begnügen sich mit etwas mehr Energie-Effizienz. Da Nachhaltigkeit keine „burning platform“ ist, braucht es meistens einen gewissen Leidensdruck. Grosse internationale Unternehmen, die schon Krisen hatten und mit Endkonsumenten im Kontakt sind, sind hierfür ein Beispiel (z.B. Nestlé). Das gleiche erlebt die Pharmabranche, welche auf Drittweltmärkten wegen Patentschutz und Preisdruck unter Druck sind.“

Zamprogna: „Wenn ein Unternehmen quantifizieren kann, was es für die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit („triple bottom line“) geleistet hat, ist es sehr gut. Die meisten begnügen sich mit Wirkungszielen bei der Energie und den Ressourcen und bei der Weiterbildung (Weiterentwicklung der Mitarbeiterfähigkeiten für eine Best-People-Mannschaft).“

Daub: „Manager wollen Geld verdienen und im Markt überleben und nicht die Welt retten. Wenn sie mit Impact argumentieren, dann nur, wenn es einen ökonomischen Nutzen hat (zum Beispiel Senkung von CO₂, um sich zu profilieren). Insofern ist Nachhaltigkeits-Impact – also Effektivität statt nur Effizienz – kaum ein Thema. Unternehmen sind allenfalls Outcome-orientiert und schauen auf die Ökoeffizienz oder Sozioeffizienz.“

7.2.7.2 Setzen von messbaren Zielen

Roth: „Sie brauchen Sensibilisierung mittels guten Beispielen und Leuchtturmprojekten. Relevante Branchen sollen konzentriert angegangen werden mit Branchenlösungen und Branchensensibilisierung. Ein gutes Beispiel dafür ist die SF6-Branchenlösung der MEM-Industrie oder das Responsible-Care-Programm der Chemiebranche.“

Burkart: „Die Investoren müssten dies nachfragen. Zudem bräuchte es über die Zeit vergleichbare Kennzahlen. Im Bereich der Nachhaltigkeit kann ein Unternehmen heute meistens selber entscheiden, welche Ziele es sich setzt. Wenn sich der Future Fit Business Benchmark durchsetzte, gäbe es einen Standard, der wirklich vergleichbar wäre. Dies könnte auch bei den Konsumenten eine Sensibilisierung herbeiführen. Für Konsumentinnen und Konsumenten ist es heute sehr schwierig zu wissen, was richtiges Verhalten ist.“

Zamprogna: „Die messbare Ziele zur Unterstützung der SDGs werden von Unternehmen gesetzt, wenn sie auch ein Mittel sind, langfristig den Geschäftserfolg stützen. Zum Beispiel, haben wir uns bei Bühler das Ziel gesetzt, durch unsere Technologien bei den Kunden den Energieverbrauch bis 2020 um 30% zu reduzieren. Dieses Ziel zu realisieren fördert Innovation, schafft Differenzierung und stärkt die Partnerschaft mit Kunden. Wenn dieses Ziel erreicht ist, gewinnen alle: Bühler durch Markterfolg, der Kunde durch effizientere Prozesse, und vor allem die Umwelt und letztendlich die heutigen und zukünftigen Generationen.“

Daub: „Unternehmen brauchen mehr Angebote wie Workshops, Publikationen, Tools oder Beratungen, die ihnen eine überzeugende und seriöse Analyse der realen und messbaren Auswirkungen ihres unternehmerischen Handelns auf die natürliche Umwelt ermöglichen. Aufgerufen hierzu sind zum einen die Beratungsunternehmen, welche sich in diesem Bereich spezialisiert haben, zum anderen die auf die Nachhaltigkeitsthematik spezialisierten Fachverbände und andere Wirtschaftsverbände. Die Öffentliche Hand könnte in diesem Kontext eine Finanzierung oder Co-Finanzierung übernehmen.“

7.2.8 SUSTAINABLE DEVELOPMENT GOALS: Bekanntheitsgrad, Potenzial, genügend starkes Signal für Unternehmen?

7.2.8.1 Bekanntheitsgrad der SDGs generell und in Maschinenbaubranche

Roth: „In den Unternehmen sind die SDGs nicht sehr bekannt. Sie sind auf einer abstrakten Ebene definiert. Die Targets sind da schon konkreter. Einen Bezug zum eigenen Geschäft herzustellen scheint mir jedoch schwierig, speziell für Schweizer Unternehmen. Sie müssen je nach SDG sehr tief in die Lieferkette gehen damit sie eine Wirkung erzielen könnten.“

Burkart: „Die SDGs sind in vielen Unternehmen noch kein Thema, wobei es aber auch Ausnahmen gibt. Viele Unternehmerinnen und Unternehmer wissen zwar, dass es sie gibt. Es ist eine grosse Wolke von vielen Zielen und kaum ein Manager kann den Inhalt wiedergeben. Bei den Nachhaltigkeitsverantwortlichen ist dies natürlich anders. Die grossen Probleme der Welt sind aber eigentlich auch bekannt auch ohne SDGs.“

Zamprogna: „In der Schweiz gibt es Industrien, die schon mal in der Schusslinie waren (Z.B. Nahrungsmittel-, Pharma-, Rohstoff-Firmen). Diese mussten sensibler werden gegenüber den SDGs und ihrer Rolle in den Märkten, in denen sie arbeiten. In der Maschinenbaubranche herrscht eher noch eine abwartende Haltung. Dabei werden geänderte Kundenwünsche, auch die Maschinenbaubranche betreffen, wenn auch mit einem Verzögerungseffekt. Es ist nur eine Frage der Zeit, bis man in der Wertschöpfungskette von den Kundenwünschen betroffen sein wird.“

Daub: „Die SDGs sind eine Orientierungshilfe und bündeln den Diskurs der ausserhalb von Unternehmen stattfindet in konkret formulierte Zielsetzungen und machen die gesellschaftlichen Herausforderungen greifbar⁶³. Die grossen Weltverbände wie u.a. der WBCSD oder internationale Branchenverbände (z.B. International Council of Chemical Associations ICCA) sind aktiv und haben die SDGs auf dem Radar. Schweizer KMUs sind recht weit entfernt, den strategischen Nutzen und die Chancen der SDGs zu erkennen und zu nutzen. (...) Die nationalen Verbände sind kaum weiter als ihre Mitglieds-Unternehmen. Das Know-how ist meist rudimentär, und das Bewusstsein fehlt, dass die SDGs und die Nachhaltigkeits-Herausforderungen kurz- oder mittelfristige Erfolgsfaktoren sein könnten. Eine Schwäche der SDGs ist, dass sie viel zu breit angelegt sind. (...)

Maschinenbauer sind im globalen Markt in meinen Augen ein sehr typischer Fall von Unternehmen, die sich nach der "Marktdecke strecken" müssen. Eine der Beobachtungen, die ich im Rahmen eines Forschungsprojektes⁶⁴ und auch in anderen Zusammenhängen gemacht habe war, dass Green-Marketing – also die Frage, ob «Energie-Effizienz / Nachhaltigkeit» eine Marktchance für die Schweizer Industrie ist und zu einem differenzierenden Wettbewerbsvorteil ausgebaut werden kann – für die Maschinenbaubranche wenig relevant ist, weil sich in diesem Bereich fast alles um Preise dreht, aber nicht um ‚green‘. Maschinenbauer sind wie viele andere gezwungen, das anzubieten, was der Kunde haben will. Das ist mit Blick auf Produkte von Schweizer Unternehmen eben Swissness, High-Quality, Ingenieurskunst, kaum aber Nachhaltigkeit.“

7.2.8.2 Motivierend? Genügend starkes Signal?

Roth: „(...) Mit Blick auf die Gegenüberstellung der ausgewählten Branche und den 169 Targets, sind die SDGs kaum ein Motivator oder Anreiz für Nachhaltigkeits-Aktivitäten in einem Un-

⁶³ „So hat z.B. der internationale Mobilfunk-Verband eine Studie erstellt, um herauszufinden, welchen Beitrag die Branche an die SDGs leisten kann.“

⁶⁴ „2015 wurde von einem Forschungsteam das KTI-Projekt «Marketing strategies for sustainable machine production: Optimised market development through green marketing» abgeschlossen. An der Studie beteiligt waren die Firmen Bobst, Rollomatic, Sulzer Mixpac, Tornos sowie Öbu-Netzwerk für nachhaltiges Wirtschaften, Swissmem und Züst Engineering.“

ternehmen. Die Motivation kommt bei Unternehmen aus anderen Gründen. Ich kann mir für die Unternehmen der MEM-Branche höchsten einen kommunikativen Nutzen vorstellen, indem die Unternehmen via die SDGs ihre Tätigkeiten in den Kontext der weltweiten Nachhaltigkeits-Bestrebungen stellen.“

Burkart: „Eher nicht. Viele Unternehmer sagen sich: „Für das ist doch Politik zuständig, dafür zahle ich Steuern.“ Die SDGs sind umfassend und deshalb erschlagend. Sie müssen auf ein paar wenige messbare Ziele eingedampft werden. Die Millennium Development Goals waren übersichtlicher.“

Zamproгна: „Noch herrscht keine grosse Dynamik. Wir befinden uns aber noch in der Frühphase. Nur Visionäre haben sich bisher auf den Weg gemacht. Die Masse wird eventuell folgen, wenn die ersten Erfolge sichtbar werden. Wir sind Partner bei der WEF-Initiative Grow Africa and New Vision for Agriculture, und anderen Initiativen. Trotz die Wichtigkeit dieser Initiativen für die Erfüllung der SDGs, wird in diesen Gremien kaum explizit über die SDGs gesprochen. Man spürt ihre Leuchtturm-Funktion noch wenig. Hilfreich wäre, wenn es einen Raster / Leitfaden gäbe, der den Unternehmen erlaubt, ihre Schlüsselindikatoren (KPIs) im Bereich Nachhaltigkeit auf die SDGs auszurichten.“

Daub: „Die SDGs sind nicht speziell motivierend.“

7.2.8.3 Anhaltspunkt für neue Geschäftsfelder und wirtschaftliches Potenzial?

Roth: „Sie dienen eher der Einbettung in die internationale Nachhaltigkeits-Diskussion und können zum Beispiel für uns als Verband Anknüpfungspunkte bieten. Das Potenzial ist sehr klein und tendiert gegen null.“

Burkart: „In der Kommunikation mit Unternehmerinnen und Unternehmern könnte man sie gut anwenden. Sie haben eine grosse Legitimation, da sie global anerkannt wurden und die Richtung angeben. Sie können einen Wertekompass darstellen. Andererseits muss man die SDGs gesamthaft im Kopf haben. Es geht nicht, nur bei einem gut zu sein und bei anderen eine Verschlechterung zu erwirken. Damit Unternehmen etwas damit anfangen können, bräuchte es Branchen-Standards und -Richtlinien, die die SDGs operationalisieren und kompatibel machen. Die SDGs decken menschliche Bedürfnisse ab. Wo es ein Bedürfnis gibt, ist auch eine Zahlungsbereitschaft. Das Potenzial würde rasant steigen, wenn die Externalitäten konsequent internalisiert wären. (...) Mich würde erstaunen, wenn es viele Unternehmen gäbe, die die SDGs so systematisch auf ihr Geschäftspotenzial analysieren. Die Idee an sich ist aber bestechend. Für Innovation in einem Unternehmen braucht es unterschiedliche und auch kreative Ansätze. Seine Tätigkeit mit den SDGs gegenüberstellen reicht aber nicht muss. Ein Geschäftsmodell muss dann noch handwerklich entwickelt werden.“⁶⁵

Zamproгна: „Die SDGs haben im Moment vor allem den Charakter eines Statements welche und sind noch nicht auf der Bedürfnisse der Wirtschaftswelt heruntergebrochen. Deshalb wird ihr Potenzial noch zu wenig genutzt. Die SDGs sind eine phantastische Landkarte für Brennpunkte auf der Welt, wo Lösungen gefragt sind. Die Landkarte ist zwar an Problemen ausgerichtet aber gleichzeitig eine Hot-Map für Gelegenheiten und Geschäftschancen. Vereinfacht gesagt: Wenn es ein Problem gibt und eine Lösung da ist, dann gibt's auch einen Markt. Die SDGs sind aber noch zu abstrakt und zu NGO-mässig formuliert. Sie sind zwar umfassend, geben aber nicht die Ursachen für die benannten brennenden Probleme an. Unternehmen wären aber vor allem an solchen Informationen interessiert und es wäre schön die Schichten unter der Oberfläche sichtbar machen und angehen könnte. Denn aufgrund der Ursachen kann ein Unternehmen einen Businesscase erarbeiten und das dockt sich dann an ans normale Business-Denken. Wichtig wäre für Unternehmen ein Dialog zu den SDGs und eine viel bessere Operationalisierung, damit sie umsetzbar und messbar werden. Ein gutes Beispiel ist in diesem Zusammenhang die SDG-Industry-Matrix von KPMG.“

⁶⁵ „Ein Beispiel dafür ist das Schweizer Start-up Tyre Recycling Solution, welches eine innovative Technologie anwendet, aber ein noch innovativeres Geschäftsmodell. Dieses musste systematisch und professionell entwickelt werden.“

Daub: „Die SDGs sind ein Bilderbuch in dem man blättern kann und sieht, wo die relevanten Probleme liegen und wo neue Geschäftsfelder locken könnten. Die SDGs bilden nebst der Umwelt auch die Entwicklungsfelder der Gesellschaft ab und geben so interessante Hinweise. Für Unternehmen sind sie nützlich, weil sie politisch konsolidiert sind und bis 2030 angelegt sind. Da die Ziele genau formuliert und mit Zahlen unterlegt sind, besteht die Gefahr, dass sie proaktiv genutzt werden, um nur das Minimum zu machen. Die SDGs sind in erster Linie für die Weltverbände wichtig aber nicht für die nationalen Branchen oder einzelne Unternehmen. Die Weltverbände haben die SDGs auch bereits aufgenommen und Publikationen angefertigt, um seriös und überzeugend zu wirken, dass man sich mit den Goals auseinandergesetzt hat. Nicht zu unterschätzen ist aber nun die Perspektive der neuen amerikanischen Administration. Gemäss ihrer Sichtweise sind die SDGs von Leuten entwickelt, die den USA etwas wegnehmen wollen.“

7.2.8.4 Folgen für Unternehmen bei Nichterreichen der SDGs

Roth: „Für Schweizer Unternehmen erwarte ich im engeren, wirtschaftlichen Sinne, keine direkten negativen Konsequenzen. Indirekt via die Gesellschaft, zu der die Unternehmen ja auch gehören, werden sie Klimawandel, Biodiversitäts-Verlust oder Migration aber durchaus zu spüren bekommen.“

Burkart: „Wegen der gegenseitigen Abhängigkeiten werden die Auswirkungen gesellschaftlich spürbar werden (z.B. Migration). Andererseits leidet die Nachhaltigkeit unter dem ‚Prisoners Dilemma‘. Es sagt sich jeder: ‚Ich alleine kann sowieso nichts ändern. Ich bin dazu erst bereit, wenn alle anderen es auch tun‘.“

Zamprogna: „Die Millenium Development Goals wurden verfehlt, aber die Wirtschaft ist trotzdem gewachsen. Andererseits ist es auch gut fürs Geschäft, wenn sich die Situation der Gesellschaft verbessert und eine Nachfrage nach besseren Lebensmitteln, besseren Häusern, besserer Mobilität und Gesundheit entsteht. Und dieser Standard steigt, wenn die SDGs erreicht sind. Ein Nichterreichen ist wahrscheinlich nicht sehr spürbar, und die grossen Player werden sicher weiterbestehen. Ändern könnte dies aber eine Umweltkrise, die zum Beispiel Ernteausfälle bei Mais, Weizen und Reis zur Folge hat. Wir sind derart von diesen drei Rohstoffen abhängig, dass die Welt bei deren Wegfall sehr schnell ein ernsthaftes Problem hätte.“

Daub: „Es ist immer der kurzfristige Geschäftsgang, der ein Unternehmen am meisten beschäftigt und nicht die grosse Lage. Solange es keinen globalen Ökocrash gibt (z.B. Erwärmung um 6 Grad oder Golfstrom, der seine Aktivität einstellt) wird sich das kaum bemerkbar machen. Zynischerweise wird auch ein Nichterreichen der SDGs neue Geschäftsmodelle hervorbringen (z.B. bei Kriegen der Bau von Bunkern, die Produktion von Gasmasken, usw.). Das Wirtschaftssystem wird immer dafür sorgen, dass es weiter existieren kann. Soziale Themen werden sicher wichtiger werden, zum Beispiel die Frage nach qualifizierten Arbeitskräften. Hier wird man versuchen, mit Zuckerbrot die Guten anlocken und mit Peitsche die Schlechten abweisen.“

7.2.9 Förderfaktoren und Hindernisse für zukunftsfähiges Wirtschaften

7.2.9.1 Förderfaktoren

Roth: „Die Wahrnehmung muss ändern. Wichtiger ist, ob Nachhaltigkeit drinsteckt und nicht, dass Nachhaltigkeit draufsteht. Die gesellschaftliche Entwicklung wird zu mehr nachhaltigen Geschäftsmodellen führen.“

Burkart: „Die beste Form der Quantifizierung ist die Internalisierung der externen Kosten. Zudem braucht es standardisierte und validierte Labels. Und dann habe ich noch einen frommen Wunsch: dass Gesellschaft Nachhaltigkeit mehr nachfragt. Dafür braucht es Sensibilisierung in Ausbildung, Schule und auch in der Politik.“

Zamprogna: „Konsumentinnen und Konsumenten sollten sich bewusst werden, welche Macht sie mit ihren Entscheidungen haben. Sie können viel verbessern, wenn sie ihr Verhalten entsprechend anpassten. Beispiel dafür ist nicht-nachhaltiges Palmöl. Firmen, die sich bis jetzt nicht darum gekümmert haben, bekommen den Kundendruck nun zu spüren und haben ein Image-Problem. Dies ist trotzdem eine reaktive Haltung, die nur verspätete Effekte bewirkt. Am besten sollten die Rahmenbedingungen geschaffen werden, die einem Unternehmen ermöglichen, sich proaktiv auf Zukunftsfähigkeit auszurichten. Eine davon ist für mich die Förderung von Zusammenarbeit entlang der Wertschöpfungskette, inklusive Wissenschaft und Gesellschaft.“

Daub: Erstens: Die Gesellschaft muss regulative, normative oder erzieherische Instrumente entwickeln und politisch durchsetzen. Voraussetzung dafür sind kritische, wissenschaftlich geschulte und eventuell sogar ängstliche Menschen (im Sinne solcher, die nach dem „precautionary principle“ handeln), die das Problem sehen und ihre Machtmittel nutzen, um den gesellschaftlichen Diskurs zu prägen. Sie müssen in Netzwerken arbeiten und Koalitionen mit denjenigen eingehen, die bereit sind nicht locker lassen.

Neue Erkenntnisse muss man in aller Klarheit darstellen und zwar auch in der moralischen Diskussion. Den Fleischessern muss man zum Beispiel klar machen, wie viele Menschen unter ihrer Art der Ernährung leiden und darauf hinweisen, dass Karnismus auch eine Ideologie ist und nicht so normal ist, wie viele Menschen denken. Wir müssen ganz allgemein expliziter werden in der Darstellung des als normal empfundenen Konsumverhaltens. Viele Leute verstehen die Gefahr nicht, wenn diese nicht explizit gemacht wird.

Zweitens: Es muss auch diejenigen geben, die gegenüber Unternehmen die "Kuschelstrategie" wählen, verständnisvoll auf sie zugehen und Quickwins sowie lowhanging Fruits aufzeigen. Manchmal muss man Unternehmen zuerst an die Thematik heranführen, bevor man mehr Gas geben kann. Es braucht Druck aus der Gesellschaft. Diese muss Unternehmen mittels einflussreicher gesellschaftlicher Organisationen (z.B. NGOs) zwingen, ihre Praktiken anzupassen.“

7.2.9.2 Hindernisse

Roth: „Nachhaltigkeits-Aktivitäten laufen oft gar nicht unter dem Nachhaltigkeits-Label. Nachhaltigkeit kann nicht losgelöst von innovativer Produkteentwicklung betrachtet werden. In vielen Fällen trägt eine technologische Entwicklung zur Nachhaltigkeit bei. Unternehmen müssen aber viele andere Aspekte beachten und Investitionen in die Nachhaltigkeit können mit hohen Kosten verbunden sein. Hier gilt es auch die Abschreibungszyklen zu berücksichtigen. Neuerungen müssen ausserdem in bestehende Prozesse eingebettet sein. Zudem stellt sich bei Entwicklungen die Frage, ob dafür ein Markt besteht und ob das Unternehmen das entsprechende Know-how hat. In kleinen Unternehmen fehlt dies in Bezug auf Nachhaltigkeit oder Ressourceneffizienz oft. Das Innovationspotenzial wird in Unternehmen laufend genutzt. Entwicklungen entstehen sowieso und sind oft nicht von der Nachhaltigkeit abgrenzbar. Nachhaltigkeits-Effekte zeigen sich oft erst mit der Zeit. Bereits ein bekanntes und vielbeachtetes Thema ist Energie-Effizienz. Ressourceneffizienz kommt nun immer öfters dazu.“

Burkart: „Der Hauptgrund ist die Risikoaversion. Wer ein funktionierendes Geschäftsmodell hat, will dieses so lange wie möglich weiterführen. Dabei wird unterschätzt, dass Nichtstun auch ein Risiko ist, weil man plötzlich überholt wird. Die Kunst besteht darin, den richtigen Zeitpunkt finden und dann das Richtige zu machen. Nokia ist so ein Beispiel. Obwohl das Unternehmen über eine Smartphone-Entwicklung verfügte, hat es den Zeitpunkt verpasst. Es gibt mittlerweile viele Studien die zeigen, dass es sich lohnt nachhaltig zu arbeiten (Gesundheit, Kundenbindung, War for Talents, Reputation). Aber: ‚What you can’t measure you can’t manage.‘ Deshalb müssten die Vorteile der Nachhaltigkeit unbedingt quantifizierbar gemacht werden.“

Zamprogna: „Die Anreizsysteme im heutigen System sind im grossen Teil noch auf kurzfristigem Erfolg ausgerichtet. Wenn die Anreize so gesetzt sind, wird ein Management auch kurzfristig agieren. Diese Optik brachte für Manager meistens auch keine Nachteile. Die meisten Zu-

sammenbrüche durch falsche Geschäftsmodelle oder unsorgfältigen Umgang mit der Umwelt wurden letztlich von der Öffentlichkeit getragen.“

Daub: „Diese Art des Wirtschaftens ist nicht im wirtschaftlichen System angelegt. Der Soziologie Luhmann hat dies wie bereits gesagt mit seiner Systemtheorie nachgewiesen. Moral hat im Wirtschaftssystem selbst keinen Platz und findet nur Eingang ins System, wenn sie von aussen auf das System einwirkt.“

«Ich erkläre hiermit, die vorliegende Masterarbeit selbständig geschrieben zu haben.»

Ort / Datum:

Unterschrift: