Past, Present & The Sustainable Future

A White Paper

Die Vernetzung von
Leadership,
Circular Economy,
Corporate Social Responsibility und
Environmental Social & Governance

von Julius Hargitai

Executive Summary

Dieses White Paper spricht CEOs, Unternehmensinhaber und Aufsichtsratsmitglieder an, die sich intensiv mit der Entwicklung und dem Wachstum ihres Unternehmens auseinandersetzen wollen. Es hält die richtigen Firmenstrategien bereit, damit die Führungskräfte auf die künftigen Herausforderungen der Märkte und die ökonomischen Entwicklungen reagieren können.

Konzepte wie Environmental, Social & Governance, Sustainable Development oder Circular Economy, eingebettet in Leadership, sind für die Firmenlenker zu zentralen Themen geworden, wobei mithilfe der zur Verfügung stehenden Technologien die hierfür erforderlichen Daten und Zahlen «schnell» ausgewertet werden können. Jedoch sind Datensätze und Bewertungen nicht nur hilfreich, damit sowohl das Management als auch die Mitarbeitenden gelichermassen wissen, wie die Entwicklung und das Wachstum in eine bestimmte Richtung gelenkt werden können. Wie lassen sich die Unternehmenswerte und die neue Strategie miteinander vereinbaren, damit die Sustainable Development Goals (SDGs) der Vereinten Nationen erreicht werden? Wie können genügend Punkte beim ESG-Rating erzielt werden, um für Investoren attraktiv zu bleiben? Mit welchen sinnvollen Zielen gewinnen Firmen das Engagement ihrer Mitarbeitenden? Wie sind die Konzepte der Circular Economy (CE), der Corporate Social Responsibility (CSR) sowie der Environmental, Social & Governance (ESG) in Handlungen umzusetzen und das Leadership-Mindset darauf auszurichten, damit sie überzeugend und authentisch in die Firmenstrategie implementiert werden können?

Julius Hargitai

Hargitai Human Management Consulting (HHMC) unterstützt und begleitet Managerinnen und Manager auf C-Level darin, strategische Leadership- und Management-Herausforderungen zu meistern. Dadurch können sie sich in anspruchsvollen Situationen betreffend Sustainability neu orientieren und trotzdem ihre Führungsaufgaben mit Gelassenheit und Souveränität wahrnehmen. Die Unterstützung ist darauf ausgerichtet, Führungsverantwortliche bei unternehmensrelevanten Entscheidungsfindungen, auch in ambivalenten Situationen, zu begleiten. Corporate Social Responsibility erfordert die Abwägung ethischer und moralischer Entscheidungen, die einen starken Einfluss auf die Reputation und die Marktposition haben können. Namentlich berät Julius Hargitai Führungskräfte und Unternehmen in der Vernetzung von Themeninhalten wie Sustainability, Leadership, Wirtschaftsethik, ESG, Circular Economy, unternehmerische Verantwortung, Mental Health und System Thinking. Julius Hargitai ist Dozent an der Kalaidos Fachhochschule für Wirtschaftspsychologie und Mental Health in Zürich.

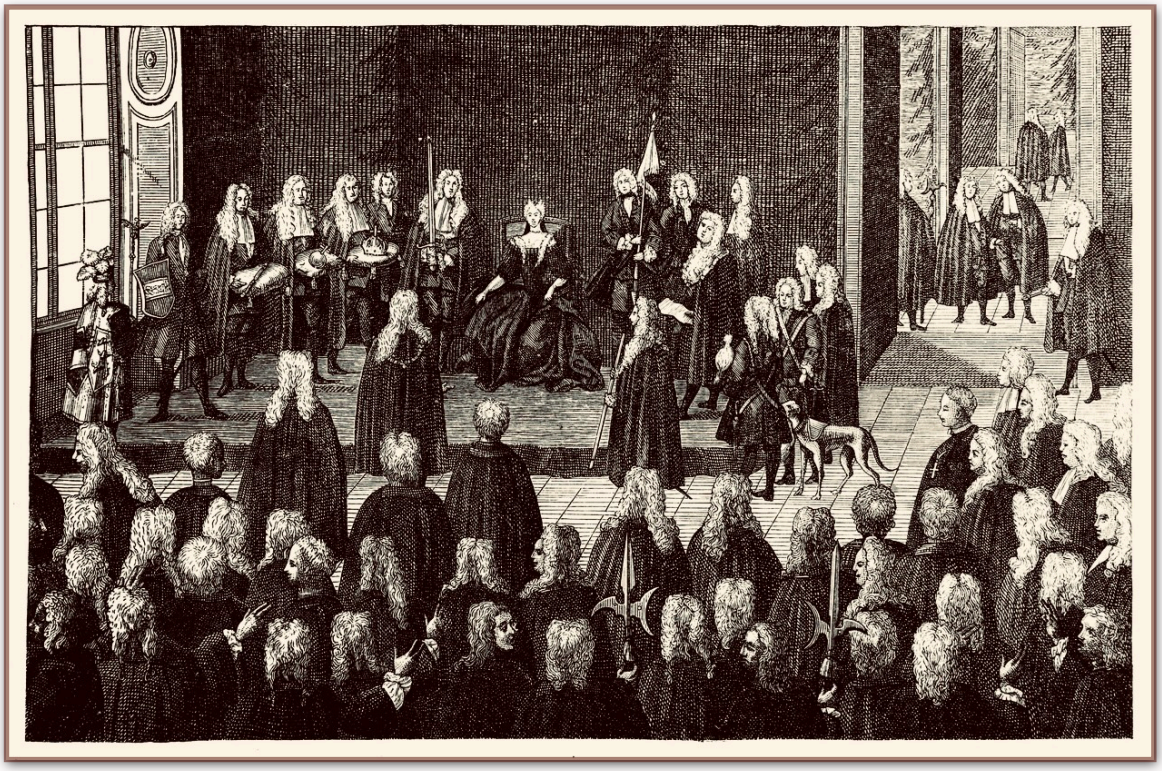
Inhaltsverzeichnis

Kapitel	**Seiten**
«Who Cares Wins» - Die ersten Schritte	drei
Walk the Talk - Sagen, was gemeint ist und tun, was gesagt wurde	fünf
Hands on Mentality - Wandel durch Handel	sieben
History Matters - Lerneffekte aus der industriellen Revolutionen	neun
To be or not to be - Heiliger oder Kapitalist	elf
How to continue? - Wie weiter?	vierzehn
Money for Everything - Prosperität der Zukunft	siebzehn
Schlussbemerkung	vierundzwanzig
Fussnoten/Quellen	fünfundzwanzig

© HHMC 2022

«Who Cares Wins»

Die ersten Schritte



«Who Cares Wins» ist der Titel eines Berichts[1], den die Vereinten Nationen (UN) und das Eidgenössische Departement für auswärtige Angelegenheiten (EDA) 2004 veröffentlichten. Der Bericht, zu dessen Erstellung zahlreiche Finanzinstitute ihren Beitrag geleistet haben, hat auch den Begriff ESG geprägt. Dabei beginnt er mit den Worten: «Die Unternehmen werden aufgefordert, eine Führungsrolle zu übernehmen, …»

Der Imperativ, Führung und zugleich Verantwortung zu übernehmen, ist eine unmissverständliche Botschaft. Nämlich diejenige, dass Unternehmen und ihr Management eine treibende Kraft für die Wirtschaft sind, indem sie ökologischen und sozialen Gedanken nachleben sowie die Corporate Social Responsibility (CSR) mit den dafür erforderlichen unternehmenspolitischen Regelungen umsetzen.

© HHMC 2022

Gleichzeitig wird ihnen die Aufgabe zuteil, Informationen und Berichte über die entsprechenden Leistungen in einem einheitlichen und standardisierten Format bereitzustellen, wobei eine noch engere Zusammenarbeit zwischen der Schnittstelle zu den Informationen über die Vorgaben der entsprechenden Unternehmenshandlungen und den Investoren angestrebt wird. Das zeigt sich darin, dass die Investoren einen besseren Einblick in die Erfüllung der beschlossenen Vorgaben des Unternehmens in Bezug auf Umwelt, Soziales und den Faktor Führung/Governance haben.

Darauf basierend werden schliesslich die Wirtschaftlichkeit sowie das zielführende Funktionieren und Handeln der Firma gemäss der ESG bewertet. Die Unternehmen werden aufgefordert, sowohl ihre positiven als auch ihre negativen Finanzergebnisse, die auf Finanzbewertungen beruhen, offenzulegen, was den Unternehmenslenkern wiederum hilft, die Marktposition zu verbessern. Dabei sind unternehmerische Massnahmen zu ergreifen, die zu einem verbesserten Umgang mit der Umwelt und der Gesellschaft beitragen. Zudem können Firmenlenker in Bezug auf ihre Sozialpolitik sowohl innerhalb als auch ausserhalb des Unternehmens ihre gesellschaftliche Verantwortung verstärkt wahrnehmen, indem sie für ihre Mitarbeitenden, aber auch für die mit dem Unternehmen in Beziehung stehenden Gesellschafts- und Interessengruppen, also die Stakeholder, bessere sozioökonomische Verhältnisse schaffen.

© HHMC 2022

Walk the Talk

Sagen, was gemeint ist, und tun, was gesagt wurde

Die Wettbewerbsfähigkeit, das Risikomanagement, die Wirtschaftlichkeit und die Art und Weise, wie ein Unternehmen seine ESG-Ziele erreicht, wird anhand von Zahlen, Daten und Fakten beurteilt. Weil diese Bewertungen mit immensen Datenauswertungen einhergehen, wurden zahlreiche Unternehmen gegründet und aufgebaut, mit dem Zweck, verlässliche Risiko- und ESG-Bewertungen durchzuführen. Diese Bewertungsprozesse erfassen Daten von Unternehmen, welche externe Effekte auf Umwelt und Gesellschaft haben oder zukünftig haben werden. Wenn diese Bewertungen sehr negativ ausfallen, weil die Auswirkungen der Produktion sowohl der Gesellschaft als auch der Umwelt kurz- sowie langfristigen Schaden zufügen, müssen die Unternehmen angemessene Anpassungen vornehmen. Wenn sie dies unterlassen, schaden sie auch sich selbst, weil ihr Nichtstun in den Augen der Verbraucher, genauer gesagt der Stakeholder, einem Reputationsschaden gleichkommt. Infolgedessen sind die Investoren nicht mehr bereit, in das Unternehmen zu investieren, wodurch eine wertvolle Chance für eine zukünftige Zusammenarbeit vertan wird.

© HHMC 2022

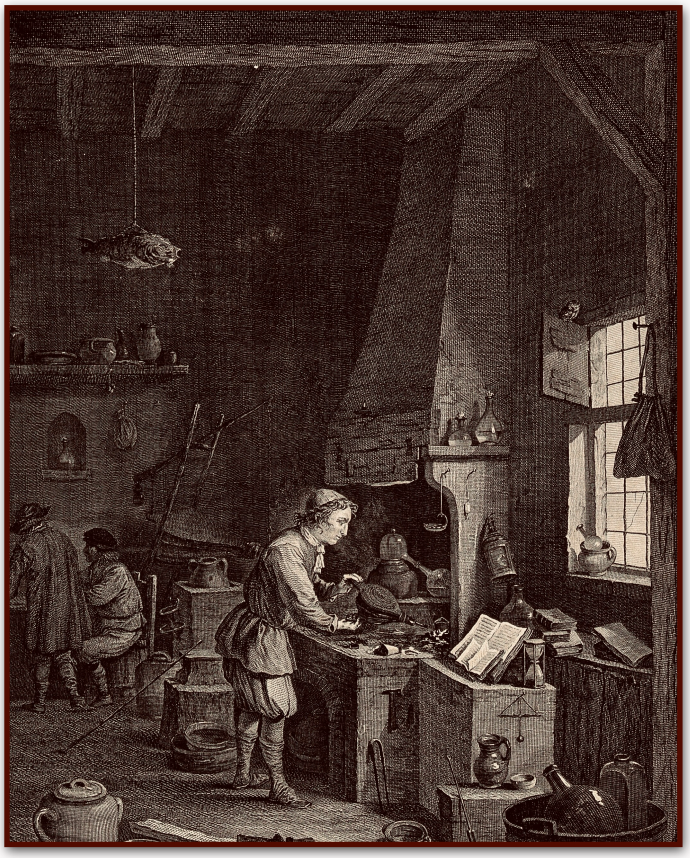
Somit bremst das Unternehmen nicht nur seine eigenen Expansionsmöglichkeiten aus, sondern gewissermassen auch das Wachstum auf allen anderen Ebenen. Unternehmen, die in einer Geschäftsbeziehung mit einem Produzenten stehen, der nicht bereit ist, seine Produktion und Rohstoffgewinnung im Sinne der Circular Economy und der Nachhaltigkeit zu verändern, laufen Gefahr, dass ihre Mitbewerber, die dies tun, ihre Chance ergreifen und ihren diesbezüglichen Marktvorteil zu ihren Gunsten nutzen werden. Dabei kann das Vergleichen und Beurteilen der Ökobilanz einer extraktiven Industrie, einer Bank oder einer Versicherung basierend auf der jeweiligen ökonomischen Funktion bereits einen Unterschied machen. Des Weiteren sind die Geschäftsmodelle der Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen nicht miteinander vergleichbar, weshalb die Möglichkeit besteht, dass die Skalen des ESG- und des Risk-Ratings keine genauen Ergebnisse mehr liefern[2].

Ein aufgeklärtes unternehmerisches Mindset begünstigt die technologische Weiterentwicklung und Verbesserung einer Produktionsfirma in Richtung nachhaltige Zukunft. Zudem bringt es diejenigen Industrien voran, die es anwenden, wobei Zukunftschancen entdeckt und entsprechend genutzt werden können. Im angelsächsischen Raum würde hierzu der Ausdruck «Walk the Talk» verwendet.

© HHMC 2022

Hands-on Mentality

Wandel durch Handel



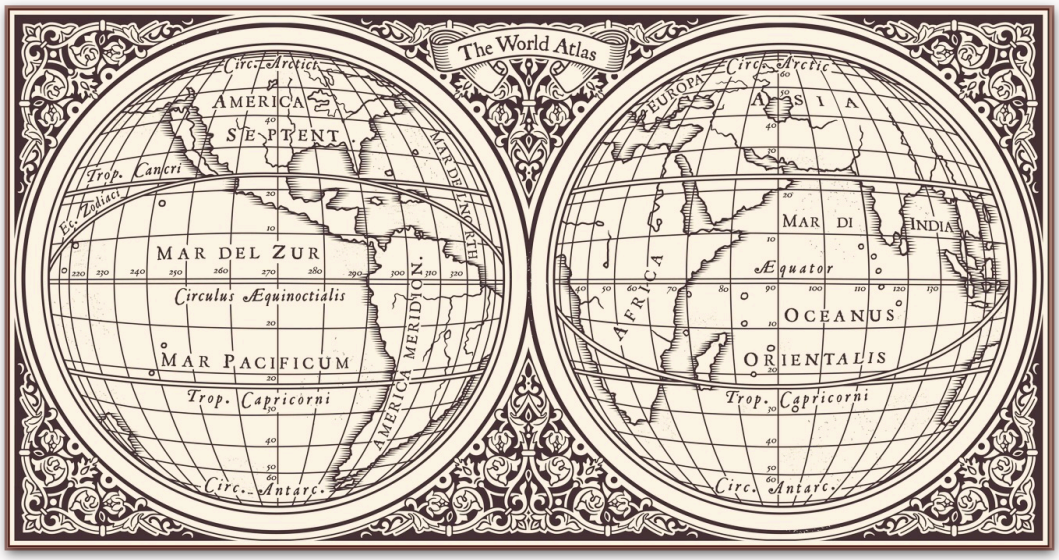
In einem 2019 veröffentlichten Report unterstreicht State Street Global Advisors[3], der viertgrösste Vermögensverwalter der Welt mit einem verwalteten Vermögen von etwa 4,14 Billionen US-Dollar, die Essenz der treuhänderischen Pflicht. Denn Investitionsrisiken müssen angegangen werden. Während 46 % der von State Street Global Advisors befragten Unternehmen angaben, dass Regulierungen die künftige Adaption der ESG-Faktoren, insbesondere im Bereich Klima, zunehmend beeinflussen werden, waren 44 % von ihnen der Meinung, dass die Minderung der ESG-Risiken dieselbe entscheidende Bedeutung habe. Aus den Ergebnissen des Reports geht ebenso hervor, dass Anleger inzwischen die Gefahren des Ignorierens der ESG erkannt haben.

George Serafeim[4] von der Harvard Business School und seine Kollegen haben in den letzten zwei Jahrzehnten über 10‘000 Unternehmen analysiert, 30 Feldstudien durchgeführt und mehr als 15 empirische Arbeiten veröffentlicht, wobei ihre daraus gewonnenen Erkenntnisse ihre Annahmen bestätigten. Damit die Relevanz der ESG sichtbar gemacht werden kann, müssen Unternehmenslenker ein neues Management-Paradigma sowohl in ihre Strategie als auch in ihr operatives Geschäft einbetten.

© HHMC 2022

Zudem haben (auch ungewollte) Stresstests wie die Corona-Pandemie einen positiven Nebeneffekt, indem sie indirekt zeigen, welche Unternehmen die «richtigen» strategischen Entscheidungen getroffen haben. Denn ein solch grundlegender Paradigmenwechsel, der ein Unternehmen in seinem gesamten Wirken verändert, muss auch in Krisenzeiten wirtschaftlich standhalten können. Als Serafeim und seine Kollegen zwischen Ende Februar und Ende März 2020, als die globalen Finanzmärkte zusammenbrachen, die Daten von mehr als 3‘000 Unternehmen untersuchten, stellten sie fest, dass die Aktienrenditen jener Firmen, die in der Öffentlichkeit als verantwortungsbewusst wahrgenommen werden, weniger stark fielen als jene der Konkurrenz. Längerfristig wird die Krise das Bewusstsein dafür schärfen, wie Unternehmen gesellschaftliche Bedürfnisse in ihren unternehmerischen Handlungsfokus integrieren, und nicht nur, dass sie kurzfristige Gewinne erzielen. Es ist offensichtlich, dass Unternehmen in Zukunft immer mehr unter Druck kommen werden, ihre Leistung in Bezug auf die ESG-Dimensionen zu verbessern. Dabei helfen die aus den Erkenntnissen der ESG-Bewertung ermittelten Ergebnisse und Erkenntnisse, Argumente und Entscheidungsindikatoren zu finden, um anschliessend die hoffentlich richtige Entscheidung zu treffen. Während der Sozialfaktor «S» den Unternehmen und ihren Führungskräften aufgrund seiner Komplexität immer noch Kopfzerbrechen bereitet, fällt es der Mehrheit von ihnen leichter, die Governance und die Environment (die Umweltbelange) zu bewerten, was sich auch in den Ergebnissen der State Street Global Advisors-Befragung widerspiegelt.

© HHMC 2022



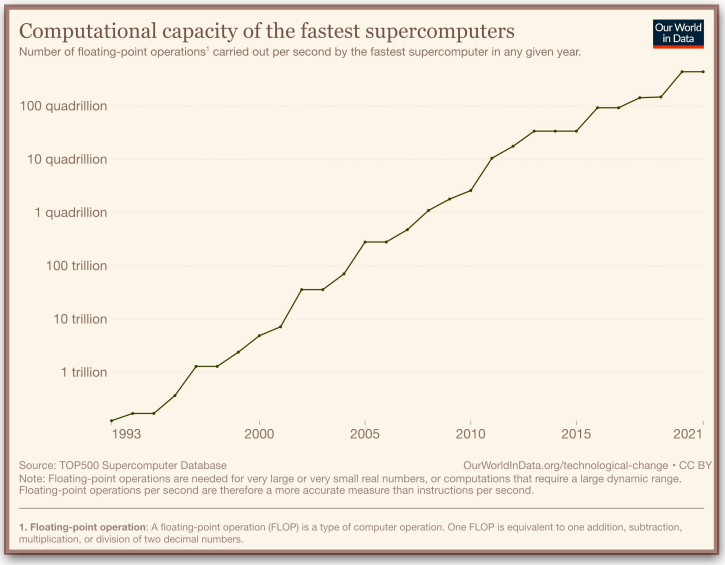
History Matters

Lerneffekte aus den industriellen Revolutionen

Angefangen von der ersten industriellen Revolution über die (Weiter-)Entwicklung der Dampfmaschine und die Entdeckung der Elektrizität bis zur darauffolgenden Automatisierung durch die Elektronik und die Informationstechnologie fand über die Jahrhunderte eine Verbesserung des sozioökonomischen Status statt. Im 19. Jahrhundert lebten etwa 85 % der Weltbevölkerung in Armut und die restlichen 15 % der Gesellschaft gehörten zu den Wohlhabenden, die heute als Mittelstand bezeichnet würden. Die gesellschaftliche und technische Entwicklung in den letzten gut 200 Jahren zeigt, dass sich unternehmerisches Engagement sowohl im Sinne des Marktes als auch in jenem der Gesellschaft buchstäblich ausbezahlt. Dass diese Entwicklung für viele möglicherweise nicht schnell genug vonstattengeht und als noch verbesserungswürdig erachtet wird, ist verständlich. Jedoch ist hier anzumerken, dass es Perfektion nur in der Natur mit all ihren unregelmässigen und unberechenbaren Prozessen gibt. Die Technologie und insbesondere die Digitalisierung haben eine Entwicklung in Gang gebracht, die das Leben der Menschen in vielerlei Hinsicht vereinfacht. Jedoch laufen wir Gefahr, durch diesen technologischen Fortschritt einen bedeutenden Anteil der Gesellschaft abzuhängen.

© HHMC 2022

Dies würde uns ins 19. Jahrhundert zurückversetzen, als sich für die Mehrheit der Bevölkerung die Hoffnung auf ein besseres Leben, die sie auf die rasante technologische Entwicklung gesetzt hat, nicht erfüllte. Daher liegt eine wahre und nicht nur vorgetäuschte Bildung mit der hürdenlosen Möglichkeit zur Weiterbildung nicht nur in der unternehmerischen, sondern auch in der gesellschaftlichen Verantwortung. Das heisst, dass die anfangs erwähnte Übernahme von Führung und Verantwortung zwar auf Unternehmen abzielt, jedoch ist damit in einer demokratischen Volkswirtschaft gemeint, dass alle, also die Politik, aber auch der mündige Bürger bzw. die mündige Bürgerin, ihre Verantwortung wahrnehmen.



Klicken Sie auf die Bildfläche, um auf die Quellen-Website zu gelangen

© HHMC 2022

To be or not to be

Heiliger oder Kapitalist

Ethik und Moral im Wirtschaftsalltag, die insbesondere im deutschsprachigen Raum kaum ihren Niederschlag finden, erachten viele als besonders wichtig und inspirierend. Kommt es aber darauf an, ethisch und moralisch die richtigen Entscheidungen zu treffen, bleiben diese Aspekte als Inspiration auf der Strecke. Nichtsdestotrotz spielen Ethical und Moral Leadership eine essenziele Rolle, was sich mit der Zeit auszahlt. Henry Ford riskierte beinahe den Bankrott seiner Firma, nachdem er 1906, nach einem verbitterten Streit seinen damaligen Kompagnon Alexander Malcomson, der exklusive und teure Automobile herstellen wollte, ausbezahlte. Dabei war Ford ein Unternehmer, der seinen Arbeiterinnen und Arbeitern nicht nur freiwillig hohe Löhne gezahlt hat, sondern auch einer, der der Bevölkerung sowohl günstige als auch erschwingliche Autos verkaufte, und damit ebenfalls Geld verdienen wollte. Dies war ein sinnhaftes Vorhaben, das Ford konsequent verfolgte und dem all seine Ideen wie die Demokratisierung des Automobils, die Schaffung von Frieden, die Verbesserung des ländlichen Lebens und die Ausbildung neuer Arbeitskräfte zugrunde lagen[5]. Obwohl zu Fords Zeiten noch nicht die Rede von ESG war, hatte er mit seinem Mindset als Firmenchef bereits Anfang des 20. Jahrhunderts einen Sinn für soziale Verantwortung, indem er sie wahrnahm und das Vertrauen seiner Mitarbeitenden mit einer starken inneren Überzeugung gewann. Ein Paradebeispiel aus jüngster Zeit stellt das Unternehmen CVS Pharmacy[6] dar.

© HHMC 2022

Das Unternehmen veröffentlichte am 19. Mai 2014 seinen 2013 Corporate Social Responsibility (CSR) Report, in dem die CSR-Strategie vorsieht, das Rezept des Unternehmens für eine bessere Welt sowie die wichtigsten Prioritäten vorzustellen. Weil die Unternehmensführung in ihren Apotheken keine Zigaretten mehr verkaufen wollte, drehte die Firma im September 2014 dem Tabakmarkt den Rücken. In den folgenden acht Monaten gingen die Zigarettenverkäufe in 13 Bundesstaaten der USA um 1 % – oder um 95 Millionen Packungen – zurück, so der Bericht des American Journal of Public Health[7].

Unter den befragten Fortune 500 CEOs sind lediglich noch

7 %

der Meinung, dass sich die von ihnen geführten Unternehmen «hauptsächlich auf die Erzielung von Gewinnen für die Shareholder konzentrieren und sich nicht von sozialen Zielen ablenken lassen sollten.»

Der CEO von CVS Pharmacy, Larry Merlo, begründete diesen Schritt mit dem Argument, dass der Verkauf von Zigaretten mit den Grundsätzen des Unternehmens nicht mehr zu vereinbaren sei. Das Beispiel zeigt, dass das verantwortungsbewusste Verhalten einer Apotheke positive Auswirkungen auf die öffentliche Gesundheit haben kann. Zudem hatte diese strategische Entscheidung für CVS Pharmacy keine ernsthaften finanziellen Folgen. Ganz im Gegenteil, im Dezember 2017 wurde bekannt gegeben, dass das Unternehmen den Versicherer Aetna für 69 Milliarden US-Dollar übernommen hatte.

Wenn Unternehmen ihre soziale Verantwortung wahrnehmen, werden sie zum Gesellschaftspartner. Der Ausdruck, der hier verwendet wird, zielt nicht auf den wirtschaftsjuristischen Begriff ab, sondern er entstand vielmehr aus der Überlegung heraus, dass diese beiden Aspekte die Reziprozität der CSR beinhalten.

Nämlich, dass sich ein Unternehmen für das Wohl der Gesellschaft engagieren soll oder sogar muss, und zwar im volkswirtschaftlichen Sinne. Dabei bringt der Titel des UN-Berichts «Who Cares Wins» den Gedanke der partnerschaftlichen Interaktion zwischen Unternehmen und Gesellschaft auf den Punkt.
Mit einer auf die gemeinsame Zukunft gerichteten Aufmerksamkeit sollten sowohl Unternehmen und ihre Entscheidungsträger als auch die Gesellschaft, bestehend aus dem souveränen Individuum, mehr Eigenverantwortung übernehmen.

© HHMC 2022

Das heisst, dass sie verstärkt ihre Souveränität nutzen, anstatt sie an den Wohlfahrtsstaat zu delegieren, was auch das Zitat aus Schillers Wilhelm Tell «und dem Mutigen hilft Gott!» unterstreicht.[8] Wie die Beispiele von Henry Ford und der CVS Health Company zeigen, schliessen sich Geldverdienen und sich im kapitalistischen Unternehmensalltag ethisch zu verhalten nicht gegenseitig aus. Unter den befragten Fortune 500 CEOs sind lediglich noch 7 % der Meinung, dass sich die von ihnen geführten Unternehmen «hauptsächlich auf die Erzielung von Gewinnen für die Shareholder konzentrieren und sich nicht von sozialen Zielen ablenken lassen sollten.» Dies ist durchaus nachvollziehbar, denn der Shareholder-Kapitalismus hat einen enormen Fortschritt mit sich gebracht. Parallel dazu sind aber auch Probleme wie der Klimawandel und die Einkommensungleichheit entstanden, die mit Blick in die Zukunft nur schwer zu bewältigen sind[9]. Es kommt auf den Balanceakt an, wie Firmenchefs ihren persönlichen Werten treu bleiben und gleichzeitig ihrer unternehmerischen Verantwortung nachkommen wollen. Dabei kommt es nicht selten zu moralischen Dilemmata, denn Entscheidungsoptionen bieten nicht immer Ergebnisse, die für alle zufriedenstellend sind. Nichtsdestotrotz müssen sich Führungspersonen zeitnah für eine der zur Auswahl stehenden Optionen entscheiden. Erschwerend kommt hinzu, dass es keine Entscheidung gibt, von der alle restlos profitieren können. Mit anderen Worten, es wird immer Menschen geben, die von den negativen Konsequenzen einer Entscheidung betroffen sind und dabei den «Kürzeren» ziehen. Komplexe Entscheidungssituationen, denen viele Führungskräfte gegenüberstehen und die für unsere Zukunft in vielerlei Hinsicht bezeichnend sind, erschweren die Orientierung, die ethische und moralische Tragkraft sowie die Fähigkeit des Managers, die richtigen Entscheidungen zu treffen. Darüber müssen sich aktuelle, aber auch zukünftige Führungskräfte im Klaren sein.

© HHMC 2022

«Das Leben wird vorwärts gelebt und rückwärts verstanden.»

Søren Kierkegaard (1813–1855)

How to continue?

Wie weiter?

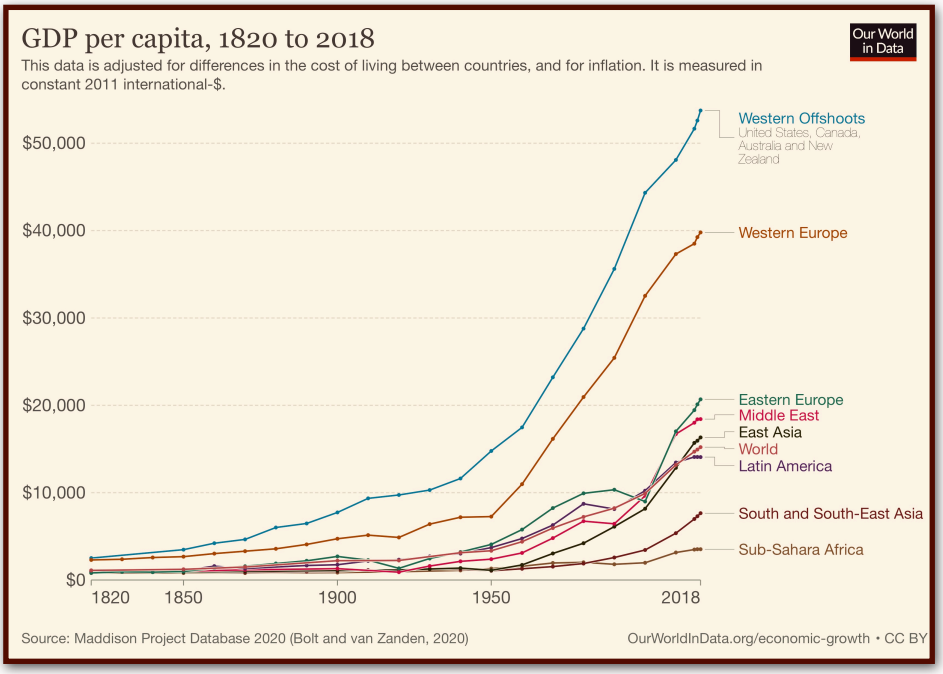
Die Weltbevölkerung hat in den vergangenen Jahrhunderten, insbesondere aber seit dem Beginn der ersten industriellen Revolution, eine ganze Reihe von Entwicklungen erlebt, die das Leben verbesserten. Die nachfolgenden Beispiele sollen zeigen, wie diese Entwicklung fortgesetzt werden kann und welche künftigen Anstrengungen für ein gutes, sinnstiftendes Leben notwendig sind.

«In den letzten 25 Jahren haben sich mehr als eine Milliarde Menschen aus der extremen Armut befreit, und die weltweite Armutsquote ist heute niedriger als je zuvor in der Geschichte. Dies ist eine der größten menschlichen Errungenschaften unserer Zeit», so Jim Yong Kim, ehemaliger Präsident der Weltbank. «Aber wenn wir die Armut bis 2030 beenden wollen, brauchen wir viel mehr Investitionen, insbesondere in den Aufbau von Humankapital, um das integrative Wachstum zu fördern, das notwendig ist, um die verbleibenden Armen zu erreichen. Ihnen zuliebe dürfen wir nicht scheitern.»[10]

© HHMC 2022

Die Lebenserwartung der Weltbevölkerung hat sich seit 1900 mehr als verdoppelt. Während zu Beginn des 20. Jahrhunderts die durchschnittliche Lebenserwartung noch 33 Jahre betrug, sind es heute mehr als 71. Am deutlichsten ist dieser Anstieg in den ärmsten Ländern der Welt. So ist zwischen 1990 und 2015 der Anteil der Weltbevölkerung, der in prekären, unhygienischen Verhältnissen lebt, von 30 auf 15 % gesunken. Zudem hat die gesundheitliche Ungleichheit in der Weltbevölkerung deutlich abgenommen, während die Fähigkeit, besser lesen und schreiben zu können, gestiegen ist. Aber auch die Kinderarbeit ist zurückgegangen, und wir leben in einer der friedlichsten Zeiten der gesamten Menschheitsgeschichte.

In den letzten 50 Jahren haben sich die Todesfälle infolge von Luftverschmutzung in Innenräumen, die 1990 mehr als 8 % ausmachten, auf 4,7 % beinahe halbiert. Das bedeutet, dass jedes Jahr 1,2 Millionen Menschen überleben, die sonst gestorben wären.



Klicken Sie auf die Bildfläche, um auf die Quellen-Website zu gelangen

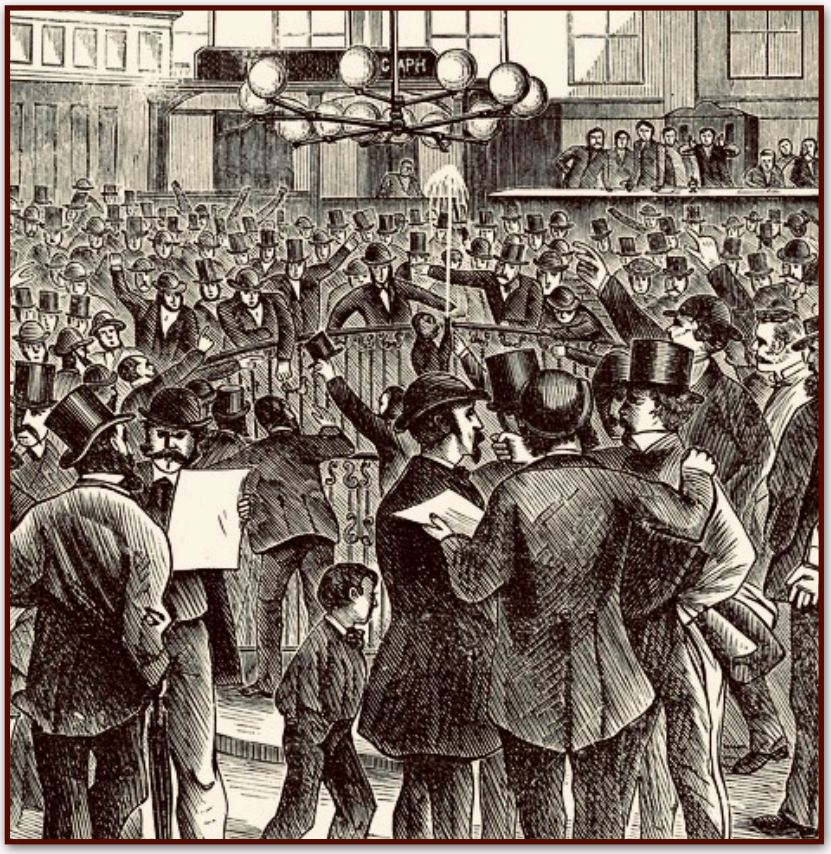
Des Weiteren haben höhere landwirtschaftliche Erträge und eine veränderte Einstellung zur Umwelt dazu geführt, dass die reichen Länder zunehmend Wälder schützen und sie wieder aufforsten. Ebenso ist seit 1990 der Anteil der Menschen, die Zugang zu verbesserten Wasserquellen haben, um 2,6 Milliarden angestiegen. Somit liegt er aktuell bei 91 %. Viele dieser Verbesserungen sind zustande gekommen, weil die Weltbevölkerung reicher geworden ist, was sowohl für Einzelpersonen als auch für Nationen gilt. So hat sich in den letzten 30 Jahren das weltweite Durchschnittseinkommen pro Person fast verdoppelt, was zu einem massiven Rückgang der Armut führte. Während 1990 fast vier von zehn Menschen auf der Welt arm waren, sind es heute weniger als einer von zehn. Je reicher wir sind, desto länger und besser leben wir[11].

© HHMC 2022

Dabei hat der Beginn der industriellen Revolution im späten 18. Jahrhundert alles verändert, indem die Menschheit in 100 Jahren mehr als doppelt so viele Fortschritte gemacht hat als in den vorangegangenen 1‘800[12].

Mein Kollege Dr. Frank Grossmann und ich haben meinungsstarke Persönlichkeiten aus Wirtschaft und Politik interviewt, wie Prinz Michael von und zu Liechtenstein, dessen Familie sich seit Jahrhunderten sowohl wirtschaftlich als auch sozial stark engagiert. In Bezug auf die soziale Verantwortung seitens der Unternehmen, aber auch des Staates sagte er, dass eine Vorbeugung vieler altersbedingter Erkrankungen über die Verbesserung des Lebensstils erreicht werden könnte, wozu er auch das Konzept der Longevity, also die Langlebigkeit, zählt. Da die bereits existierenden medizinischen Versorgungskonzepte kostenintensiv sind, können sich diese aktuell vor allem finanziell gut situierte Personen leisten.
Das Bestreben muss aber dahin gehen, dass medizinische Leistungen auch der breiten Bevölkerung zugänglich gemacht werden, damit auch ihr die Möglichkeit der Langlebigkeit durch Lifestyle-Anwendungen oder durch Lebensstiländerungen offensteht, um ihr eine gute Gesundheit zu ermöglichen oder sie aufrechtzuerhalten.
Unter der Leitung von Prof. Dr. Dr. Klaus Leisinger, Professor für Soziologie an der Universität Basel, ehem. Präsident der Novartis Stiftung und ehem. Sonderberater von UN-Generalsekretär Kofi Annan, entwarf die Novartis Stiftung eine Strategie, um die Armut konsequent zu bekämpfen. Zudem versandte Larry Fink, CEO von BlackRock, 2020 einen Brief an die CEOs der weltgrössten Unternehmen, indem er sie aufforderte, genauer auf ihre unternehmerische Verantwortung zu achten. Des Weiteren macht er sie darauf aufmerksam, «dass wir an der Schwelle zu einer grundlegenden Umgestaltung des Finanzwesens stehen.[13]» Es kommt jedoch selten vor, dass ein CEO oder ein Verwaltungsratspräsident versucht, bei seinen Aktionären bzw. Shareholdern Verständnis dafür zu gewinnen, dass das Unternehmen dieses Jahr 30 % weniger Gewinn verzeichnet, weil es einen Teil davon in die Zukunft investiert hat. Das Dilemma dabei ist, dass man einerseits zu den Guten gehören und Sustainability vorantreiben möchte, und andererseits will man kein Risiko eingehen, um den aktuellen Gewinn zu schmälern[14].

© HHMC 2022



Money for Everything

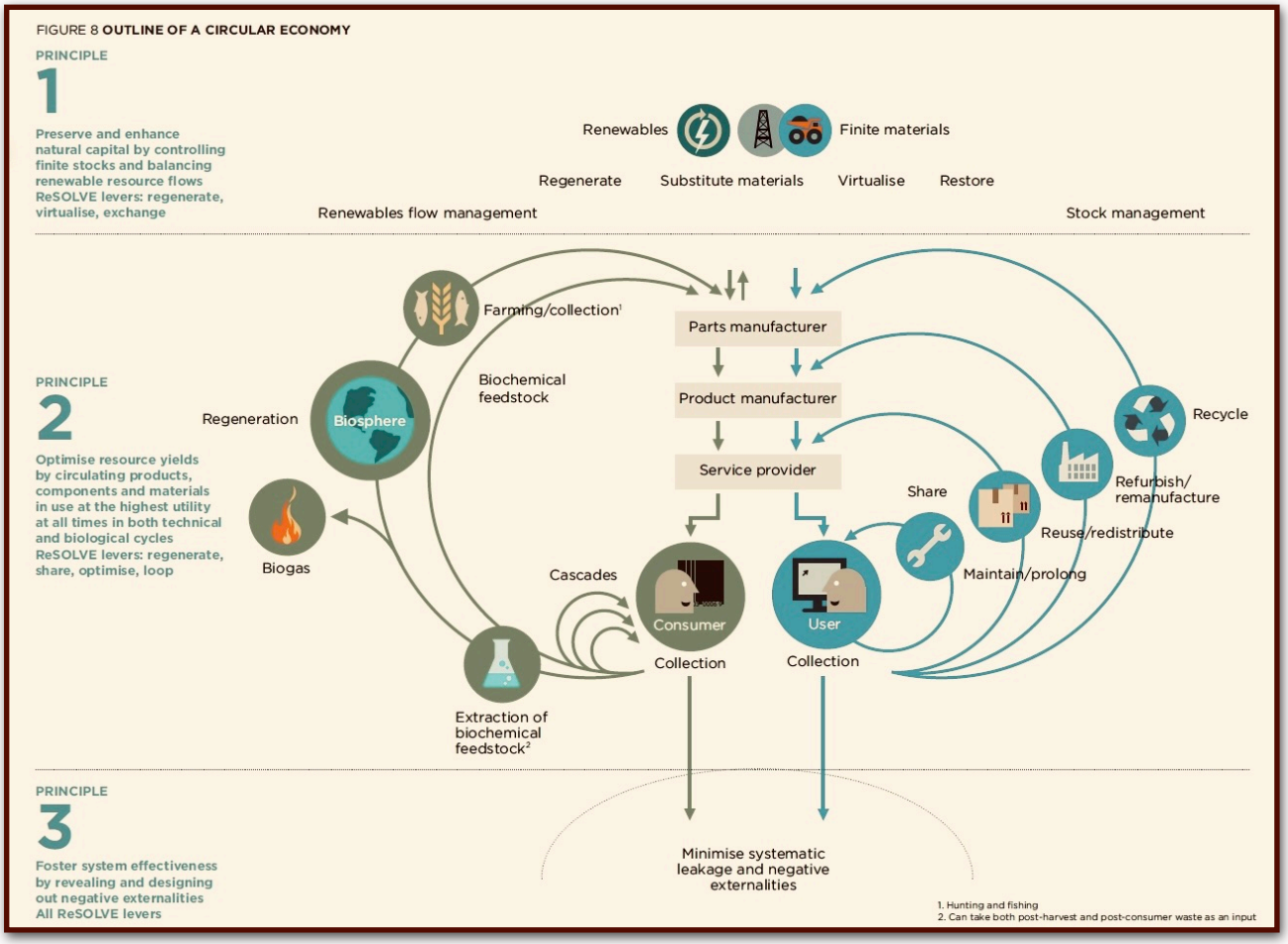
Prosperität der Zukunft

Die Philanthropie, also der Sektor der privaten gemeinnützigen Einrichtungen, und die ökonomische Entwicklung sowie der Ausbau des Wohlfahrtsstaates wuchsen nach dem Ende des Zweiten Weltkriegs gleich schnell. Dabei stieg die Anzahl der steuerlich bevorzugten gemeinnützigen Einrichtungen von 20‘000 im Jahr 1940 auf 300‘000 in den 1960er Jahren und betrug im ersten Jahrzehnt des 21. Jahrhunderts etwa 1,5 Millionen[15].

Der Bevölkerung weltweit Gutes zu tun, sollte der Konsens sein, der sowohl von allen daran beteiligten Unternehmen als auch von der Gesellschaft sinnvoll umgesetzt werden kann. Denn Nützlichkeit und Sinnhaftigkeit sind zwei entscheidende Faktoren. Damit ist gemeint, dass Unternehmen nicht nur um ihren Ruf zu verbessern, wahllos irgendwelche Freiwilligenprogramme auf die Beine stellen, sondern vielmehr, dass sie ein ihren Kompetenzen entsprechendes Konzept erstellen, das einen sinnvollen Zweck für die Empfänger darstellt. Nichtsdestotrotz soll das Ganze auch einen Mehrwert für das Unternehmen schaffen, damit es seine Funktion weiterhin aufrechterhält und auch zukünftig einen positiven Beitrag an die jeweilige Gesellschaft leistet. Aufgrund des oben Gesagten ist es wichtig, dass sich ein Lebensmittelunternehmen eine andere Strategie überlegt als ein Energielieferant.

© HHMC 2022

Des Weiteren hat die Finanzdienstleistungsbranche eine noch breitere funktionsübergreifende Funktion in der Gesellschaft, die die Finanzwirtschaft positiv beeinflussen kann. Damit gemeint sind insbesondere die Finanzierung seit der Einführung des Sustainable Investments und die Finanzierung der damit verbundenen Erweiterungsmöglichkeiten der Circular Economy.



The butterfly diagram: visualising the circular economy

Klicken Sie auf die Bildfläche, um auf die Quellen-Website zu gelangen

Während die Kreislaufwirtschaft (Circular Economy) die weltweit angestrebten sozioökonomischen Verbesserungen umfasst, bezieht sich eine lineare Wirtschaft auf das traditionelle Industriemodell mit seinem «Nehmen-herstellen-verschwenden»-Prozess (take, make, waste). Bei Letzterer werden Rohstoffe gewonnen und zu Produkten verarbeitet, die in der Regel nach ihrer Verwendung oder nach ihrem Verbrauch als nicht wiederverwertbarer Abfall entsorgt werden.

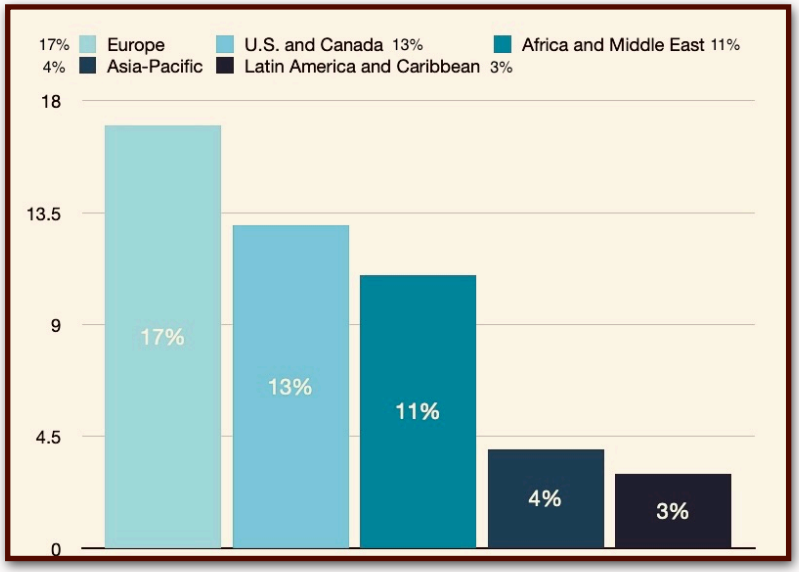
© HHMC 2022

Dies entspricht dem heutige Mainstream-Wirtschaftsmodell, nach dem die meisten Produktions- und Verwertungsprozesse ablaufen. Im Gegensatz dazu wird in einer Kreislaufwirtschaft das Wachstum vom Verbrauch knapper Ressourcen abgekoppelt, indem Produkte und Materialien bis zum Ende ihrer Nutzung im produktiven Einsatz gehalten werden und anschliessend eine effektive Rückführung in den Kreislauf erfolgt. Um eine echte Kreislaufwirtschaft zu erreichen, müssen komplette Wertschöpfungsketten überdacht und umgestaltet werden. Dadurch wird ein System geschaffen, in dem Abfälle vollständig vermieden werden und dessen Ziel die Nettopositivität (Hinzufügung statt Entnahme von Ressourcen) durch restaurative Modelle ist[16].
Der finanzielle Bedarf, für den aufgekommen werden muss, ist sowohl enorm als auch profitabel. Seitdem ESG und Responsible Investing aus der Unternehmensführung nicht mehr wegzudenken sind, ist die Kreislaufwirtschaft ein wesentlicher Teil der Lösung, um die Unternehmensziele und nicht zuletzt die SDGs der Vereinten Nationen (UN) zu erreichen. Die führende Organisation im Bereich Circular Economy, die Ellen MacArthur Foundation, berichtet in ihrem 2020 Report[17] über die wirtschaftlichen Vorteile des Investierens in die Kreislaufwirtschaft. Dabei schätzen das Forschungsunternehmen Opimas und die Global Sustainable Investment Alliance, dass die ESG-Investitionen bis 2020 auf über 40 Billionen US-Dollar gegenüber 23 Billionen US-Dollar im Jahr 2016 ansteigen werden. Die Deutsche Bank geht wiederum davon aus, dass bis 2030 95 % der verwalteten Vermögenswerte (AUM) oder 130 Billionen US-Dollar einem ESG-Mandat unterliegen werden. Zudem stieg die Zahl der Unternehmen, die sich den UN Principles for Responsible Investment (PRI) verschrieben haben, von 100 im Jahr 2006 auf über 3‘000 im Jahr 2020 mit einem Finanzierungsvolumen von über 100 Billionen US-Dollar (AUM).

Des Weiteren ist die Aktivität am Markt der Kreislaufwirtschafts-Finanzierungen in den letzten 18 Monaten steil angestiegen, wobei die Kreislaufwirtschaft immer mehr als entscheidender Teil der Lösung für den Klimawandel und andere ESG-Probleme anerkannt wird, die darüber hinaus erhebliche Chancen für ein neues und besseres globales Wachstum bietet. Nun ist es an der Zeit, dass die Finanzwirtschaft von diesem industriellen Wandel profitiert und zur Verbreitung der Kreislaufwirtschaft beiträgt. Für Manager gibt es immer mehr Anreize, die ESG-Ziele umzusetzen. Mittlerweile sind es bereits über 90 % der Fortune 500 CEOs, die glauben, dass soziales Engagement neben dem Shareholder-Kapitalismus einen Grossteil des heutigen Wirtschaftens ausmacht.

© HHMC 2022

Ausserdem erwarten 79 % der Arbeitnehmer von ihrem Unternehmen, dass es sich für wichtige gesellschaftliche Themen einsetzt,[18] und 90 % der Aktionäre glauben, dass sie bessere Renditen erzielen würden, wenn die Unternehmen ihre ESG-Ziele erreichen würden.



Klicken Sie auf die Bildfläche, um auf die Quellen-Website zu gelangen

Früher dachten viele CEOs, dass der Anreiz für die Implementierung der ESG kaum Ansporn bietet und dass die Unternehmensperformance darunter leiden würde. Das stimmt nicht mehr! Dabei sind sich das Harvard Law School Forum on Corporate Governance[19], Sustainalytics von Morningstar und BlackRock einig, dass Vergütungsanreize für Manager an die Erreichung der ESG-Ziele gekoppelt werden sollten. BlackRock[20] gibt hierzu sogar bindende Empfehlungen heraus, indem das Unternehmen die Festlegung angemessener Vergütungsstrukturen für Führungskräfte sowie das Ansprechen von Geschäftsthemen einschliesslich ökologischer und sozialer Risiken sowie Chancen fordert, sobald diese das wirtschaftliche Potenzial, aber auch den langfristigen Wert des Unternehmens wesentlich zu beeinflussen scheinen.
Gemäss des Semler Brossy Consulting Group Reports[21] haben ca. 57 % der S&P 500 Unternehmen angegeben, dass sie in irgendeiner Form ESG-Kriterien für die Festlegung der Anreizvergütung eingebunden haben. Zudem zeigen die Daten von Sustainalytics von Morningstar[22], dass etwa 17 % der börsennotierten Unternehmen in Europa eine ESG-Vergütung kennen.

Aufgrund des Internets und der damit in Zusammenhang stehenden rasch fortschreitenden Globalisierung ergeben sich zahlreiche Optionen in Bezug auf das wirtschaftliche Wachstum. Die Kehrseite der Medaille ist jedoch, dass die Orientierung für die Unternehmen und somit auch für ihr Management schwieriger geworden sind.

© HHMC 2022

Denn durch die weltweite Vernetzung der materiellen und immateriellen Unternehmensleistungen schwindet einerseits die Überschaubarkeit und andererseits nimmt die Komplexität zu. Um die richtigen Entscheidungen treffen zu können, müssen Unternehmenslenker eine reflektive Sicht auf die Zukunft im Allgemeinen, aber auch auf künftige Entwicklungs- und Wachstumsmöglichkeiten im Speziellen haben, damit ihre Unternehmen den vielseitigen Rahmenbedingungen und Regularien gerecht werden.

Somit steht die CSR in unmittelbarem Zusammenhang mit dem sozialen Faktor «S» der ESG. Dabei muss diese Verbindung sowohl für Stakeholder als auch für Shareholder sowie für mögliche künftige Investoren nachvollziehbar und transparent sein. Die soziale Verantwortung darf nicht zum Tokenismus[23] werden, indem eine insignifikante Anzahl an Personen aus unterrepräsentierten Gesellschaftsgruppen angestellt wird, nur um der Reputation willen der statistischen Masseinheit für Gleichberechtigung zu entsprechen. Die Förderung der Gleichberechtigung besteht unter anderem darin, dass die geistige Vielfalt, die ein Unternehmen dadurch erhält, ein bisher unentdecktes Wissenspotenzial freisetzt, wodurch diese Personen ebenfalls die Möglichkeit bekommen, ihren Beitrag zu einer besseren Zukunft zu leisten. Dies ist sowohl für das Unternehmen als auch für die Gesellschaft ein Gewinn.
Der US-amerikanische Wirtschaftsnobelpreisträger Milton Friedman sagte einst, dass wenn es den Shareholdern gutgeht, es auch der Gesellschaft gutgeht. Jedoch würde diese Aussage mehr Sinn machen, wenn sie dahingehend umgebildet würde, dass wenn es der Gesellschaft gutgeht, es auch den Unternehmen und somit den Shareholdern gutgeht. Die Kreislaufwirtschaft zielt auf technisch-kommerzielle Strategien zur Erhaltung von Waren und Komponenten auf höchstem Wertniveau ab.

Dies kann durch Wiederverwendung, Reparatur, Wiedervermarktung, Wiederherstellung, Wiederaufbereitung, aber auch durch die Verbreitung von technischem und wirtschaftlichem Wissen in Klassenzimmern, Vorstandsetagen, Hochschulen und technischen Ausbildungseinrichtungen geschehen. Die Ära des «R» (im Englischen steht «R» für Re-), wie es Walter L. Stahel[24] nennt, steht für die Optimierung der Produktnutzung sowie für die Wiederverwendung und Verlängerung der Lebensdauer von Waren und Komponenten.

© HHMC 2022

Mit dem Zeitalter des «D» ist die Rückgewinnung von Atomen und Molekülen sowie von Altgütern in den ursprünglichen reinen Zustand der Ressourcen gemeint. Technologien und Massnahmen zur Rückgewinnung von Atomen und Molekülen von höchster Qualität (Reinheit und Wert), das heisst so rein wie bei der Neugewinnung, sind demnach: Depolymerisation, Delegierung, Delamination, Devulkanisierung, ein erneutes Beschichten von Materialien sowie die Dekonstruktion von Hochhäusern und grossen Infrastrukturen. Diese Optionen der Kreislaufwirtschaft werden jedoch nicht allein den Anstrengungen der Umweltschonung zugeschrieben, sondern ebenso den sozialen Faktoren, weil aufgrund von neuen Verarbeitungsverfahren und neuem Materialwissen Neuqualifizierungen in den jeweiligen Kompetenzbereichen und Industrien notwendig sein werden.

Regulierungen durch nationale und internationale Behörden sind wichtig, damit wirtschaftliche und gesellschaftliche Rahmenbedingungen geschaffen werden, die als «Leitplanken» dienen. Ihre Steigerung bis hin zur Überbürokratisierung von Prozessregulierungen im Bereich der Nachhaltigkeit und deren Finanzierung können jedoch zur besorgniserregenden Erstarrung der Umsetzung, aber auch der Innovation führen und somit ihr Ziel verfehlen.
Die Initiierung und Anleitung dieser eng miteinander verflochtenen Unternehmungen liegen in den Händen eines guten und gewissenhaften Leadership sowie in der Verantwortung der funktionalen Rolle der Governance. Dabei dürfen die Konzepte von Leadership, Circular Economy, Corporate Social Responsibility und Environmental, Social & Governance nicht voneinander getrennt behandelt werden. Vielmehr müssen sie zu substanziellen Bestandteilen einer Firmenstrategie werden.

Obwohl bei der Implementierung der oben genannten Konzepte Schnelligkeit eine wichtige Rolle spielen kann, ist die Qualität der Umsetzung im Sinne der Nachhaltigkeit und Langlebigkeit von wesentlich grösserer Bedeutung.

Wenn ein Unternehmen und dessen Führung den Mitarbeitenden einen nachvollziehbaren Sinn bieten, der sowohl dem Unternehmen als auch der Gesellschaft und der Umwelt zugutekommt, werden die Angestellten automatisch die erforderliche Qualität «liefern». Denn dadurch erübrigt sich die Frage, weshalb sie täglich ihre Ressourcen für das Unternehmen aufwenden und ihre Zeit dort verbringen.

© HHMC 2022

In einer vernetzten Welt, wie wir sie geschaffen haben, geht es darum, welches Unternehmen in der Lage sein wird, diese Faktoren so in seiner Strategie zu etablieren und umzusetzen, dass es seine Daseinsberechtigung untermauert und sich gleichzeitig um eine prosperierende Zukunft zugunsten seiner Beschäftigten, der Gesellschaft, der Umwelt und um das Fortbestehen der Schöpfung, des Friedens und der Gerechtigkeit sorgt.

© HHMC 2022

Schlussbemerkung

Aufgeklärte Führungspersönlichkeiten zeichnen sich dadurch aus, dass sie die Zeichen der Zeit erkennen und aus eigener Einsicht strategisch mutige Entscheidungen treffen sowie neue Wege gehen. Persönliche und unternehmerische Souveränität helfen dabei, aufgrund proaktiven Handelns bei der Entwicklung des Mindsets der Veränderung aus eigener Verantwortung die Chance zu nutzen, um durch zieldienliche Aktivitäten im Gesamtsystem «Gesellschaft» neue «Parameter» für den Erfolg auf den Märkten zu setzen.

© HHMC 2022

Quellen

[1] Swiss Federal Department of Foreign Affairs & United Nations. (2004). Who Cares Wins -Connecting Financial Markets to a Changing world. https://www.unepfi.org/fileadmin/events/2004/stocks/who_cares_wins_global_compact_2004.pdf

[2] Grossmann, F. & Hargitai, J. (2022) Interview-Reihe für White Paper zu Circular Economy & Sustainability (erscheint Ende 2022)

[3] State Street Global Advisors. (2019). Into the Mainstream ESG at the Tipping Point. https://www.ssga.com/library-content/pdfs/insights/into-the-mainstream.pdf

[4] Serafeim, G. (2020). Social-Impact efforts that create real value. Harvard Business Review Press.

[5] Mourkogiannis, N., & Fisher, R. (2014). Purpose: The Starting Point of Great Companies. St. Martin's Publishing Group.

[6] Cohen, R. (2017, März 20). When CVS stopped selling cigarettes, some customers quit smoking [Firmenwebsite Reuters / HEALTH NEWS]. Health News. https://www.reuters.com/article/us-health-pharmacies-cigarettes/when-cvs-stopped-selling-cigarettes-some-customers-quit-smoking-idUSKBN16R2HY

[7] Hargitai, G. J. (2020). Die Signifikanz der Wahrnehmung und Orientierung in Leadership aus neurobiologischer Sicht - Sinnfindung und Fortschritt in einer Organisation [Wissenschaftlcihe Arbeit / Masterarbeit, Kalaidos FH]. http://dx.doi.org/10.13140/RG.2.2.32277.55528

[8] Schiller, F. (1804). Wilhelm Tell. in der J. G. Cotta'schen Buchhandlung.

[9] Murray, A. (2019). "The 2019 Fortune 500 CEO survey results are in," Fortune, fortune.com.

[10] Howton, E. (2018). Decline of Global Extreme Poverty Continues but Has Slowed: World Bank [Official Website]. Press Release. https://www.worldbank.org/en/news/press-release/2018/09/19/decline-of-global-extreme-poverty-continues-but-has-slowed-world-bank

[11] Lomborg, B. (2020). False alarm: How climate change panic costs us trillions, hurts the poor, and fails to fix the planet. In False alarm how climate change panic costs us trillions, hurts the poor, and fails to fix the planet (First edition). Basic Books.

[12] Bailey, R., & Tupy, M. L. (2020). Ten global trends every smart person should know: And many others you will find interesting. In Ten global trends every smart person should know: And many others you will find interesting. Cato Institute.

[13] Fink, L. (2020). LARRY FINK'S 2020 LETTER TO CEOS. https://www.blackrock.com/corporate/investor-relations/2020-larry-fink-ceo-letter

[14] Grossmann, F. & Hargitai, J. (2022) Interview-Reihe für White Paper zu Circular Economy & Sustainability (erscheint Ende 2022)

[15] Peter Dobkin Hall: Philanthropie, Wohlfahrtsstaat und die Transformation der öffentlichen Institutionen in den USA, 1945–2000. In: Thomas Adam u. a. (Hrsg.): Stifter, Spender und Mäzene. USA und Deutschland im historischen Vergleich. Stuttgart 2009, S. 69–99, hier: 70 f.

© HHMC 2022

[16] Lacy, P., Long, J., & Spindler, W. (2020). The Circular Economy Handbook: Realizing the Circular Advantage. Palgrave Macmillan UK.
[17] Ellen MacArthur Foundation. (2020). Financing the circular economy Capturing the opportunity. www.ellenmacarthurfoundation.org
[18] O'Leary, J., & Whittaker, M. (2022). Why trust is key to leading companies unlocking value. Corporate Governance. https://www.weforum.org/agenda/2022/08/why-trust-is-key-to-leading-companies-unlocking-value/
[19] Moats, M. C., Malone, L., & Hamilton, C. (2022). The Evolving Role of ESG Metrics in Executive Compensation Plans. Harvard Law School Forum on Corporate Governance. https://corpgov.law.harvard.edu/2022/03/19/the-evolving-role-of-esg-metrics-in-executive-compensation-plans/
[20] BlackRock Inc. (2022). Global Principles Efective as of January 2022. https://www.blackrock.com/corporate/literature/fact-sheet/blk-responsible-investment-engprinciples-global.pdf
[21] Semler Brossy Consulting Group. (2021). ESG+Incentives Report 2021. https://semlerbrossy.com/wp-content/uploads/2021/06/SemlerBrossy-ESG-Report-Issue-1-2021.pdf
[22] Morningstar I Sustainalytics. (2022). Should Leadership Compensation Be Tied To ESG Metrics? Here's Why It Makes Sense. Resource Center. https://www.sustainalytics.com/esg-research/resource/corporate-esg-blog/should-leadership-compensation-be-tied-to-esg-metrics
[23] Wikipedia (2021): https://de.wikipedia.org/wiki/Tokenismus. EtymOnline.com. Abgerufen am 30. Dezember 2021 (englisch, Website von Douglas Harper).
[24] Stahel, W. R. (2019). The Circular Economy: A User's Guide. Taylor & Francis.

Bilder: Die Quellen der Abbildungen, können auf Anfrage angegeben werden.

© HHMC 2022

Hargitai Human Management Consulting
Forsterstrasse 48 - 8044 Zürich – Schweiz
Tel: +41 43 544 31 34 - Mobil: +41 78 606 67 39 -
www.hhmc.ch - hargitai@hhmc.ch