



Nachhaltigkeit und Transformation von Geschäftsmodellen

Zusammenfassung des Aufsatzes „Unternehmensführung und nachhaltiger Wettbewerbserfolg: Der transformative Beitrag der Betriebswirtschaftslehre zu den großen gesellschaftlichen Herausforderungen“ von Weißenberger (DBI399895).

Der Beitrag operationalisiert den Zusammenhang zwischen einem ganzheitlichen ökonomischen Erfolg und der Übersetzung von Nachhaltigkeitsstrategien in Wettbewerbserfolg.

Die Welt braucht Nachhaltigkeit. Große Herausforderungen wie Klimawandel oder demografische Entwicklung müssen bewältigt werden. Die Politik setzt hier insb. auf Unternehmen. Ein wichtiges Instrument der Regulatorik ist die Schaffung von Transparenz zu Fragen der nichtfinanziellen Nachhaltigkeit. So wird z.B. eine Corporate-Sustainability-Reporting-Richtlinie der EU ab 2023 allein in Deutschland ca. 15.000 Unternehmen zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichten.

Ganzheitlicher ökonomischer Erfolgsbegriff

Für Unternehmen bedeutet die Entwicklung jedoch mehr als die Umsetzung von Berichtsstandards. Es geht um grundsätzlichere Herausforderungen in einem dynamischen Umfeld und dabei im globalen Wettbewerb zu bestehen. Die Grenzen der ökonomischen Shareholder-Value-Theorie werden deutlich. Es reicht nicht aus, Gewinn allein auf finanzielle Profitabilität zu reduzieren. So zeigen auch empirische Forschungen einen positiven Zusammenhang von Nachhaltigkeitsbemühungen und Unternehmenswert.

Gewinn muss als ganzheitlicher ökonomischer Erfolg verstanden werden. Die Dimensionen eines solchen Erfolgsbegriffs werden aus der gesellschaftlichen Legitimation, d.h. der Existenzberechtigung eines Unternehmens als ökonomischem Akteur (sog. License to operate), abgeleitet, und umfassen vier Interaktionsebenen, in denen Unternehmen mit der Gesellschaft in Wechselwirkung treten (vgl. Abb. 1 im Originalbeitrag): Finance, Environment, Society und Governance. Von einem ganzheitlichen ökonomischen Erfolg kann nur gesprochen werden, wenn überall Nachhaltigkeit erreicht und sogar Überschüsse erzielt werden.

Von Nachhaltigkeit zum Wettbewerbserfolg

Alle vier Dimensionen eines ganzheitlichen ökonomischen Erfolgs müssen auch beim Aufbau von Wettbewerbsvorteilen berücksichtigt werden. Als betriebswirtschaftlicher Denkrahmen eignet sich insb. der Resource-Based View. Im Kontext der gesellschaftlichen Transformationsbedarfe ergeben sich drei Ausbaustufen: Auf Compliance setzen, im Geschäftsmodell nach sog. Win-win-Strategien (low-hanging fruits) suchen und drittens Wettbewerbsvorteile in Bereichen suchen, in denen sich finanzielle und nichtfinanzielle Nachhaltigkeit widersprechen (high-hanging fruits). Um high-hanging fruits zu gewinnen, sind explorative bzw. disruptive Innovationen gefordert.

Um die strategische Transformation von Geschäftsmodellen zu realisieren, müssen auch innerhalb der „sichtbaren Hand“ der Unternehmensführung geeignete Instrumente eingesetzt werden. Dies kann z.B. über Purpose-Statements erfolgen, die als zentrales Prinzip in die Unternehmensführung integriert werden. Empowerment, z.B. durch agile Organisationsstrukturen, ist notwendig. Unternehmen müssen lernen, sich dynamisch und permanent zu verändern, immer wieder neue Umweltimpulse aufzunehmen und in neue Muster bzw. Geschäftsmodelle zu übersetzen. Um die Transformation im Tagesgeschäft zu stabilisieren ist ein Steuerungsrahmen wichtig, z.B. durch die Controllingfunktion.

FAZIT

- Damit Unternehmen einen wirksamen Beitrag zur Bewältigung der gesellschaftlichen Herausforderungen leisten können, reicht Transparenzregulierung alleine nicht aus. Die Vision einer nachhaltigen Wirtschaft und Gesellschaft muss in konkrete unternehmerische Impulse für die strategische Transformation von Geschäftsmodellen übersetzt werden. Dies macht ein differenziertes Führungswissen erforderlich, das durch die Betriebswirtschaftslehre untersucht und weiterentwickelt wird.
- Die Betriebswirtschaftslehre kann hier aus der Vielfalt ihrer Teildisziplinen, Theorien und empirischen Methoden heraus Führungswissen für die Bewältigung der großen gesellschaftlichen Herausforderungen bereitstellen und schlägt damit Brücken zu Zivilgesellschaft und Politik. Die Diskussion hierzu ist programmatischer Leitfaden der Jubiläumstagung zum 100-jährigen Bestehen des Verbands der Hochschullehrerinnen und -lehrer für Betriebswirtschaft (VHB), die von der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf zum Generalthema „BWL.Weiter.Denken“ vom 08.03. bis zum 11.03.2022 digital ausgerichtet wird.