

Die SDGs als Chance zur unternehmerischen Neuausrichtung

Damit die UNO-Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) erreicht werden können, müssen Unternehmen strategisch umdenken. Vernetzte Web-Tools wie Gapframe.org können Firmen beim Perspektivenwechsel helfen. *Katrin Muff*

Abstract Unternehmen können zum Erreichen der UNO-Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) einen entscheidenden Beitrag leisten. Dazu braucht es einen Perspektivenwechsel. Anstelle einer Inside-out-Sicht muss eine Outside-in-Perspektive treten. Eine entsprechende strategische Umorientierung bedingt Transformationen auf der gesellschaftlichen, auf der unternehmerischen und auf der individuellen Ebene. Auf der gesellschaftlichen Ebene stellt sich die Frage: Wie können Innovationen der Lösung unserer gesellschaftlichen Probleme dienen? Auf der unternehmerischen Ebene braucht es neue Strategieansätze und dynamischere Entscheidungswege. Und auf der individuellen Ebene geht es um ein breiteres Führungsverständnis. Tools wie die Onlineplattform Gapframe.org ermöglichen den Unternehmen dabei den strategischen Einstieg. Das im Beitrag beschriebene Kreismodell bietet einen integrativen Ansatz für Herausforderungen dieser drei verknüpften Transformationen.

Die auf globaler Ebene ausgehandelten UNO-Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs) bieten einen verbindlichen Rahmen für die Lösung der dringendsten gesellschaftlichen Herausforderungen bis 2030 (siehe *Abbildung 1*). Wie reagieren die Unternehmen auf die Ziele? Einerseits sind sich Wirtschaftsführer zunehmend der milliardenschweren Investitionsmöglichkeiten bewusst, die mit der Realisierung der SDGs verbunden werden. Denn die SDGs bieten ein strategisches Rahmenkonzept für innovative Lösungen von noch wenig be-

rücksichtigten gesellschaftlichen Bedürfnissen, wodurch neue Märkte entstehen. Beispiele sind erneuerbare Energielösungen, plastikfreie Verpackungslösungen und phosphatfreier Dünger. Allerdings liegen diese neuen Geschäftsmöglichkeiten nicht immer auf der Hand. Und so könnten Unternehmen andererseits in Versuchung geraten, die SDGs nur als weitere Pflicht zu verstehen: Nämlich die Pflicht zu demonstrieren, wie bestehende geschäftliche Aktivitäten zu den SDGs beitragen.

Bestehende Aktivitäten sind zwar wichtig, reichen allerdings bei weitem nicht aus, um dem sich stetig verschlechternden Zustand unseres Planeten entgegenzuwirken. Die Herausforderungen, die die Umsetzung der Pariser Klimaziele darstellen, zeigen dies deutlich auf.

Es geht darum, Unternehmen einen Quantensprung zu ermöglichen: Statt sich vorwiegend auf ihre bestehenden Aktivitäten zu fokussieren und die SDGs nur als lästige Informationspflicht zu betrachten, sollen Unternehmen die UNO-Ziele als Quelle für langfristige Innovationen und Erfolg begreifen – und dabei auch vermehrt wieder ihren Gesellschaftszweck erfüllen.

Vernetzte Lösungen für die drei grossen Herausforderungen

Gesellschaftliche Dimension: Die Online-Plattform Gapframe.org überträgt die SDGs in ein Set von nationalen Prioritäten (siehe *Abbildung 3*). Diese bilden den Ausgangspunkt für Regierungen, Unternehmen und Bildungsinstitute, um dank einer Outside-in-Perspektive innovative Lösungen für die grössten Probleme im Land zu finden. Solche Lösungen entstehen

in neuen, co-kreativen Prozessen mit relevanten Interessenträgern. Dafür sind Prozessmethoden wie beispielsweise «Collaboratory», welches von der Business School Lausanne entwickelt wurde, von grosser Wichtigkeit.

Unternehmerische Dimension: Die Umsetzung der Outside-in-Perspektive erfordert einen neuen Strategieprozess. Dieses Jahr testen fünf

Schweizer Unternehmen einen Prototyp eines SDGs-Strategieinstruments mit der Business School Lausanne. Demokratische Entscheidungsprozesse befähigen Mitarbeiter auch ausserhalb der Firmenstruktur zeitnahe Aktivitäten synchronisieren zu können. Dazu bieten Selbst-Management-Tools wie beispielsweise «Holacracy» Alternativen zu bestehenden Hierarchien.

Individuelle Dimension: Jeder kann eine «verantwortungsvolle Führungsperson» werden. Das von der Business School Lausanne entwickelte «Competency Assessment of Responsible Leadership» ist ein kostenloser Online-Test, um die betreffenden Kompetenzen in Bildungsprozessen, in Institutionen und Unternehmen zu beurteilen.

Abb. 1: Die UNO-Ziele für nachhaltige Entwicklung (SDGs)



Inside-out-Perspektive ungenügend

Was ist also erforderlich, damit sich Unternehmen in diese Richtung entwickeln? Die an der Universität St. Gallen und der Business School Lausanne entwickelte «nachhaltige Unternehmenstypologie»¹ erlaubt einen Blick zurück: Der erste Schritt zur Berücksichtigung von Nachhaltigkeit in Unternehmen wurde von der in den Achtziger- und Neunzigerjahren entwickelten sozialen Verantwortung von Unternehmen (CSR) angeregt. Nach und nach haben viele Grossunternehmen ihr Geschäftsmodell an ein differenziertes Shareholder-Modell angepasst, indem sie ihre Perspektive über die kurzfristige Denkweise hinaus, die durch eine ausschliessliche Fokussierung auf die Maximierung des Shareholder Value bedingt war, erweiterten.

Einen Schritt weiter gingen Konzerne wie Unilever oder die Schweizer Gastronomie- und Hotel-Gruppe SV Group, welche die Wertschöpfung auf drei Aspekte erweiterten – der Triple Bottom Line. Hier geht es darum, die ökonomische, soziale und ökologische Verantwortung in Mehrwert für verschiedene Stakeholder – nicht nur die Aktionäre – zu übersetzen. Doch auch diese verbesserte Inside-out-Perspektive bezüg-

lich der Rolle von Unternehmen in der Gesellschaft reicht letztlich nicht mehr aus.

Grösse und Brisanz unserer Gesellschaftsprobleme erfordern, dass Firmen einen Perspektivenwechsel hin zu einer Outside-in-Sicht vornehmen. Statt sich darauf zu konzentrieren, ihren Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten und somit ihre eigene Zukunft langfristig zu sichern.

Die drei grossen Herausforderungen

Damit ein Unternehmen einen solchen Beitrag leisten und eine Outside-in-Perspektive überhaupt einnehmen kann, muss geklärt werden, welche der SDGs für diejenigen Regionen, in denen ein Unternehmen tätig ist, relevant und prioritär sind. Angesichts der Informationsflut und Komplexität dieser Frage, bleibt diese *erste grosse Herausforderung* bis heute eine oft unzumutbare Hürde für Unternehmen. Die SDGs sind zwar definiert, aber es gab bisher keine verbindlichen Ist- und Sollwerte für Länder und Regionen. Was nicht gemessen werden kann, wird auch nicht verbessert.

Basierend auf diesen Prioritäten, kann ein Unternehmen anschliessend seine Kernkompetenzen und Ressourcen zur Definition neuer

¹ Dyllick und Muff (2016).

innovativer Angebote nutzen. Dieser Schritt wird angesichts der Innovationshürde am besten mit anderen Akteuren entwickelt. Solche neuen Angebote lösen somit gezielt die dringendsten Gesellschaftsprobleme und schaffen gleichzeitig eine strategische Erweiterung des Unternehmens über gegenwärtige Märkte und Kunden hinaus. Daraus folgt die *zweite grosse Herausforderung*: Wie wird eine solche strategische Neuorientierung im Unternehmen verankert und umgesetzt? Im Fokus steht insbesondere die Strategieentwicklung, wo anstelle des klassischen Top-down-Ansatzes ein flexibler, Bottom-up-Entwicklungsprozess benötigt wird.

Die Ausarbeitung und Implementierung solcher neuen Angebote bedingt oftmals auch neue Formen der Zusammenarbeit mit Partnern in fremden Sektoren und Branchen, mit denen gemeinsam Lösungen für die SDGs ausgearbeitet und Angebote umgesetzt werden. Und solche neuen Kooperationsformen verlangen nach zusätzlichen Kompetenzen – nicht nur auf der Führungsebene, sondern breit abgestützt. Dies birgt zugleich auch die *dritte grosse Herausforderung*: Wie erweitert ein Unternehmen die bestehenden Führungskompetenzen so, dass eine Zusammenarbeit weit über die traditionellen Unternehmensgrenzen hinaus sichergestellt werden kann? Dabei geht es darum, verantwortungsvolle Führung umfassender zu definieren. Diese Herausforderung umfasst auch das erforderliche Know-how für die Zusammenarbeit mit Institutionen, die andere Interessen, Prioritäten und Vorstellungen von Erfolg haben.

Ich – Wir – Wir alle

Für jede dieser drei grossen Herausforderungen gibt es bereits verschiedene Lösungsansätze und Beratungsmodelle. Der Quantensprung von einer Inside-out- zu einer Outside-in-Perspektive erfordert jedoch eine Verknüpfung dieser oft isolierten Lösungsansätze. Typischerweise werden die drei erwähnten Herausforderungen auf den Ebenen des Individuums, des Unternehmens, und der Gesellschaft getrennt behandelt. Diese drei Herausforderungen kann man als Dimensionen eines Kreismodells betrachten: «Ich – Wir – Wir alle» (siehe *Abbildung 2*).

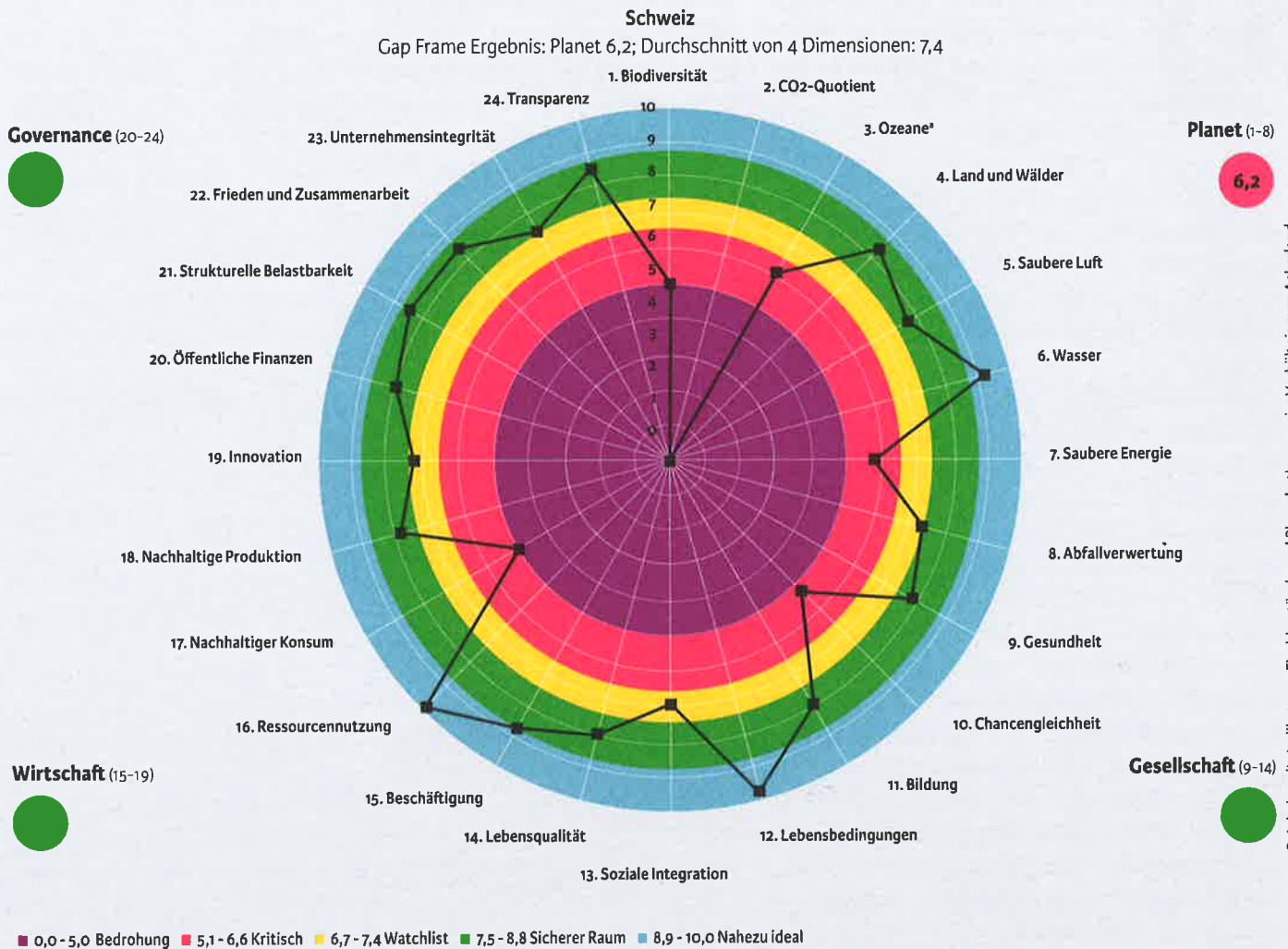
Mit der individuellen Ebene ist die Dimension des einzelnen Managers oder Mitarbeiters (das «Ich») gemeint. Die Unternehmensebene bezieht sich auf die Aktivitäten eines Teams, einer Institution oder Firma («Wir»), und die Gesellschaftsebene bezieht sich auf die Dimension der grossen Herausforderungen wie beispielsweise der SDGs («Wir alle»). Diese drei Dimensionen sind wechselseitig miteinander verbunden und voneinander abhängig. Wenn eine dieser Dimensionen geändert werden soll, bedingt dies implizit eine Anpassung der anderen Dimensionen. Die explizite Verknüpfung von Tools, die jeweils auf spezifischen Dimensionen agieren, ist von grossem Wert, wenn eine effektive Transformation erreicht werden soll. Missglückte Umsetzungen von Strategien finden nicht selten ihre Ursache in der fehlenden Berücksichtigung der Verknüpfung dieser drei Dimensionen.

Die Business School Lausanne arbeitet seit mehreren Jahren an einer Reihe solcher vernetzten Tools, die sowohl Lösungen auf den drei einzelnen Dimensionen bieten als auch vernetzt untereinander eingesetzt werden können (siehe *Kasten*). Die neueste Entwicklung ist die Online-Plattform Gapframe.org (siehe *Abbildung 3*) welche nun erstmals eine Antwort auf die Frage der Relevanz und Prioritäten der gesellschaftlichen Herausforderungen im Rahmen der SDGs bietet und die Ist- und Soll-Werte pro Land und Problem misst. Gapframe.org ist das fehlende Bindeglied zwischen der Outside-in-basierten Strategie der echten unternehmerischen Nachhaltigkeit und den SDGs.

Abb. 2: Das Kreismodell



Abb. 3: Nachhaltigkeitsprioritäten der Schweiz mit Gapframe.org



Ansatzpunkte zur Veränderung

Will ein Unternehmen den Perspektivenwechsel zur Outside-in-Strategie in Angriff nehmen, muss es die hiermit verknüpfte Kompetenzerweiterung einzelner Mitarbeiter und des Kaders berücksichtigen. Für die drei im Kreismodell erwähnten Dimensionen gibt es je zwei Ansatzpunkte, welche Unternehmen dabei helfen können.

In der *gesellschaftlichen Dimension* gilt es Klarheit in Bezug auf die SDGs als echte Zukunftschance für Unternehmen zu schaffen. Die Komplexität der Gesellschaftsprobleme bedingt erstens co-kreative Prozesse und Partnerschaften zwischen den Sektoren und Industrien, um Innovationen zu erarbeiten. Unternehmen müssen sich dazu zunehmend ausserhalb ihrer Fir-

menstrukturen engagieren können. Zweitens benötigen wir einen Überblick über die prioritären Probleme, die pro Land gelöst werden müssen. Diese Übersicht wird dann zur Ausgangsbasis für solche co-kreativen Prozesse, wobei der positive Einfluss neuer Innovationen auch gemessen werden soll.

In der *unternehmerischen Dimension* geht es um die pragmatische Umsetzung neuer Strategien in Unternehmen. Die Umsetzung von Innovationen, die ausserhalb der traditionellen Unternehmensgrenzen entstehen, bieten zwei Ansatzpunkte zur Transformation. Erstens muss sich das Führungsteam zusätzliche Kompetenzen aneignen, um im Rahmen eines neuen Strategieprozesses der Outside-in-Perspektive Dialoge sowohl ausserhalb wie auch innerhalb der Firma zu führen. Zweitens muss die Organisationsstruktur an

einen solchen Strategiewechsel angepasst werden. Dies lässt sich erreichen, indem die Entscheidungsmacht von wenigen auf viele verteilt wird. Auf diese Weise können interne Entscheidungen durch Grundsätze der Selbstorganisation auf Veränderungen des externen Umfelds abgestimmt werden.

In der *individuellen Dimension* geht es um eine erweiterte Definition des Begriffs «Führungskräfte». Jeder Mitarbeiter auf jeder Hierarchieebene kann und soll eine verantwortungsvolle Führungskraft innerhalb seines Bereiches und seiner Kompetenzen werden. Da zunehmend auch eine Zusammenarbeit mit Akteuren ausserhalb der Unternehmensgrenzen stattfindet, hängt die Entwicklung verantwortungsbewusster Führungspersonen eng damit zusammen, dass sich Mitarbeiter zu engagierten Bürgern entwickeln. In einem weiteren Ansatzpunkt geht es darum, zu ermöglichen, dass Mitarbeiter zunehmend den Mut aufbringen, am Arbeitsplatz mehr von sich selbst einzubringen. Dies verknüpft die individuelle mit der unternehmerischen Dimension und kann ein Bewusstsein für neue Outside-in-Aktivitäten bringen. Denn Mitarbeitende, die ihre Anliegen im Beruf einbringen, helfen den Firmen, die Unternehmensziele mit den Erwartungen der Gesellschaft in Einklang zu bringen.

Soziale Innovationen zeigen auf, wie diese drei Dimensionen interagieren und zu Veränderungen auf mehreren Ebenen führen. Solche Situationen entstehen beispielsweise, wenn ein Mitarbeiter («Ich») sein Unternehmen («Wir») in einem Outside-in-Prozess mit anderen Interessenträgern vertritt («Wir alle»). Dabei geht es um die Verknüpfung des persönlichen Engagements mit einer sinnstiftenden Aktivität des Unternehmens, das mit anderen Akteuren Lösungen für Gesellschaftsprobleme in seiner Region erarbeitet. Und genau diese Verknüpfung der drei Ebenen brauchen wir, um die SDGs zu erreichen und zu ermöglichen, dass alle auf unserem Planeten ein gutes Leben führen können.



Katrin Muff

PhD in Leadership, Vordenkerin in den Bereichen unternehmerische Verantwortlichkeit, Nachhaltigkeit und Transformation, Business School Lausanne, Chavannes-près-Renens

Literatur

Dyllick, Thomas und Muff, Katrin (2016). Clarifying the meaning of Business Sustainability – from business-as-usual to true business sustainability, *Organization Environment*, 29–2, 2016, S. 156–174.

Muff, Katrin (2017). How the Circle Model can purpose-orient entrepreneurial universities and business schools to truly serve society. *Journal of Management Development*, 36–2, S. 146–162.

Muff, Katrin, Kapalka, Agnieszka, Dyllick, Thomas (2017). The Gap Frame – Translating the SDGs into relevant national grand challenges for strategic business opportunities. *International Journal of Management Education*, 1–21, wird demnächst publiziert.

Muff, Katrin, Liechti, Anna, Dyllick, Thomas (2018). The Competency Assessment for Responsible Leadership (CARL): Consolidating the responsible leadership discourse into an operationalized definition and an online tool for practice and education, wird gegenwärtig überarbeitet, Exemplar bei katrin.muff@gmail.com erhältlich.