



Audit Committee Quarterly

I/2019

DAS MAGAZIN FÜR CORPORATE GOVERNANCE

**Audit Committee
Institute e.V.**

Gefördert durch



Klima und Kapital

Audit Committee Institute e.V. (ACI)
THE SQUAIRE • Am Flughafen 60549 Frankfurt am Main
Telefon +49 69 9587-3040 Fax +49 1802 11991-3040
E-Mail aci@kpmg.de www.audit-committee-institute.de

Prof. Dr. René Schmidpeter:
Nachhaltiges Geschäftsmodell als Erfolgsgarant –
wie Finanzmärkte alte Managementparadigmen
verändern

Nachhaltiges Geschäftsmodell als Erfolgsgarant – wie Finanzmärkte alte Managementparadigmen verändern

Autor: **Prof. Dr. René Schmidpeter**

Wir befinden uns in der größten Transformation der Geschichte – Globalisierung, Digitalisierung und der darüber liegende gesellschaftliche Diskurs zum Thema nachhaltige Entwicklung fordern massive Veränderungen der bestehenden Geschäftsmodelle. Wichtige Investoren reagieren mit einem progressiven Anlageverhalten darauf – und suchen bewusst neue Chancen in der gesellschaftlichen Veränderung. PIMCO, einer der größten Geldverwalter, investiert vermehrt in Emittenten mit erstklassigen Nachhaltigkeitsstrategien. Der mittlerweile eine Billion schwere norwegische Staatsfonds will nur mehr in nachhaltige Firmen investieren. Und auch andere Fondsverwalter sehen ein, dass Nachhaltigkeit einen Mehrertrag für das Unternehmen und seine Shareholder bedeutet.

So möchte z. B. die Union Investment sich in Zukunft auf nachhaltige Investments fokussieren. Und auch die Politik reagiert: Sowohl der französische Pensionsfonds als auch die Europäische Investitionsbank machen Nachhaltigkeit zur Bedingung ihrer Geldanlage bzw. Kreditvergabe. Zudem haben auch die chinesischen Investoren längst die Vorteile des nachhaltigen Managements für sich erkannt. Rund 60 Prozent der chinesischen Investoren besitzen laut einer UBS-Studie bereits nachhaltige Finanzanlagen. Es kommt daher nicht von ungefähr, dass Finanzexperten mittlerweile davon ausgehen, dass bald über die Hälfte der weltweiten Anlagen in nachhaltige Investments fließt.

Denn auch die vielen kleineren Investoren nehmen vermehrt die aktuellen wissenschaftlichen Studien ernst, die aufzeigen, dass man mit nachhaltigen Investments nicht weniger Rendite, sondern in den meisten sogar mehr Rendite erzielen kann. Vor allem dann, wenn man, der Harvard University folgend, das jeweilige Anlagerisiko der Investition mitberücksichtigt. Seit sich die Erkenntnis durchsetzt, dass das sog. Alpha (Risiko-adjustierte Rendite) bei nachhaltigen Unternehmen über dem Marktdurchschnitt liegt, suchen mehr und

mehr Finanzinvestoren systematisch nach nachhaltigen Geldanlagen.

Damit gewinnt auch die Diskussion um die Bedeutung nachhaltiger Geschäftsmodelle eine ganz neue Dynamik. Viele Wirtschaftsethik-Protagonisten verschanzten sich in den letzten Jahrzehnten gemütlich in ihrer »Komfortzone« – sie erklärten sich einfach zu Verteidigern des Gemeinwohls oder zu Kämpfern gegen die »böse« Wirtschaft, anstatt Nachhaltigkeit als Treiber wirtschaftlichen Fortschritts und unternehmerischer Innovation zu definieren. Dementsprechend eintönig waren die meisten Nachhaltigkeits- und Ethik-Diskussionen der letzten 30 Jahre zwischen Wirtschaftsvertretern und ihren Kritikern. Diejenigen, die die reine Profitmaximierung predigten, lebten ganz gut davon, aber auch deren Kritiker, die gegen die vermeintlich »bösen« Wirtschaftsinteressen kämpften, sicherten sich damit insgeheim nur ihre je eigenen Interessen und Pfründe.

Die meisten öffentlichen Diskussionen basierten auf einem konstruierten Gegensatz zwischen Profitabilität und Nachhaltigkeit. Auf der einen Seite die vermeintlich konsequenten, aber meist moralisierenden Nachhaltigkeitsvertreter, auf der anderen Seite die Verfechter eines überholten Managementdenkens à la »anything goes«. In dieser festgefahrenen Diskussion zeigt sich nun ein Silberstreif am Horizont. Wie immer kommt die Lösung in den festgefahrenen intellektuellen Diskussionen von Querdenkern und Change-Makern, die sich nicht an alte Konzepte und Paradigmen halten: pragmatische Unternehmer, die neue Geschäftsmodelle entwickeln, welche hochprofitabel sind, WEIL sie der Gesellschaft nützen; Investoren, die immer mehr erkennen, dass Investitionen in genau solche nachhaltigen Unternehmen nicht weniger, sondern einen höheren Return on Investment erzielen; junge BWL-Studierende, die sich nicht länger zwischen Karriere und einem Leben mit Werten entscheiden, son-





Prof. Dr. René Schmidpeter steht als innovativer Vordenker für einen Paradigmenwechsel in der BWL und in der Nachhaltigkeitsdiskussion. Er ist ein international anerkannter Experte für strategisches Management, Unternehmenstransformation und globale Nachhaltigkeitsentwicklungen. Er hat die Dr. Jürgen Meyer Stiftungsprofessur für Internationale Wirtschaftsethik und CSR an der Cologne Business School inne und leitet das dortige Center for Advanced Sustainable Management (CASM). In den letzten fünf Jahren veröffentlichte er in seinen deutsch- und englischsprachigen Managementreihen mehr als 100 Publikationen zum Thema CSR, Sustainability, Governance und Ethik im Springer Gabler Verlag. Er ist Berater und Mitgestalter in zahlreichen nationalen und internationalen Nachhaltigkeitsinitiativen und Think-Tanks (China, Australien, Großbritannien, Japan, Slowenien, USA) und Mitbegründer der M3TRIX GmbH in Köln.

Weblinks: <https://www.international-csr.org/about-casm/> und www.m3trix.de

dem mit Sinn und positivem gesellschaftlichen Impact gutes Geld verdienen wollen; und junge Professoren, die die alten Annahmen der Betriebswirtschaftslehre konsequent hinterfragen. All diesen Change-Makern ist eines gemein, sie konstruieren die Welt nicht im Gegensatz bzw. linear entlang überholter Theorien. Statt in Knappheiten zu denken, sehen sie die Fülle der unternehmerischen Möglichkeiten und die systemische Verbindung von wirtschaftlichem Erfolg und Nachhaltigkeit, um positiv für andere zu wirken und gleichzeitig Profite zu maximieren.

Erste Zeichen dieses Paradigmenwandels sind nun auch in der Nachhaltigkeitsdiskussion angekommen, wenn z. B. John Elkington öffentlich sein weltbekanntes Konzept der Triple Bottom Line kritisch hinterfragt. Es sind nunmehr 25 Jahre vergangen, seit das Triple Bottom Line-Konzept entwickelt wurde. Es sind viele positive Entwicklungen daraus entstanden, z. B. die Global Reporting Initiative, der Dow Jones Sustainability etc. Aber die wirtschaftlichen Systeme und Paradigmen als solche haben sich dadurch nicht wesentlich verändert. John Elkington und viele andere Nachhaltigkeitsvertreter fragen sich daher heute nach der Wirkung ihrer Konzepte. Es kristallisiert sich bei der Suche nach neuen Antworten immer öfter heraus: »It's the sustainable economy, stupid!« Auf das »nachhaltige Unternehmertum kommt es an, wenn es darum geht, die Welt positiv zu verändern«, und das sehen auch immer mehr Investoren so. Unternehmen dürfen nicht länger als das »Böse« oder das Problem gesehen werden, sondern als Lösung. Nachhaltigkeit und Profit dürfen nicht länger wie in den meisten Nachhaltigkeitsdiskursen als Gegensatz (»trade-off«) formuliert werden, sondern als ein und dasselbe Ziel gesehen werden.

Um dieses neue Paradigma des »nachhaltigen Unternehmertums« zu verwirklichen, gilt es, die Gegenwart nicht länger aus der Vergangenheit zu denken. Es geht nicht mehr darum, nächstes Jahr 5 Prozent effizienter zu werden und/oder den Umsatz um 3 Prozent zu steigern. Es geht nicht mehr nur um die Frage, wie kann ich den Output erhöhen und gleichzeitig den Input senken. Es hilft dann auch nicht, dieses veraltete Managementparadigma mit einem Nachhaltigkeitsmanagement additiv zu ergänzen. Vielmehr gilt es, kreativ neue Möglichkeitsräume ohne Gegensatzdenken zu entwickeln und darin systematisch unternehmerisch positiven Impact zu generieren. Es

geht darum, die Gegenwart aus der Zukunft zu denken und so das alte Gegensatzdenken zwischen Nachhaltigkeit und Profitabilität konsequent aufzulösen.

Dank der Erkenntnisse aus Big Data und künstlicher Intelligenz steigt die Nachfrage der Investoren nach Unternehmen mit nachhaltigen Geschäftsmodellen massiv an. Denn Computer haben die alten Denkblockaden nicht und entscheiden sich faktenbasiert für nachhaltige Investitionen, weil sie finanziell für die Investoren einfach besser sind. Finanzexperten sehen daher mittlerweile, als größte Herausforderung, dass viele Aufsichtsräte mit dem Thema Nachhaltigkeit noch zu wenig vertraut sind und somit oft noch entlang des Wirtschaftsparadigmas des Industriezeitalters entscheiden. Aber es zeichnet sich auch hier eine Veränderung ab: Große Investoren folgen immer deutlicher dem neuen Managementparadigma des nachhaltigen Managements und fordern die defensiven Unternehmenslenker zum Umdenken auf. So verlaublich BlackRock CEO Larry Fink jüngst, dass innerhalb der nächsten fünf Jahre Investoren den gesellschaftlichen Impact eines Unternehmens sowohl auf die Gesellschaft als auch auf die Umwelt messen werden, um so den Wert eines Unternehmens zu ermitteln. Damit wäre dann auch der künstlich geschaffene Shareholder-Stakeholder-Gegensatz endgültig aufgelöst.

So sind auch führende Protagonisten an der Oxford University sowie Harvard University mittlerweile fest davon überzeugt, dass die Finanzmärkte der größte Treiber für eine nachhaltige Entwicklung unserer Gesellschaft sind! Neueste Studien zeigen konsequent auf, dass eine aktive Kommunikation der positiven Nachhaltigkeitsperformance eines Unternehmens dessen Wert erheblich erhöht. Daraus folgt, dass Manager und Aufsichtsräte, die nachhaltiges Management nicht ausreichend positiv nach außen kommunizieren, systematisch den Wert ihres Unternehmens mindern! ←