

Forum

Nachhaltig Wirtschaften

Das Entscheider-Magazin



Digital in der Zukunft

Dorothee Bär: Staatsministerin für Digitalisierung legt los!

Was uns der Wald lehrt

Kreislaufwirtschaft in Perfektion

Wir sind unersättlich

Industrielle Tierhaltung auf dem Vormarsch

Zentralbanken retten das Klima

Der Weltzukunftsrat meldet sich zu Wort

Katholizismus, Kohle, Klimawandel

Und was macht die Kirche mit ihrem Geld?

Digitalisierung wird immer schneller

Chancen und Risiken für die Nachhaltigkeit





Der Wald bietet ein Netzwerk symbiotischer Beziehungen und ist damit Lebensgrundlage für Pflanzen, Tiere und Menschen.

Naturwälder als perfekte Lehrmeister für Manager

WIR SCHICKEN SIE IN DEN WALD ...

Ökosysteme sind deshalb erfolgreich, weil sie durch Vielfalt, Teilhabe und Symbiose einen Mehrwert für alle Beteiligten schaffen. Mit den Erfolgsprinzipien der Ökologie entdecken Sie ein neues Wettbewerbsverständnis und werden zum Gewinner auf den Märkten von morgen.

Von Rainer Kant und Friedrich Glauner

Kennen Sie den Wald? „Klar!“, sagen Sie. Er ist ideal zum Mountainbiking, Wandern oder Pilze Sammeln, gut für die Erholung und außerdem wichtig für den Klimaschutz, als Holzlieferant und Wasserspeicher. Richtig! All das und noch viel mehr erbringt insbesondere der Naturwald zum Nutzen für den Menschen.

Wie aber funktioniert der Wald genau? Was macht ihn seit 350 Millionen Jahren zu einem der erfolgreichsten Wirtschaftsunternehmen der Natur, das selbst Vulkanausbrüche, Überschwemmungen und diverse Klimakatastrophen der Erdgeschichte gemeistert hat? Welche Naturprinzipien machen Wälder so erfolgreich und was kann man davon auf heutige Wirtschaftsunternehmen übertragen?

Neuere wissenschaftliche Erkenntnisse aus den letzten Jahren geben Antworten. Sie lassen nicht nur Waldökosysteme in neuem Licht erscheinen, sondern weisen auch den Weg für eine erfolgreiche Unternehmensführung. Die Natur zeigt, wie beispielsweise Kommunikation und Kooperation, Symbiose und Nutzenstiftung zu Kräften werden, die einzelne Arten und zugleich das gesamte Waldsystem stärken. Folgende Beispiele aus Waldökosystemen verdeutlichen, wie Unternehmen diese Erfolgsprinzipien für sich nutzen können.

Symbiose auf dem Markt für Nährstoffe

Jüngere Forschungsergebnisse belegen, dass Waldböden ein dichtes Geflecht aus Wurzeln und Pilzen durchzieht, durch



Das perfekte Zusammenspiel im Wald geht über eine Kreislaufwirtschaft hinaus, denn es werden neue, zusätzliche Ressourcen aufgebaut.

das Bäume untereinander Kohlenstoff in großen Mengen austauschen. Lange bekannt ist, dass Mykorrhiza-Pilze, die in Symbiose mit einem Baum leben, ihren Wirt über ihr Wurzelgeflecht mit wichtigen Nährstoffen wie Stickstoff und Phosphor versorgen. Zusätzlich steigern sie das Wachstum und die Stressresistenz der Bäume, indem sie die Wasserversorgung verbessern oder Krankheitserreger und giftige Schwermetalle abfangen. Im Gegenzug erhalten sie von den Bäumen Kohlenstoff in Form von Zucker, den der Baum durch seine Photosynthese herstellt und den Pilze benötigen, aber nicht selbst erzeugen können. Da sich Mykorrhiza-Pilze gleichzeitig mit mehreren Bäumen verknüpfen, wird der Zucker auch zwischen den Bäumen unterschiedlicher Arten ausgetauscht – also von der Buche zum Ahorn oder von der Fichte zur Kiefer. Der Pilz handelt hierbei als Zwischenhändler. Das lässt darauf schließen, dass der Baum seine selbst hergestellten, energiereichen Zuckerbestandteile nicht nur für sich und seine Pilzpartner einsetzt, sondern indirekt über das weitreichende unterirdische Pilznetzwerk an alle anderen Waldbäume mitverteilt. Das bedeutet: Viele gut versorgte Nachbarbäume erhalten den Wald als Ganzes und dadurch ist auch der Einzelbaum in seiner Existenz besser geschützt. Übertragen wir das Prinzip der Symbiose auf Unternehmen, bedeutet dies, erfolgreiche Unternehmen organisieren Austauschprozesse, bei denen Lieferketten ersetzt werden durch Kooperationsnetzwerke, die allen nutzen, die an der Erstellung und Nutzung eines Produktes beteiligt oder von ihr betroffen sind.

Ein Beispiel für das Prinzip symbiotischer Kooperationsnetzwerke bietet die TRUMPF GmbH, ein in Ditzingen bei Stuttgart ansässiger Weltmarktführer für Werkzeugmaschinen, Elektrowerkzeuge und Lasertechnik. So gründete TRUMPF 2014 eine eigene Bank, um sich von den globalen Finanzmärkten zu entkoppeln und Kunden beim Kauf von TRUMPF-Anlagen kostenadäquat zu finanzieren. Dadurch erhalten Kunden auch in schwierigen Marktsituationen eine tragfähige Finanzierung und werden zugleich langfristig an TRUMPF gebunden. Das

Finanzierungsangebot stellt damit einen weiteren Schritt im Aufbau von partnerschaftlichen Kooperationsnetzwerken dar, da TRUMPF schon seit Langem in enger Zusammenarbeit mit seinen Kunden neue Produkte entwickelt.

Ein Geflecht von Wirtschaftsbeziehungen

So wie ein Unternehmen mit seinen Zulieferern und Kunden interagiert, sind auch Bäume in der Lage, ihre Handelsbeziehungen mit den Pilzen aktiv zu regeln. Häufig lebt ein Baum mit mehreren Pilzpartnern in Symbiose, die mit ihm unterschiedlich stark kooperieren. Diese Konkurrenzsituation der Pilze nutzen Bäume gezielt zum eigenen Vorteil. Dabei wird ein quasi marktwirtschaftlicher Prozess ausgelöst, der von Preis und Leistung bestimmt wird. Sind die Pilze zu geizig, drosseln die Bäume einfach die Versorgung mit Zucker und zwingen die Pilze so zu stärkerer Kooperation. Liefert der Pilz daraufhin zum Beispiel vermehrt Phosphate, wird er vom Baum wieder vermehrt mit lebensnotwendigen Kohlenhydraten versorgt. Der Druck auf die Pilze muss allerdings maßvoll sein, denn die Entwicklung der Pilze darf nicht geschädigt werden. Schließlich sollen sie sich gut entwickeln können, um langfristig ausreichend Nährstoffe für die Versorgung der Bäume bereitzustellen.

Übertragen wir dieses win-win-Prinzip des angemessenen Leistungsaustausches auf die Wirtschaft, bedeutet dies, dass nur jene Wirtschaftskreisläufe zukunftsfähig sind, die Vielfalt fördern und Maß halten. Heutige Gewinner-nehmen-alles-Märkte, das rücksichtslose Streben nach Marktanteilen und die maximale Standardisierung sind deshalb Kennzeichen eines Wirtschaftens, das die eigene Ressourcenbasis langsam, aber sicher zerstört.

Ein Beispiel für die maßhaltende Förderung von Vielfalt bietet das neuseeländische Unternehmen Icebreaker. Das vor gut 15 Jahren in Neuseeland gegründete Unternehmen bewegt sich im Markt der Sportfunktionswäsche. Es verwendet ausschließlich Wolle von Merinoschafen, die von kleinen Schafzüchtern in naturnaher Weidewirtschaft gehalten werden. In



Die jüngste Entdeckung: Bäume kommunizieren. Und nicht nur sie, eine Vielzahl von Pflanzen und Tieren verständigen sich miteinander.

allen Arbeitsschritten wie Färben, Spinnen, Weben, Nähen achtet Icebreaker darauf, dass Nachhaltigkeitsstandards sowie Arbeitsschutz und faire Entlohnung eingehalten werden. In jedem Kleidungsstück befindet sich eine Nummer, über die der Endkunde im Internet den Entstehungsweg seines Kleidungsstückes bis zurück zur ursprünglichen Schafherde verfolgen kann. Außerdem hat die Merinowolle gegenüber Synthetik Stoffen vielfältige Produktvorteile, da ausgemusterte Kleidungsstücke nicht nur recyclebar, sondern zusätzlich auch biologisch abbaubar sind. Das Geschäftsmodell von Icebreaker setzt so auf allen Ebenen der Wertschöpfungskette auf substantiell nachhaltige Nutzenstiftung.

Kommunikation – der Vorteil, zu wissen, was los ist

Seit dem Bestseller „Das geheime Leben der Bäume“ von Peter Wohlleben wissen aufmerksame Leser: Ohne ständige Kommunikation läuft im Wald gar nichts. Wurzeln, Blüten, Blätter, Früchte und sogar Tiere spielen dabei überwiegend auf der chemischen Klaviatur. Unzählige pflanzliche und tierische Drüsen stoßen flüchtige organische Substanzen aus, die über die Luftströmung oder im Wasser verbreitet werden und dabei Botschaften übermitteln. Werden beispielsweise die Blätter der Pappel von Fressfeinden attackiert, erhöhen sie die Gerbsäureproduktion und dünsten einen ganz bestimmten Duftstoff aus: Äthylen. Dieser wirkt wie ein Angstschrei und setzt Nachbarbäume in Alarmbereitschaft, die ebenfalls den Gehalt an Gerbsäure in ihren Blättern erhöhen und damit Fressfeinde abschrecken und weitere Baumkollegen warnen. Damit wird der Fraß Schaden großflächiger verteilt, wie das nächste Beispiel zeigt.

Giraffen in Südafrika haben sich entwicklungsgeschichtlich auf den gestiegenen Tanningehalt angeknabberter Akazienblätter eingestellt. Sie fressen nur kurz und ziehen dann weiter – aber nicht zur nächsten Akazie, sondern zu einer weiter entfernten, die noch nicht durch Duftstoffe vorgewarnt wurde. Eine andere Strategie der Giraffen ist, gleich gegen die Windrichtung zu ziehen, um damit die

Verbreitung der Alarmsignale über die Luftströmung zu umgehen. Pflanzen haben aber noch andere raffinierte Tricks auf Lager: Bei Schädlingsbefall können sie die Feinde ihrer Feinde herbeirufen. Wird die Pflanze angeknabbert, stellt sie das „Wundhormon“ Jasmon her, das sich innerhalb von Minuten in allen Röhrensystemen, vom Stängel bis zur Wurzel, verbreitet und eine hohe Anzahl biochemischer Reaktionen in Gang setzt. Sie aktivieren Gene, die einen auf den Schädling abgestimmten Geruch produzieren, der aus den Spaltöffnungen der Blätter ausgesendet wird. Nützlinge wie Insekten verstehen diesen Duftcode auch noch aus einer Entfernung, die aus menschlicher Perspektive dem Geruch einer Erbsensuppe über mehrere Kilometer entspricht. Auf diese Weise lockt die Pflanze zum Beispiel Schlupfwespen, Erzwespen und Raubmilben zur Vertilgung gefräßiger Raupen herbei und wirft den Fressfeind seinen Feinden zum Fraß vor. Übertragen wir das Prinzip natürlicher Kommunikation auf die Unternehmenswelt, wird deutlich: Kommunikation wird dort zum Erfolgsfaktor, wo sie wahrhaftig und relevant ist. Dies taucht viele Werbeaussagen in ein fragwürdiges Licht. Nicht so die bekannte Werbeaussage des Babynahrungsherstellers Claus Hipp: „Dafür stehe ich mit meinem Namen.“ Diese Aussage ist deshalb so ausdrucksstark und werbewirksam, weil der Besitzer selbst einsteht für ein Wirtschaften, bei dem Ökologie, Ökonomie und sozial engagiertes Unternehmertum Hand in Hand gehen.

Was Unternehmen von Waldökosystemen lernen können

Das von B.A.U.M. e.V. und dem Tübinger Weltethos-Institut entwickelte Seminar „Wettbewerbsvorteil Wertschöpfungsnetzwerke“ gibt Unternehmen, Kommunen und Organisationen einen Einblick in Systemzusammenhänge von Natur und Wirtschaft. Es zeigt den Teilnehmern, wie der zukunftsweisende Ansatz von „ethikologischen Geschäftsmodellen“ praktisch umgesetzt werden kann. www.baumev.de

Ressourcenaufbau und Nutzenstiftung

Je länger sich ein Wald an einem Standort entwickeln kann und je höher die Baumartenvielfalt ist, desto größer ist das Biomasseangebot des Waldes – der Ressourcengrundstock für das Wachstum. Mit zunehmender Altersspanne der Bäume, der Vielgestaltigkeit der Waldstruktur und dem Anstieg des Totholzanteils nehmen der Reichtum an besiedelbaren Kleinstlebensräumen und damit die Artenvielfalt zu. Der Naturwald differenziert sich damit im Laufe der Zeit zunehmend aus und erschließt seinen Mitbewohnern symbiotische Wechselbeziehungen. Das Ergebnis ist eine hohe Dynamik und Erneuerungsfähigkeit auf kleiner Fläche sowie eine hohe Stabilität der Gesamtwaldfläche. Die Vielfalt an Nischen und Arten ist so groß, dass Störungen von außen keine ernsthafte Gefahr darstellen, da zu jeder Zeit eine walderhaltende Reaktion erfolgen kann. Durch das Vorhalten einer lokalen Vielfalt durch beispielsweise eine hohe Anzahl unterschiedlicher Samen und Pilzgeflechte im Boden kann nach einem Großfeuer der Standort rasch wieder besiedelt werden. Großstrukturen, Monopolbildungen, „globalisierendes“ Wirtschaften und Ressourcenraubbau sind Naturwäldern fremd. Dieses natürliche, krisenresistente Wachstumsprinzip führt zu einer „ressourcenschöpfenden Mehrwertstiftung“ und zeigt damit folgende Wege für den Unternehmenserfolg auf: Nachhaltig erfolgreich werden Unternehmen, wenn sie Mehrwertkreisläufe aufbauen, die sich selbst tragende Systeme bilden. Wie dies gelingen kann, zeigt uns erneut ein Blick in den Wald: Spechte reduzieren in ihrem Umfeld die Anzahl holzfressender Insekten: unmittelbar durch Verzehr, indirekt durch die Schaffung von Nistmöglichkeiten für weitere Insektenfresser wie Eulen, Kleiber, Dohlen, Stare und Fledermäuse. Zusätzlich schaffen sie Raum für weitere Folgebewohner, wie zum Beispiel Baum-, Garten-, Siebenschläfer, Wildbienen, Wespen, Hummeln etc.

Ameisen leben nicht nur in vielfältigen Symbiosen mit Pflanzen und Blattläusen. Sie stiften darüber hinaus Nutzen, indem sie den Recyclingprozess des Totholzes durch die Anlage von Gangsystemen und durch die Zerkleinerung des Holzes beschleunigen. Zudem reduzieren sie die Anzahl von Forstschädlingen durch den Fraß ihrer Larven. Darüber hinaus nimmt die Versauerung der Böden im Umkreis von Ameisenstaaten ab und die Krümelstruktur des Bodens verbessert sich deutlich.

Unternehmen, die diese Erfolgsprinzipien der Ökologie auf ihr Unternehmen übertragen, werden die Gewinner der Märkte von morgen sein. Doch dies erfordert eine Systemänderung: Das ertragsfixierte Denken in Wertschöpfungsketten ist zu ersetzen durch ein ganzheitliches Handeln, das die Erfolgsprinzipien ressourcenschöpfender Mehrwertkreisläufe auf das Unternehmen überträgt. Hierbei werden die leistungsmotivierenden Erfolgsprinzipien eines menschlich ethischen Miteinanders und die Erfolgsprinzipien der Ökologie zur Grundlage von „ethikologischen“ Geschäftsmodellen. Diese schaffen nachhaltigen Nutzen und Wohlstand für Menschen, Unternehmen, Gesellschaft und Natur. ■

RAINER KANT

ist Senior Projektmanager bei B.A.U.M. e.V. und studierte zuvor Forstwissenschaften an der Universität Göttingen. Sein Schwerpunkt liegt auf Waldökosystemen, Biodiversität und nachhaltiger Ressourcennutzung.

DR. FRIEDRICH GLAUNER

ist Berater für nachhaltige Unternehmensführung. Als Autor, Dozent und Philosoph mit langjähriger eigener Unternehmererfahrung begleitet er Unternehmen bei der Entwicklung wertorientierter Unternehmenskulturen und zukunftsreicher Geschäftsmodelle.

Wälder beraten Wirtschaft

Praxisseminar über Erfolgsprinzipien der Natur

Um in den Märkten von Morgen bestehen zu können, müssen Unternehmen mehr denn je zugleich hoch flexibel und unverwechselbar werden. Dies erfordert die Entwicklung tragfähiger Beziehungskulturen zum Aufbau von Hochleistungsteams sowie die Gestaltung von Wertschöpfungskreisläufen und Mehrwertketten für tragfähige Nutzenstiftungen. Unternehmensbeispiele und Beispiele aus intakten Waldökosystemen vermitteln in einem Praxisseminar, wie die Erfolgsprinzipien der Natur auf Unternehmen übertragen werden können.

Unternehmer, Geschäftsführer und Führungsverantwortliche aus Wirtschaft, Kommunen und öffentlicher Hand erlernen in einem eintägigen Seminar, wie sie ihre Wettbewerbsfähigkeit durch neuartige Geschäftsmodelle und eine innovative Markenentwicklung langfristig absichern und von anderen Branchen sowie der Natur lernen können.

Referenten:

Dr. Friedrich Glauner und Dipl.-Forstwirt Rainer Kant sind Autoren in diesem Heft und beleuchten in ihren nebenstehenden Beiträgen Ansätze einer innovativen Unternehmensführung.

Termine:

24.05.2018 München (Fürstenrieder Wald)
20.06.2018 Tübingen (Naturpark Schönbusch)
30.08.2018 Marburg (Junkernwald)
16.10.2018 Hamburg (Sachsenwald)

Seminarkostenbeitrag: 390,00 € (zzgl. MwSt.) inkl. Verpflegung

Veranstalter: B.A.U.M. e.V. / Cultural Images / forum Nachhaltig Wirtschaften / Weltethos-Institut

Anmeldung: www.baumev.de/Veranstaltungen_BAUM.html

per eMail: rainer.kant@baumev.de

per Tel.: +49 (0)40 / 49 07 11 14

ZUKUNFTSFÄHIGE UNTERNEHMEN ...

... schaffen mehr Ressourcen, als sie verbrauchen.

Unternehmen stehen unter dem Druck, stetig wachsen und sich in immer kürzeren Zyklen neu erfinden zu müssen. Wollen sie im Wettbewerb auch künftig bestehen, genügt es nicht mehr, die alten Rezepte zu wiederholen. Das Tübinger Entwicklungsmodell erfolgreicher Unternehmensführung gibt wertvolle Anregungen.

Von Friedrich Glauner

Wir brauchen endlich eine Rückbesinnung darauf, welchem Zweck Unternehmen ursprünglich dienen sollen! Die Antwort ist einfach: Wir benötigen Unternehmen dort, wo ein kooperativer Nutzen entstehen soll, den einer alleine nicht bewerkstelligen kann. Man denke etwa an eine Operation am offenen Herzen, an das Löschen eines Hochhausbrandes, die Fortbewegung auf Schienen, Straßen und in der Luft oder die Aufführung einer Oper. Mit Blick auf diese Nutzenstiftung zeigt sich das Wesen der Unternehmen nicht im Ziel, Erträge zu generieren, sondern in der Notwendigkeit organisierter Kooperation. Die Lebensformel der Unternehmung lautet folglich H3O – Humans with Humans for Humans in need of Organisation. Diese Lebensformel weist den Weg für zukunftsfähiges Wirtschaften. Unternehmen sollen organisierte Kooperationssysteme sein, wo Menschen mit Menschen für Menschen einen substantiellen Nutzen stiften, der Mehrwerte schafft, Ressourcen schöpft und das gesamte System gesund wachsen lässt.

Lernen von der Natur

Um diese Erfolgsformel zu durchdringen hilft ein Blick in die Natur. Sie ist weder nachhaltig – will heißen geizig und ausschließlich an Knappheit orientiert, die es sparsam zu organisieren gilt – noch erwächst in ihr aus einem egoistischen Wettbewerb im Umgang mit knappen Ressourcen kollektiver Wohlstand. Sie sehen, die Mythen unserer vermeintlich erfolgreichen Betriebswirtschaftslehre sollten abgelöst werden durch die wahren Erfolgsprinzipien natürlicher und wirtschaftlicher Wertschöpfung, die da sind: Freiheit, Vielfalt, Kleinteiligkeit, Regionalität und ressourcenschöpfende Mehrwertstiftung.

Betrachten wir einen Pfau im Amazonasbecken: Kein Oberaffe aus der Waldkrone schreibt ihm vor, wie lange sein Federschweif zu sein hat oder nach welchen Regeln der Kunst er sein Rad zu schlagen habe. Solange der Vogel seine Pfauin bezirzen kann, dabei vor Feinden fluchtfähig bleibt und dazu für sein Umgebungssystem einen symbiotischen Nutzen

stiftet, anstatt Raubbau zu betreiben, wird er dort weiter leben können. Der Vorteil symbiotischer Nutzenstiftung als Voraussetzung für individuellen Erfolg wiederholt sich auf der Ebene von Ökosystemen. Die stabilsten Systeme sind jene, die sich entlang der fünf Erfolgsprinzipien der Natur in immer kleineren Nischen ausdifferenzieren und so einen ressourcenverschwendenden Überflussschleife aktivieren, aus dem sich das System nährt und wächst. Die Natur ist also kein geschlossener Kreislauf, bei dem auf schonende Weise knappe Ressourcen geteilt und verteilt werden, sondern eine offene Rückkopplungsschleife wachsender Verschwendung.

Net-Works

Ein Beispiel ressourcenschöpfender Geschäftsmodelle

Das an der NASDAQ gelistete und in 110 Ländern tätige US-amerikanische Unternehmen Interface Inc. ist mit einem Umsatz von knapp einer Mrd. US-\$ in 2013 der Weltmarktführer für modulare Bodenbeläge und Teppichböden im Office- und Großgebäudebereich. Die Bodenbeläge werden aus Kunststoffen gewebt. Zur Herstellung des Materials werden umfangreiche Ressourcen an Erdöl und Energie verbraucht. Vor einigen Jahren hat Interface seinen Rohstoffbezug auf eine komplett neue Strategie umgestellt. Diese zielt nicht nur darauf ab, nachhaltige Recyclingprozesse in Gang zu bringen, sondern verfolgt zudem das Ziel, auf lokaler Ebene ressourcenschöpfende Wirtschaftskreisläufe zu etablieren. Hierzu hat Interface das Projekt „Net-Works“ ins Leben gerufen. Net-Works ist ein Teilprojekt der vom Gründer Ray Andersen entwickelten Langfriststrategie Mission Zero, welche darauf angelegt ist, den kompletten Ressourcenverbrauch von Interface zu 100 Prozent mit recycelten oder erneuerbaren Ressourcen abzudecken. Im Rahmen davon kauft Interface weggeworfene Netze lokaler Fischer auf, die im Ökosystem der Meere großen Schaden anrichten würden. Das Unternehmen nutzt die Netze als Rohstoff für die Herstellung seiner Teppichfliesen und schafft gleichzeitig für die lokale Bevölkerung vor Ort umweltschonende Einnahmequellen. Damit etablieren sich regionale Wirtschaftskreisläufe, die nicht mehr auf Überfischung und Ressourcenraubbau gründen, sondern auf einer Ressourcenschöpfung, die die lokalen Ökosysteme entlastet.

Sie trägt sich selbst, weil die beteiligten Organismen im symbiotischen Austausch für das System einen Mehrwert stiften, der das System immer kleinteiliger und reichhaltiger werden lässt. Die genannten fünf Prinzipien natürlichen Erfolgs weisen den Weg für zukunftsfähige Geschäftsmodelle und zukunftsfähiges Wirtschaften. Nicht Größe, Marktmacht oder Dominanz entscheiden, sondern Kleinteiligkeit, Vielfalt und ressourcenschöpfende Nutzenstiftungen.

Das Unternehmen als Werteraum

Verknüpfen wir die Lebensformel für Unternehmen mit den fünf Erfolgsprinzipien der Natur, erlangen wir die Schlüssel für die Zukunftsfähigkeit einzelner Unternehmen. Es müsste lauten: „Be valuable or die!“, „Werde werthehaltig, oder stirb!“ Werteorientierung ist dabei mehr als Erträge zu erwirtschaften. Unternehmen handeln wertheorientiert, wenn sie nach innen gerichtet eine ethisch tragfähige Unternehmenskultur entwickeln und nach außen gerichtet ein Geschäftsmodell betreiben, das ressourcenschöpfende Mehrwertkreisläufe in Gang setzt.

Das Weltethos-Institut hat eine ethisch-ökologische, sprich ethikologische Messlatte für diese Entwicklung der unternehmerischen Werthehaltigkeit entwickelt. Würde, Gegenseitigkeit, Achtung, Partnerschaft, Fairness, Wahrhaftigkeit und Gewaltfreiheit lenken dabei das Unternehmen und macht es dabei hoch flexibel, leistungsfähig und unverwechselbar. Der unternehmerische Werteschöpfungsprozess entpuppt sich so als die strategische und operative Handlung, mit der ein Unternehmen zukunftsfähig wird.

Ressourcenschöpfende Mehrwertkreisläufe

Eine wertheorientierte Unternehmensführung konzentriert sich auf zwei Aufgaben der Werteschöpfung. Organisationsseitig und nach innen gerichtet auf die Entwicklung einer Unternehmenskultur, die das Unternehmen zu einem Hochleistungsteam in der Umsetzung seines Nutzenversprechens macht. Marktseitig und nach außen gerichtet auf die Entwicklung eines Nutzenversprechens, dass dem ethikologischen Prinzip ressourcenschöpfender Mehrwertstiftung verpflichtet ist.

Drei Kriterien sind hier leitend: erstens das ökonomische und soziale Teilhabepotenzial, zweitens das menschliche Befähigungspotenzial sowie drittens das ökonomische, soziale und ökologische Ressourcenschöpfungspotenzial des Geschäftsmodells. Ethikologische Geschäftsmodelle orientieren sich somit an der Erfolgslogik der Natur. An die Stelle der ökonomischen Paradigmen von Wettbewerb, Knappheit, Wachstum, Ertrag und Wertschöpfungsketten treten die ethikologischen Paradigmen der Symbiose, des verschwenderischen Überflusses sowie der Organisation von Ressourcenschöpfungen und Mehrwertkreisläufen. Hierbei gilt: Auf je mehr Ebenen (Mensch, Unternehmen, Märkte, Gesellschaft, Natur) und in je mehr Bereichen (Ökonomie, Gesellschaft, Umwelt) für je mehr Beteiligte und Betroffene (Menschen, Unternehmen und andere betroffene Akteure) ein Geschäftsmodell Mehrwert stiftet, desto größer ist sein Ressourcenschöpfungspotenzial und desto trag-, ertrags-, leistungs- und zukunftsfähiger wird es sein. Bei der unternehmerischen Wertschöpfung sollten somit alle daran Beteiligten und davon Betroffenen aktiv eingebunden sein und gemeinsam profitieren. ■

Weltethos und Ökologie

Das am Weltethos-Institut in Tübingen gemeinsam mit Cultural Images entwickelte Modell ethikologischen Wirtschaftens bietet Unternehmen ein neues Paradigma der Zukunftsfähigkeit. Vorreiter aus Wirtschaft und Wissenschaft wie etwa die alternative Nobelpreisträgerin Hunter Lovins vom Club of Rome loben den Ansatz als herausragend. In Lehrformaten wie dem Businessplan-Seminar „Zukunftsfähige Geschäftsmodelle“ der Universität Tübingen oder Seminaren wie dem gemeinsam mit B.A.U.M. e.V. entwickelten Fortbildungsangebot „Wettbewerbsvorteil Wertschöpfungsnetzwerke – was Unternehmen von Waldökosystemen lernen können“ wird das Konzept Universitäten, Unternehmen, Managern und Studenten nahegebracht.

Das Weltethos-Institut ist ein 2012 gegründetes An-Institut der Universität Tübingen. Es wird von der Weltethos-Stiftung getragen, von der Karl Schlecht Stiftung finanziert und widmet sich der Weiterentwicklung des von Prof. Dr. Hans Küng begründeten Weltethos-Projekts. Dieses unterstützt die Suche nach einem globalen Grundkonsens bestehender Werte, unverrückbarer Maßstäbe und persönlicher Grundhaltungen in allen Belangen des menschlichen Miteinanders, insbesondere im Bereich der Wirtschaft.

www.weltethos-institut.org
www.culturalimages.de

Literaturtip



Zukunftsfähige Geschäftsmodelle und Werte.

Strategieentwicklung und Unternehmensführung in disruptiven Märkten.

(Springer) Berlin, Heidelberg 2016
ISBN: 3662492415

39,99 EUR | E-Book 29,99 EUR

DR. FRIEDRICH GLAUNER

ist Gründer von Cultural Images, eine „Beratungs-Boutique“ für nachhaltige Unternehmensführung. Als Autor, Dozent und Philosoph mit langjähriger Unternehmererfahrung begleitet er Unternehmen bei der Entwicklung wertheorientierter Unternehmenskulturen und zukunftsfähiger Geschäftsmodelle.

Zukunft gestalten

Top informiert mit dem Entscheider-Magazin für nachhaltiges Wirtschaften und Corporate Social Responsibility!



Jetzt abonnieren
www.forum-csr.net/abo
Nur 30 EUR pro Jahr
für Studenten nur 20 EUR

Forum
Nachhaltig Wirtschaften

Jetzt für 7,50 EUR am Kiosk oder unter www.forum-csr.net/abo oder E-Mail an abo@forum-csr.net.
Auch als E-Magazin oder PDF.