Sustainability Management und Prozesscontrolling –

durch Werteorientierung zu nachhaltiger Wertsteigerung

Andreas Fornefett
PURE RESEARCH
CS Managementberatung

Corporate Sustainability, Compliance und Werteorientierung

- Standards und Moralismus allein können eine Umwelt-, Sozial- oder Kapitalperformance von offenen Systemen (Unternehmen) in einer sich ständig wandelnden Umgebung nicht leisten.
- Nachhaltigkeit bleibt Sache eines andauernden Veränderungsmanagements von Prozessen.

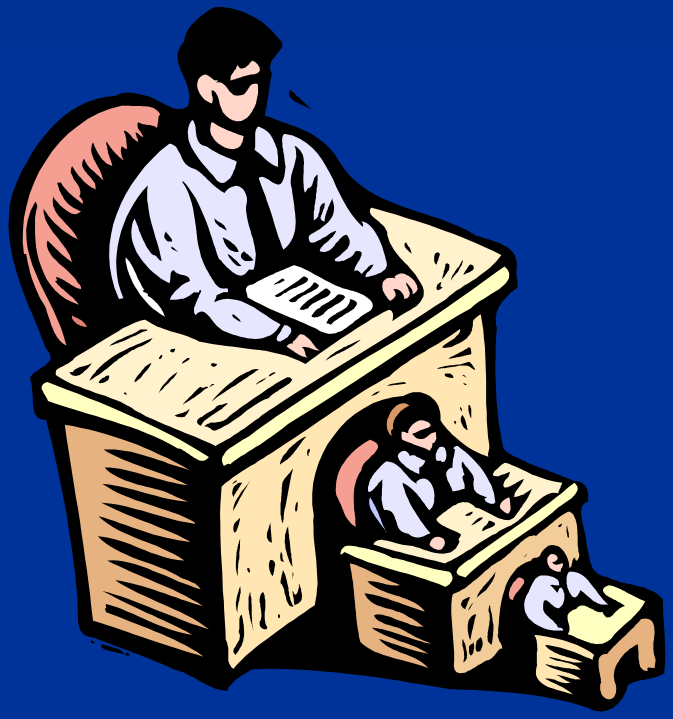
Norm, Moral und Ethik

- Unter MORAL wird die Gesamtheit jener sittlichen Normen, Ge- und Verbote verstanden, die auf eine soziale Einbindung des Einzelnen in ihren Geltungsbereich zielen.
- ETHIK wird als Lehre, Kritik oder Begründung verstanden; kurz: als bewusste und systematische Reaktion auf Moral.

Moral als Problem

- Moral wirkt konservativ bis fundamentalistisch; verhindert Entstehung neuer, besserer Sitten.
- Moral ist ein soziales Regelwerk, um dessen Durchbrechung gekämpft wird und das an seiner Kalkulierbarkeit zugrunde geht.

Verantwortung gegenüber Menschen heißt: Macht nur noch über Prozesse



Kundennutzenorientierung versus Gewinnstreben?

- Aufmerksam und verantwortungsvoll geführte Unternehmen sind auch wirtschaftlich erfolgreich:

  - **Geschlossenheit und kundenorientierte Effizienz**
    (*Authentizität, stetige Anpassung und Fehlerkultur*)
  - **Offenheit und unternehmensorientierte Effektivität**
    (*Wertschöpfungskette, Diversifizierung und Fehlerkultur*).

- Wer aufmerksam die Umwelt und seine Mitmenschen beobachtet, ist trotz Fairness wettbewerbsfähiger. Er bedarf in einem freien Markt weder der Skrupellosigkeit noch der Rücksichtslosigkeit.

Leben inmitten von Leben

- Albert Schweitzer: *Ich bin Leben, das leben will, inmitten von Leben, das leben will.*
- Es ist keine absolute, sondern eine relative Ethik, die das freie sittliche Subjekt auszeichnet, und dieses nicht im Sinne einer Konvention, sondern einer Nötigung durch das Leben selbst.

Chancenerwartung und Risikomanagement

Zukunft		**Gegenwart**		**Vergangenheit**
Chance		Nutzen		Vermögen
Erwartungszins			*Verzinsung*	
Risiko		Last		Kapital

Die Machtbalance in der Wertschöpfungskette

- Produzenten, Konsumenten und Investoren sollten die externalisierten Kosten künftig in die Beurteilung ihres Unternehmens, Produkts bzw. Investments einbeziehen.
- Sie sollten nicht auf den Staat warten, sondern solche Kosten eigens auf kalkulatorischem Wege jeweils über die gesamte Wertschöpfungskette ‚frei' internalisieren.

Environmental EVA und SHV

Autoren	Gegenstand der Untersuchung	Einflussfaktoren auf Werttreiber (identifiziert)	Modellrahmen
Müller/Sturm (1996)	Wertorientiertes Umweltmanagement	Ökologieinduzierte technologische Innovationen, Kosten/Risikovermeidung	SHV Rappaport
Hummel/Schmidt (1997)	Betrieblicher Umweltschutz, Internalisierung externer Effekte	Ökologieinduzierte technologische Innovationen, Kosten/Risikovermeidung	SHV Rappaport, Valcor-Matrix u.a.
Schaltegger/Figge (1998)	Wertorientiertes Umweltmanagement, Externe Unternehmensanalyse	... dazu umweltspezifische Risiken in Bezug auf system. Unternehmensrisiko und Fremdkapitalkostensatz	SHV Rappaport
Wipfli/Hauser (1998)	Wertorientiertes Umweltmanagement, Externe Unternehmensanalyse	... dazu Stakeholderbetrachtung in Bezug auf Produkteigenschaften, ökologie-induzierte Risiken managen	SHV Rappaport
Epstein/Young (1998)	Wertorientiertes Umweltmanagement	Ökologieinduzierte technologische Innovationen, Kosten/Risikovermeidung	EVA
Reed (1998)	Wertorientiertes Umweltmanagement	... dazu Compliance und Entwicklung neuer Märkte	EVA
Kiernan (2001)	Externe Unternehmensanalyse, „Eco Value“	... dazu Makro-Mega-Trends wie Globalisierung, Humankapital u.a.	n.d.

Selbstverpflichtung, -bindung und soziale Kontrolle

- Die nur scheinbare Ohnmacht des Ehrlichen wird den Regeln des Wettbewerbs angelastet, statt etwa fehlender Transparenz oder Kritikfähigkeit.
- Die Folgen sind noch mehr Gesetze, weniger Freiheit und der weitere Abbau der so wichtigen sozialen „Selbst“-Kontrolle.

Mit dem Dalai Lama zu Nietzsche

- Wenn sich das egoistische (triebgesteuerte) Ich rücksichtslos durchsetzt, so schadet Ich damit nicht nur anderen, sondern auch sich selbst.

- Das Willens-Ich lässt den Menschen sagen: *Ich kann, ich muss, ich will.*

Menschen, Ströme und Wellen

- **Teilchen**

  Punkte oder Strings

- **Strömung**

  Pegelstände halten

- **Welle**

  Sich Verstärken,
  aber auch Aufheben

- **Menschen**

  Eigenschaften oder Wesen

- **Güter-, Geldströme**

  Korrelationen

- **Optionen und Verträge**

  Möglichkeiten der
  Kompensation

Von der Selbstorganisation zu einer Entwicklungsorientierung

- Wir müssen lernen, in Auseinandersetzungen offen zu diskutieren (philosophischer Dialog), um Energie für die Unterstützung der „Selbst“-Disziplin freizusetzen.
- Und klar zu diskutieren, stärker zu unterscheiden, zum Beispiel in Märkte und Unternehmen – wie in Felder und Systeme.

Gesellschaft versus Gemeinschaft

Unternehmensethik

- *Menschen, Elemente*
- *Unternehmen*
- *Konzern-Portfolios*
- *Vereine, Staaten*
- *Gesellschaften*

Selbst-Steuerung,
Disziplin, Moral

‚Marktethik‘

- *Phänomene*
- *Märkte, Felder*
- *Finanz-Portfolios*
- *Gruppen, Völker*
- *Gemeinschaften*

Mit-Wirkung,
Unabhängigkeit

Muster ‚folgen' Prozessen ‚folgen' Strategien ‚folgen' Muster

- Von der Devise „Strategie folgt Struktur" ausgehend zeichnet sich eine Entwicklung ab zur „Erhaltungsmaxime von Komplexität".
- Muster folgen Prozessstrategien folgen Mustern und Ordnung resultiert aus sozialer „Selbst"-Kontrolle.

Verantwortung oder Funktion

- Institution ist ein Prozessvehikel
- Mitarbeiter ‚treibt' die Institution (***Aufgabe***)
- Er verantwortet das Unternehmen (***Prozess***)
- teilt Macht und Freiheit

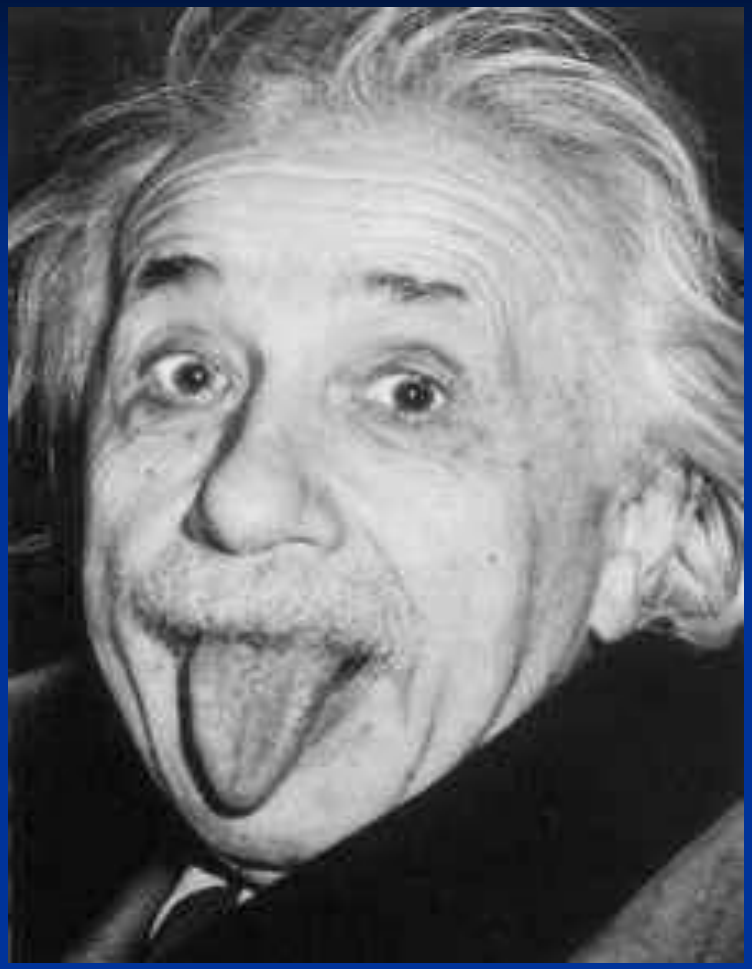
- Mitarbeiter steckt in Institutionshierarchie
- Institution ‚treibt' Mitarbeiter (***Auftrag***)
- Er verantwortet div. Vorgänge (***Funktion***)
- kämpft um Macht und Freiheit

Das lernende Unternehmen

- Über die Dokumentation von Prozessen und deren Transparenz erreichen wir die Arbeit am Prozess, soziale „Selbst“-Kontrolle und Wiederholbarkeit.
- Über die Möglichkeit zur Reflexion der Vorgänge durch alle Mitarbeiter erreichen wir die Lernfähigkeit eines ‚Unternehmens‘ und damit überhaupt erst Nachhaltigkeit.

Integrative Unternehmensethik

- Ein permanenter Prozess umfassender Reflexion über verantwortbare Grundlagen unternehmerischen Handelns mittels relativer Moral (von innen heraus).
- Ökonomie und Ethik als Determinanten solcher unternehmerischer Synthesen, die nur von einem ordnungspolitischen Rahmen eingegrenzt werden (strukturlose, nicht ‚funktionale' Gesellschaft).



Der Intellekt hat ein scharfes Auge für Methoden und Werkzeuge, aber er ist blind gegen Ziele und Werte.

Albert Einstein