

EDA/DEZA Botschafterkonferenz 2014  
Lugano | 18.-21. August 2014

---

Die post-2015 Architektur für nachhaltiges  
Wirtschaftsengagement:  
Welche Opportunitäten für Schweizer Unternehmen?

Klaus M. Leisinger

---



Klaus Michael Leisinger, Gründer und Präsident der Stiftung Globale Werte Allianz, ist Professor für Soziologie an der Universität Basel (Spezialgebiete Entwicklungspolitik, Unternehmensethik und Corporate Responsibility), Sonderberater des Global Compact der Vereinten Nationen für Unternehmensethik und für die entwicklungspolitische Agenda nach Ablauf der Millenniums-Entwicklungsziele-Periode (2015) und Mitglied des Globalen Aufsichtsrats der Consultative Group for International Agricultural Research (CGIAR) sowie Mitglied des Leadership Council des von UNO Generalsekretär Ban Ki-moon initiierten und Prof. Jeffrey Sachs geleiteten Sustainable Development Solutions Network.

Stiftung Globale Werte Allianz  
Schönbeinstrasse 23  
4056 Basel, Schweiz

[info@globalewerteallianz.ch](mailto:info@globalewerteallianz.ch) | [info@globalvaluesalliance.ch](mailto:info@globalvaluesalliance.ch)  
[www.globalewerteallianz.ch](http://www.globalewerteallianz.ch) | [www.globalvaluesalliance.ch](http://www.globalvaluesalliance.ch)

## Fünf Thesen

1. Die große Mehrzahl der Wissenschaftler ist sich heute darüber einig, dass die Daten beispielsweise für Klimaveränderung, Verminderung der Artenvielfalt oder zunehmende Wasserknappheit sowie für zunehmende soziale Ungleichheiten nahe legen, dass ein *business as usual*-Pfad der Entwicklung nicht vereinbar ist mit einer „Future we want for All“.<sup>1</sup> Trotz verbleibender Unsicherheiten und der daher gebotenen Vorsicht, gegenwärtige Trends unkritisch zu extrapolieren, ist in der Logik des *precautionary principle* (UNCED, Rio 1992) ein globaler Kurswechsel, ein entwicklungspolitischer Paradigmenwechsel geboten. Dieser wird in einkommensschwachen Ländern Afrikas südlich der Sahara oder Südostasiens andere Handlungsprioritäten erfordern als beispielsweise in der Schweiz oder in den USA. Aus der Sicht der Nachhaltigkeitsagenda sind jedoch alle Länder „Entwicklungsländer“. Überall auf der Welt sind alle Akteure der Gesellschaft gefordert, einen Beitrag zu leisten: Politik und Nichtregierungsorganisationen, Forschungs- und Ausbildungsinstitutionen, Kirchen, Medien und Unternehmen. Aus aufgeklärtem Eigeninteresse und aus Gerechtigkeitsabwägungen müssen diejenigen, die „breitere Schultern“ haben und historisch mehr zur gegenwärtigen Situation beigetragen haben, einen größeren Beitrag leisten als einkommensschwache Länder.
2. Liest man heute noch einmal den Brundtland-Bericht (1987) und die Grundlagenpapiere der Rio Konferenz über Umwelt und Entwicklung (1992), des Implementationsplanes von Johannesburg (2002) oder der Rio+20-Konferenz (2012), so wird klar, wie wenig sich bei den zentralen Aussagen verändert hat. Am Wissen über die zur Diskussion stehenden Sachverhalte kann es also nicht liegen. Wir haben es auch nicht mit böswilligen Menschen oder unfähigen Experten zu tun. Es stellt sich vielmehr ein zentrales Motivations- und Anreizproblem:
  - Demokratisch gewählte Regierungen stehen vor dem Problem, dass sie ihren Bürgern, sprich potentiellen Wählern, bei einer sehr komplexen Datenlage höhere Kosten und unbequeme Verhaltensveränderungen zumuten müssen, damit in der Zukunft hauptsächlich an fernen Orten für andere Menschen geringere Gefährdungen entstehen. Eine auf 4-jährige Wahlzyklen abstellende politische Handlungslogik ist damit überfordert.
  - Im Wirtschafts- und Finanzsektor sind die Berichts- und Rechenschaftsperioden noch kürzer und der *return on investment* gleichermaßen schwer messbar. Die Finanzmärkte, aber auch Kleinaktionäre erwarten *heute* eine marktgerechte Verzinsung ihres eingesetzten Kapitals. Das Verständnis für Ertragsminderungen aufgrund heutiger Kosten der Internalisierung zukünftiger externer Kosten hält sich in Grenzen. Noch problematischer wird es für Unternehmen, bei denen fossile Energien zentral für das Geschäftsmodell und den Unternehmenswert sind. Für diese ist Klimaschutz auf die kurze Frist eine existentielle Bedrohung. Es wäre unehrlich, zu behaupten, dass eine gesellschaftliche Transformation zur Nachhaltigkeit keine Verlierer hätte. Mit allein kurzfristiger betriebswirtschaftlicher Rationalität ist ein globaler Kurswechsel nicht machbar – *short-termism* ist generell ein schlechter Kompass für die Lösung komplexer Probleme der hier vorliegenden Dimension.
  - Nicht nur „charity begins at home“: Wenn Nachhaltigkeit gesellschaftliche Breitenwirkungen haben soll, muss auch „sustainability“ bei jedem zu Hause beginnen. Zwar gibt es eine steigende Anzahl aufgeklärter Konsumenten und Konsumentinnen, die das zugängliche Wissen über die Ressourcenintensität und den ökologischen Rucksack von Waren konsequent in ihren Konsumgewohnheiten und bei der Allokation ihrer Kaufkraft berücksichtigen. Diese sind jedoch eine kleine Minderheit. Viele Preise bei Konsumgütern sagen nicht die ökologische und soziale Wahrheit. Täten sie dies,

---

<sup>1</sup> Siehe <http://www.uncsd2012.org/thefuturewewant.html>

würden sie teurer. Bei der Mehrzahl der Verbraucher finden gute Absichten oft nicht den Weg bis zur Kasse.

3. Die „Schweizer Position zur Agenda für eine Nachhaltige Entwicklung“ und der dazu gehörige „Wegweiser“ sind der richtige Weg, die Nachhaltigkeitsagenda mit einem Values Management-Prozess anzugehen:
  - Zuerst werden die grundlegenden normativen Prinzipien festgelegt (Menschenrechte, Berücksichtigung planetarischer Grenzen, soziale Inklusion und Gerechtigkeit, Universalität und Politikkohärenz).
  - Daraus wird ein handlungs- und resultatorientierter Zielrahmen abgeleitet und die Ausgestaltung kohärenter (inter-)nationaler Sektorpolitiken sowie Aktionsplänen in Angriff genommen.
  - Dann werden die Mittel zur Umsetzung und die Budgets definiert, und schließlich wird
  - eine regelmässige Überprüfung, Rechenschaftslegung und Berichterstattung eingeführt.

Auf diese Weise werden verlässliche Rahmenbedingungen und wird Erwartungssicherheit geschaffen und die gesellschaftliche Akzeptanz erhöht – essentielle Voraussetzungen, um komplexe Transformations-Prozesse anzuschieben.

4. Unternehmen können nicht florieren, wenn die Gesellschaften, in denen sie tätig sind, nicht prosperieren. Wo ökologische Veränderungen zu konkreten lokalen Schäden führen, wo die Wirtschaft stagniert und hohe (Jugend-) Arbeitslosigkeit herrscht und wo Chancen-Ungleichheiten und Perspektivlosigkeit zunehmen, bilden sich neue Formen von gewaltsamen Konflikten heraus. Gesellschaftliche Konstellationen dieser Art sind Gift für die Wirtschaft. Langfristig gibt es keine Interessenkonflikte zwischen nachhaltigem gesellschaftlichem Wohlergehen und unternehmerischem Erfolg. Was gut für die Gesellschaft und den Planeten ist, ist auch gut für den unternehmerischen Erfolg.

Das ist der Grund dafür, dass mehr und mehr Unternehmen „corporate responsibility“ als „corporate sustainability“ begreifen. Der UN Global Compact und seine LEAD Initiative haben mit ihrer Arbeit zu diesem Verständnis einen wesentlichen Beitrag geleistet.<sup>2</sup>

Kurzfristig sieht das jedoch etwas anders aus; kurzfristig gibt es Interessenkonflikte. Lamentieren, Schuldzuweisungen oder gar Moralisieren bringt uns Lösungen jedoch keinen einzigen Schritt näher. Förderlich für die unternehmerische Akzeptanz von heutigen finanziellen, technischen und anderen Investitionen, deren Erfolge erst jenseits aller heute üblichen Berichtsperioden verifizierbar sind, wäre ein internationaler Prozess mit folgenden Charakteristika

- sachlich gut vorbereitete, breit aufgestellte und ausführliche Stakeholder-Konsultationen. Nachhaltige Entwicklung erfordert kollektive Intelligenz und unvoreingenommene Zusammenarbeit aller zum gegenseitigen Nutzen.
- offene Kommunikation über Ziele, Maßnahmen, Kosten, Erträge sowie die Vorzugsregelungen bei Dilemmata.
- Schaffen von unterstützenden Rahmenbedingungen und Erwartungssicherheit für langfristige Investitionen, d.h. möglichst frühzeitige Entscheidung über Grundpfeiler. Zur Minderung von Frik-tions- und Umstellungskosten jedoch
- Streckung der Implementationsperioden über 10-15 Jahre;
- Alles, was technisch und für die Energieeffizienz machbar ist, muss Priorität haben; damit wird Zeit gewonnen für Anpassungen bei den Konsum- und Produktionsweisen – dies wiederum hilft Widerstände abzubauen;
- Unterstützung der Forschung nach alternativen Energien und Schaffung von innovativen Anreizen, damit die „Guten“ nicht die „Dummen“ sind;

---

<sup>2</sup> [http://www.unglobalcompact.org/docs/news\\_events/9.6/Post2015\\_WhitePaper\\_2July14.pdf](http://www.unglobalcompact.org/docs/news_events/9.6/Post2015_WhitePaper_2July14.pdf)

- Exzellente Kommunikation darüber, dass Quantensprünge nicht zu erwarten sind, das Problem aber über die Summe stetig erzielter kleiner Erfolge lösbar ist. „Rom“ d.h. die Nachhaltigkeitsziele sind nach deren Festlegung nicht mehr negotiabel – die Wahl der „Wege nach Rom“ kann nationalen Bedürfnissen angepasst sein.

Nationale Exzellenz reicht jedoch für die Lösung globaler Probleme nicht aus. Ein globaler nachhaltiger Entwicklungspfad erfordert international kohärentes Handeln im Sinne der „common but differentiated responsibility“. Würden überall auf der Welt Preise die ökologische und soziale Wahrheit zum Ausdruck bringen, so würden kontraproduktive Handlungs- und Verhaltensweisen überall teurer. Fände dies global konzertiert statt, wäre ein Ausweichen in Länder mit niedrigeren Standards nicht möglich. Aus solchen Rahmenbedingungen resultierten zielführende Anreize für technischen Fortschritt sowie für Veränderungen bei Produktions-, Konsum- und Wegwerfverhalten.

Der menschliche Erfindungs- und Unternehmegerist ist die ultimative Ressource, die uns für die Lösung der Nachhaltigkeitsprobleme zur Verfügung steht. Auf freien Märkten mit kohärenten politischen Rahmenbedingungen (vorab ein globales konsequentes „the polluter pays principle“, das Treibhausgase einschließt) können unternehmerische Innovationen zu Eckpfeilern der internationalen Nachhaltigkeitsagenda werden.

5. Der *business case* unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements ist derselbe wie bei seriös durchgeführtem Corporate Responsibility Management:
  - kluges, weil proaktives Risiko-Management;
  - Verminderung gesellschaftlicher Friktionen und Transaktionskosten;
  - Differenzierungsmöglichkeit und Attraktivität für angestrebte Konsumenten und Aktionäre, institutionelle Anleger sowie sensibilisierte Mitarbeiter;
  - höhere Akzeptanz in Politik und Gesellschaft, da man als „Teil der Lösung“ und nicht als „Teil des Problems“ betrachtet wird;
  - höhere langfristige Kooperationsbereitschaft wichtiger Stakeholder und
  - Anreiz für Produkte-, Technik- und Marketing-Innovation sowie Erschließung neuer Märkte.

Ein letzter Punkt ist die gesellschaftliche Geisteshaltung, der *mindset*: Nachhaltige Entwicklung muss raus aus der Expertenecke und befreit werden von tristen Askese-Vorstellungen. Wenn ein anzustrebender Zustand nur mit Risiken, Kosten und Unannehmlichkeiten assoziiert wird, entsteht keine positiv besetzte Dynamik. Nachhaltige Entwicklung muss „chic“ werden; sie muss für junge Menschen überall auf der Welt „cool“ sein, sie muss emotional positiv besetzt werden. Nur dann werden die Energien mobilisiert, die für komplexe Transformationsprozesse erforderlich sind – hier sind gesellschaftliche Eliten in Bezug auf eine neue Vorbildfunktion gefragt.

Erste Hinweise auf positive Veränderung zeichnen sich ab:

- Weltweit steigt die Anzahl der „aspirational consumers“. Das sind Menschen, welche Nachhaltigkeitscharakteristika als emotionell positiv besetzten Beiwert zum Gebrauchswert eines Produktes begreifen.
- Auch die Anzahl der Anlagfonds, die Nachhaltigkeitskriterien aufnehmen, steigt.
- Dadurch entstehen immense Differenzierungs- und Profilierungschancen für Unternehmen, die früh verstehen, wohin die Reise geht und auf was es ankommt.
- Es entstehen auch Anreize für Prozess- und Produktinnovationen, die Frühanwendern oder Nachhaltigkeitspionieren langfristige Marktvorteile schaffen.

Das Vermächtnis (legacy) großer unternehmerischer und Management-Persönlichkeiten umfasste immer mehr als die Summe hoher finanzieller Ergebnisse. Sie haben sich abzeichnende Veränderungen erspürt, in ihrer

Firmenstrategie vorweg genommen und dadurch mitgestaltet. Diese Chance bietet sich auch im Kontext einer nachhaltigen Entwicklung. Peter Drucker formulierte dies so:

*The best way to predict the future is to create it.*