Corporate Sustainability Controlling –

durch vollintegriertes Risiko- und Prozessmanagement
einer lernenden Organisation zu nachhaltiger Wertsteigerung

Einführende Gedanken von Andreas Fornefett
PURE RESEARCH
CS Managementberatung

Corporate Sustainability, Compliance, Ziele- 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 durch alle Mitarbeiter eines lernenden Unternehmens.

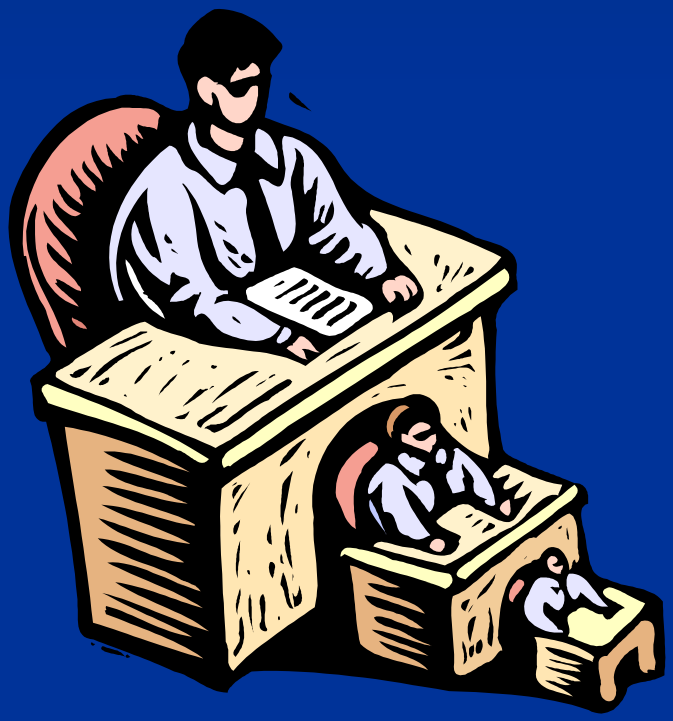
Selbstverpflichtung, -bindung und soziale „Selbst“-Kontrolle

- 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 weiterer Abbau der so wichtigen sozialen „Selbst“-Kontrolle.

Kritik der Moral

- 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 langfristig zugrunde geht.
- Moral ist ein unehrliches Führungsmittel: geboren aus dem Wunsch, Macht über andere zu erlangen, aufgrund von Misstrauen gegen sich und andere.

Verantwortung gegenüber Menschen heißt: Macht nur noch über Prozesse



Prozess und Aufgabe

- Der Unterschied zwischen einem Prozess und einzelnen Aufgaben ist vergleichbar demjenigen zwischen einem Endprodukt und seinen Teilen.
- Eine Aufgabe ist der einzelne Geschäftsvorgang, eine Aktivität, die generell von einer Person erledigt wird.
- Ein Prozess ist die Verknüpfung von Aufgaben, die zusammen für den Kunden ein Ergebnis oder eine Leistung von Wert ergeben, unter Umständen über viele Personen oder sogar Unternehmen hinweg.

Das lernende Unternehmen

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

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

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 internalisieren.

Kundennutzenorientierung versus Gewinnstreben?

- Aufmerksam und verantwortungsvoll geführte Unternehmen sind auch wirtschaftlich erfolgreich:

  - **Geschlossenheit und kundenorientierte Effizienz**

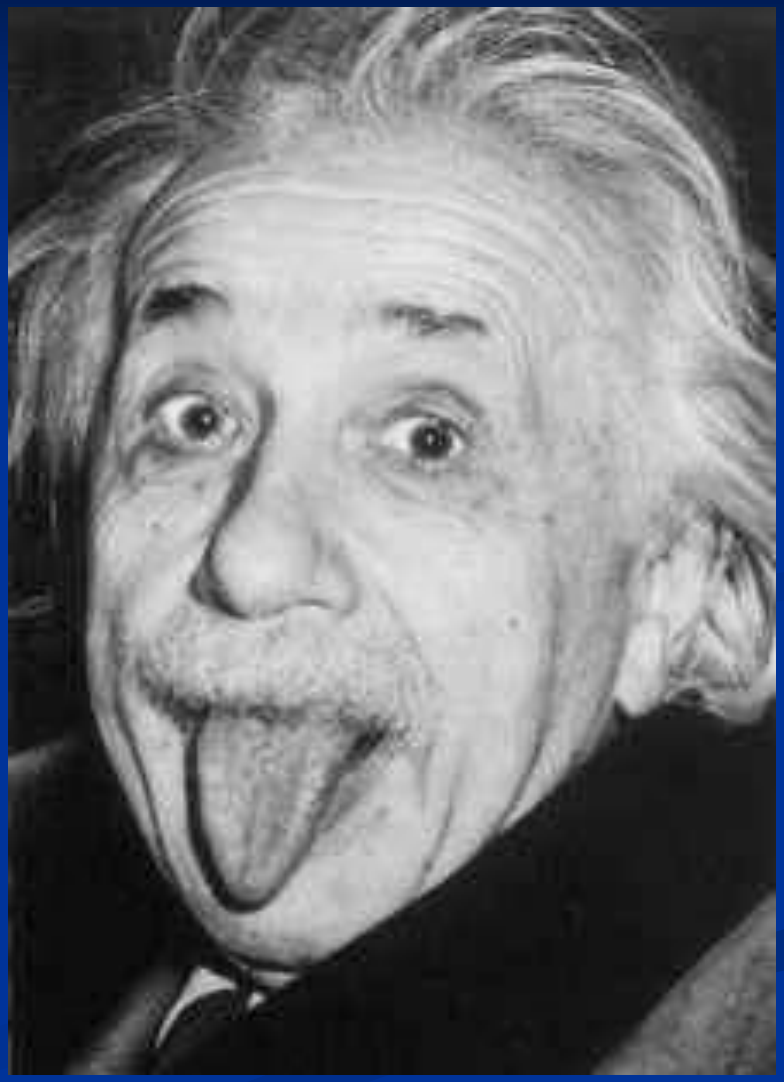
    (*Authentizität, stetige Anpassung und operative Fehlerkultur*)

  - **Offenheit und unternehmensorientierte Effektivität**

    (*Wertschöpfungskette, Diversifizierung, strategische Fehlerkultur*)

- Wer aufmerksam die Umwelt und seine Mitmenschen beobachtet, ist trotz Fairness wettbewerbsfähiger. Er bedarf in einem freien Markt weder eines skrupellosen, noch eines rücksichtslosen Handelns.

Aufmerksamkeit und mathematische Modellformulierung



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

Albert Einstein

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

Typen der Infrastruktur

Form der Infrastruktur	Prozessiertes Gut	Träger (Beispiele)
Transportnetz	Bewegung von Personen und Gütern	Straßen, Kanäle, Schienen, Fluglinien
Energienetz	Übertragung von Energie	Elektrizitäts-, Gas- und Ölleitungen
Telekom-munikationnetz	Übertragung von Informationen	Telefon, Radio, TV, Computer
Datennetz sonst	Austausch von Dateien, Bildern, Mediaprodukten	Lokale und regionale Datenaustauschnetze

Typen der Komplexität und Intervention

Merkmal	Triviale Systeme	Unorganisierte Systeme	Organisierte Komplexität
Variablen	Wenige gerichtet	Sehr viele gleicher Art	Mittlere Zahl interdependent
Wissensbereich	Klassische Naturwissenschaften	Wahrscheinlichkeitsberechnungen	Komplexe organisierte Systeme
Prognosen	Sehr genau	Statistische Wahrscheinlichkeit	Mustervoraussage
Intervention	punktuell	stochastisch	kontextuell

Von der Selbstorganisation zu einer Entwicklungsorientierung

- Wir müssen lernen, in Auseinandersetzungen offen zu diskutieren (z.B. im philosophischen Dialog des Kreativen mit dem Macher), um Energie für die Unterstützung der Selbst-Disziplin des anderen freizusetzen.

- Und klar zu diskutieren, stärker zu unterscheiden, zum Beispiel physikalisch in Systeme und Felder wie ökonomisch in Unternehmen und Märkte oder Institutionalisierung und Organisation.

Gesellschaft versus Gemeinschaft

Unternehmensethik

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

Selbst-Steuerung,
Disziplin, Moral

‚Marktethik‘

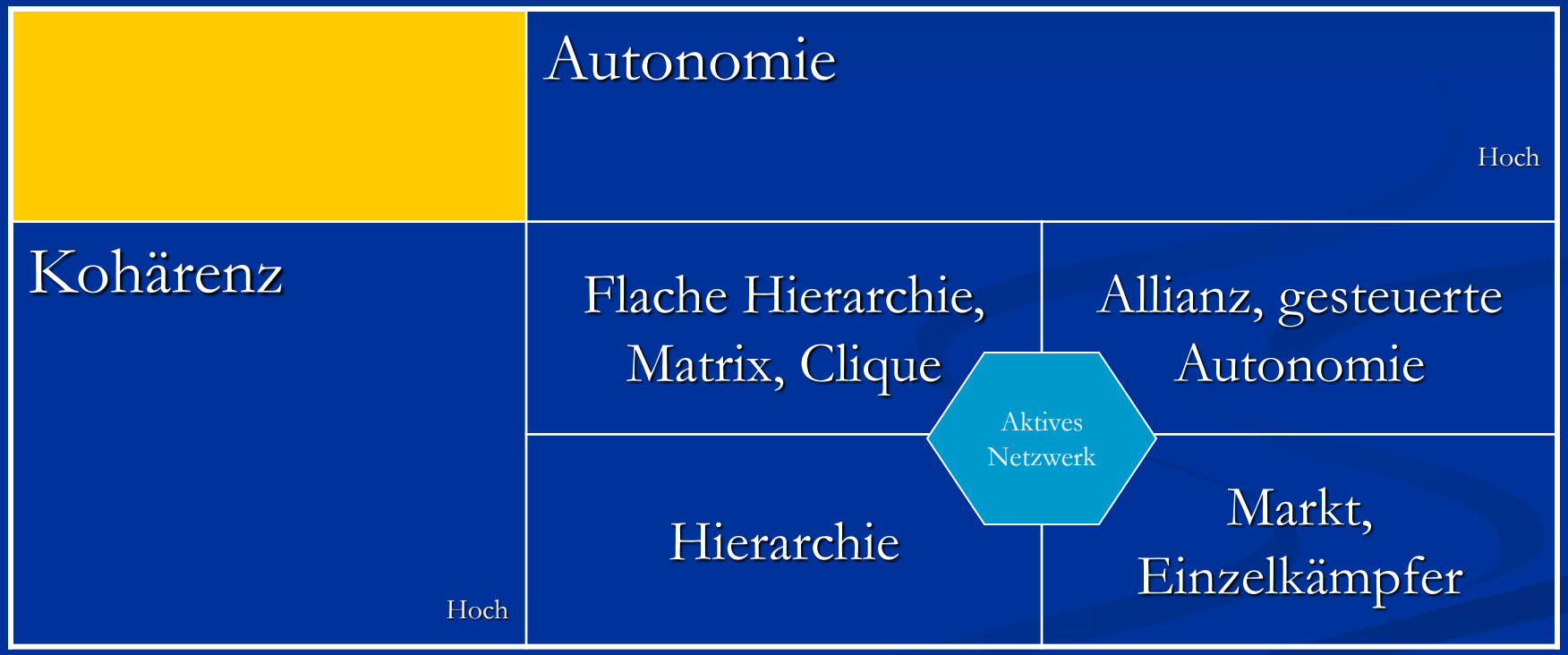
- *Phänomene*
- *Märkte, Felder*
- *Finanz-Portfolios*
- *Gruppen, Völker*
- *Gemeinschaften*

Mit-Wirkung,
Unabhängigkeit

Formen von Organisationen

	Produktkomplexität hoch	
Marktunsicherheit hoch	Hierarchische Organisation	Modulare/Prozess Organisation
	Strategische/Risiko Netzwerke	Virtuelle/Aufgaben Organisation

Modelle der Unternehmenssteuerung



Chancenerwartung und strategisches Risikomanagement

Zukunft	GS	Gegenwart	G M	Vergangenheit
Chance/ Ziele	<	Nutzen/ Werte	<	Vermögen
Erwartungszins		*Verzinsung*		
Risiko	>	Last	>	Kapital

Es gibt keine ‚weichen' Faktoren

- Ziele der Gesellschaft sind definierbar über Chancen und Risiken und bewertbar über den Vergleich der (Zusatz-) Investitionen mit geschätzten, gewichteten und eventuell diskontierten Erwartungen für den geplanten Prozess.
- Werte der Gemeinschaft sind definierbar über Kosten und Erlöse der Kommunikation im Unternehmen und Wissensmanagement (Investitionen in die Gegenwart).
- Beispiel: Erhaltungskosten, –investitionen für eine Segmentierung und/oder Hierarchien (~30% der GK).

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

- 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: Das lernende Unternehmen.

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).