THE TRUSTED ADVISOR

THE TRUSTED ADVISOR ist eine regelmäßig erscheinende Publikation von AvS – International Trusted Advisors. Wir möchten Ihnen sowohl Einblicke in unsere Beratungspraxis ermöglichen, als auch durch Gastbeiträge und Interviews Denkanstöße und praktische Hinweise zu vielfältigen Themen rund um Führung, Ownership Advisory, Governance und Strategie geben.

TTA 01-2016 | DIE BENEFIT CORPORATION

- Die “Benefit Corporation”
- Zum Wohle von Gesellschaft und Gesellschaftern
- Talente suchen Sinnhaftigkeit
- In eigener Sache

Die “Benefit Corporation”

Kultur der Sinnhaftigkeit als Geschäftsmodell der Zukunft?

von Andreas von Specht und Dr. Christian Bühring-Uhle

Traditionell agieren Unternehmen und Organisationen entweder mit einer klaren Gewinnerzielungsabsicht – oder, als reine „Non-Profit-Organisationen“, eben eindeutig ohne diese Absicht. Die große Mehrheit der Unternehmen haben natürlich „Gewinnerzielung“ als übergeordnetes Unternehmensziel und wollen die erwirtschafteten Profite anschließend an ihre Gesellschafter oder Aktionäre ausschütten. Im Gegensatz dazu haben Non-Profit-Organisationen grundsätzlich die Hauptaufgabe, einem übergeordneten “guten oder sozialen Zweck“ zu dienen – und stellen die Gewinnerzielungsabsicht zumindest hintenan. Selbstverständlich können und dürfen auch Non-Profit-Organisationen Geld verdienen; aber die erwirtschafteten Gewinne fließen dann anschließend grundsätzlich immer wieder in die Organisation zurück und helfen erneut den guten oder sozialen Zweck zu erfüllen – und werden eben nicht ausgeschüttet. Sogenannte „Benefit Corporations“ heben, einfach ausgedrückt, den scheinbaren Gegensatz zwischen „etwas Profitables tun“ und „etwas Gutes tun“ auf. Diese Sozialunternehmen wollen das duale Ziel verfolgen, sowohl Gewinn für ihre Eigentümer zu erzielen als auch gleichzeitig einen Beitrag zur Verbesserung der Welt zu leisten. Damit kombinieren sie die Gemeinwohlorientierung und den sozialen Zweck einer Non-Profit-Organisation mit der Gewinnerzielungs- und Verteilungsabsicht herkömmlicher Unternehmen.

Die Idee dieser „Benefit Corporations“ stammt aus den USA und wurde zunächst einmal in zwei unterschiedliche Kategorien aufgeteilt: die rechtlich bindende Form der „Benefit Corporations“, für die bestimmte gesetzliche Voraussetzungen erfüllt sein müssen, um sowohl eine Gewinnerzielungsabsicht als auch die Verwirklichung eines sozialen Zwecks verfolgen zu dürfen. Und „Certified B Corporations“, die keiner gesetzlichen Bindung unterliegen, sondern weltweit von der amerikanischen Non-Profit-Organisation „B-Lab“ aufwendig zertifiziert werden. Beide Formen von Unternehmen werden gemeinhin als „B Corps“ bezeichnet.

B Corps sind Unternehmen mit Gewinnerzielungsabsicht, die sowohl soziale als auch geschäftliche Ziele erreichen wollen. Die sozialen und insbesondere auch umweltorientierten Leistungen dieser Unternehmen müssen regelmäßig durch B-Lab überprüft und zertifiziert werden. B-Lab wurde 2006 mit drei übergeordneten Zielen ins Leben gerufen. Das erste Ziel war eine anerkannte Form der Akkreditierung zu schaffen, sodass jemand von außen auf ein Unternehmen schauen und relativ schnell zu der Einschätzung kommen kann: „Dies ist ein gutes und sauberes Geschäftsmodell.“ Das zweite Ziel bestand in der Veränderung der gesetzlichen Rahmenbedingungen. In sehr vielen Ländern der Welt, inklusive mehrerer Staaten der USA, ist es bis heute gesetzlich gar nicht zulässig, die unternehmerische Leistung sowohl mit Kategorien sozialer Zweckerfüllung als auch mit Profitorientierung zu messen. Wenn der Vorstand eines solchen Unternehmens eine Entscheidung trifft, die nicht im unmittelbaren ökonomischen Interesse der Gesellschafter oder Aktionäre ist, könnte er zumindest theoretisch verklagt werden. Gesetzesänderungen, die die Einbeziehung sozialer und umweltorientierter Ziele in die Unternehmensführung erst ermöglichen, waren entsprechend richtungsweisend. In den letzten Jahren

haben beispielsweise 27 US-Bundestaaten Gesetze verabschiedet, die die rechtliche Einordung als „Benefit Corporation“ ermöglicht haben. Das dritte Ziel schließlich war, eine Art Gemeinschaft zu bilden, in der Firmen, die an mehr als nur Profitorientierung Interesse haben, sich zusammenfinden, sich austauschen und voneinander lernen können.

Die Verpflichtungen, die diese B Corps eingehen, sind keineswegs nur vage Versprechungen. Während andere Unternehmen ihre guten und altruistischen Zielsetzungen jederzeit aufgeben können, wenn die Zeiten einmal hart werden, ist das für B Corps nicht möglich. Aktionäre können nun die Vorstände dieser Unternehmen auch dann verklagen, wenn die übergeordneten sozialen Ziele nicht erfüllt werden – und nicht nur, wenn bspw. die Grundsätze ordentlicher Unternehmensführung verletzt wurden.

Warum sollte sich ein Unternehmen freiwillig derart selbst “an die Leine legen”?

Mit der Entwicklung zu einer B Corp erhöht ein Unternehmen einerseits automatisch das Reputationsrisiko (und die damit verbundenen Kosten) einer Abkehr von den dort vereinbarten sozialen und umweltorientierten Zielen. Es zwingt sich quasi selbst, die einmal abgegebenen Versprechen auch wirklich zu erfüllen. Wenn eine Organisation einmal zu einer B Corp geworden ist, ist sie andererseits auch deutlich besser geschützt gegen den Druck und die Einflussnahme von bspw. institutionellen Investoren. Seit den 70er Jahren und ganz besonders in den 90er Jahren des letzten Jahrhunderts wurde der „Shareholder Value“-Gedanke zu einem beherrschenden ideologischen Gedanken der Unternehmensführung. Inzwischen hat eine Veränderung eingesetzt.

Viele, wenn nicht die meisten CEOs stehen nach wie vor unter einem immensen Druck, den Shareholder Value zu maximieren. In einer B Corp dagegen sind die (institutionellen) Investoren nur eine Gruppe von Interessensvertretern. In dem heutigen, extrem wettbewerbsintensiven Umfeld könnte man leicht vermuten, dass ein Unternehmen mit altruistischem Gedankengut zum Scheitern verurteilt sein müsste. Für eingefleischte Anhänger der freien Marktwirtschaft dürfte die Vision einer B Corp zunächst sowieso wenig anderes sein als das „Verschleudern von Aktionärsvermögen“ zugunsten von „Wohlfühlprojekten“. Gleichzeitig haben wir in den letzten Jahrzehnten gelernt, dass Nachhaltigkeit und Sozialbewusstsein in der Unternehmensführung sehr genau von der Öffentlichkeit und den Medien beobachtet werden – und sich die Unternehmen ihrer Verantwortung in diesem Bereich sehr bewusst sind. Unternehmen merken zunehmend, dass ihre Reputation erheblichen Einfluss auf ihre Arbeitgeber-Marke hat – und damit auf die Befähigung, Top Talente zu gewinnen und kritische Verbraucher zu binden. Ein soziales Gewissen zu zeigen, verschafft einer Organisation also entsprechende Vorteile – gerade im Wettbewerb um Talente. Research Daten zeigen, dass diese Talente – vor allem die jüngeren der „Millenium-Generation“ – für Unternehmen mit einem sozialen Gewissen arbeiten wollen. Sie akzeptieren sogar niedrigere Gehälter, wenn sie dafür in einer sinnhaften Kultur der Nachhaltigkeit arbeiten können. Bisher arbeiten diese Talente noch oft für Non-Profit-Organisationen, aber B Corps könnten schon bald eine attraktivere Option werden.

Warum spielt eine Kultur der Sinnhaftigkeit so eine wichtige Rolle?

Schauen Sie sich die Welt an, in der wir leben. Wir werden täglich Zeuge einer industriellen Revolution, die in atemberaubender Geschwindigkeit über uns kommt. Der Zeitraum, in dem ganze Märkte, Industrien und Geschäftsmodelle von Grund auf verändert werden, ist extrem kurz. Parallel dazu verändert sich die politische Landschaft in weiten Teilen der Welt in rasantem Tempo – und erzeugt Unsicherheit und sogar Ängste. Zentrale Bereiche wie Transport, Energie und Kommunikation befinden sich im Auge des industriellen „Veränderungs-Orkans“, der dritten industriellen Revolution. Wenig wird dort anschließend noch so sein, wie wir es in den 70 Jahren davor kannten. Und eine weitreichende Überzeugung nimmt immer mehr zu – inzwischen auch in den USA, China oder Indien – dass wir unseren Planeten sorgsamer behandeln müssen. Bei der Pariser UN-Konferenz zum Klimawandel im letzten November haben sich 196 Länder u.a. darauf verständigt, die

Erderwärmung auf weniger als 2 Grad Celsius (im Verhältnis zu vorindustriellen Zeiten) und den Anstieg der Treibhausgase in der zweiten Hälfte des 21. Jahrhunderts netto auf „Null“ zu begrenzen. Ein großer diplomatischer Erfolg, der aber langfristig nicht annähernd ausreichen wird. Es genügt einfach nicht, wenn nur Staatschefs und Minister Protokolle und Abkommen unterzeichnen. Eine gewaltige Herausforderung liegt hier auch vor Unternehmensführern allerorten, um zur „Rettung der Welt“ beizutragen: sie müssen eine Kultur der Sinnhaftigkeit und Nachhaltigkeit entwickeln!

Sinnhaftigkeit als unternehmerischer Erfolgsfaktor

Die Notwendigkeit, eine sinnhafte und nachhaltige Unternehmenskultur zu schaffen, beruht keineswegs nur auf der Sorge um unsere Umwelt und die Erde. Entsprechende Untersuchungen in den USA zeigen, dass „sinnorientierte“ Mitarbeiter eine um 50% höhere Wahrscheinlichkeit haben, sich zu Führungskräften in ihrer Organisation zu entwickeln. Sie glauben, dass ihre Arbeit etwas bewirkt und dass sie sich persönlich und professionell weiterentwickeln. 79% solcher Mitarbeiter planen bei ihrem augenblicklichen Arbeitgeber länger als zwei Jahre zu bleiben, in der Vergleichsgruppe sind dies nur 69%. Sinnorientierte Mitarbeiter neigen fast doppelt so häufig dazu, ihren eigenen Arbeitgeber weiterzuempfehlen. Nach diesen Studien sind bisher weniger als 1/3 der US-Arbeitsbevölkerung „sinnorientiert“ – Frauen übrigens deutlich eher als Männer.

Nicht-sinnorientierte Mitarbeiter dagegen tendieren dazu, ihren Arbeitgeber schneller zu wechseln, weniger Nutzen aus ihrer Arbeit zu ziehen und weniger oft tiefe Arbeitsbeziehungen zu entwickeln. Erfüllte Sinnorientierung bei Mitarbeitern führt zu höherer Loyalität, größerem Führungspotential und geringerer Fluktuation. Unternehmen, die es schaffen eine Unternehmenskultur der Sinnhaftigkeit zu entwickeln, können also einen echten Wettbewerbsvorteil im globalen Kampf um die besten Talente erzielen!

Zum Wohle von Gesellschaft und Gesellschaftern

Ein Interview mit Lorna Davis, Chief Manifesto Catalyst bei Danone

von Andreas von Specht und Nick Harris

AvS: Danone hat eine Vereinbarung mit B Lab getroffen, einer Organisation, die Unternehmen einen „Benefit Corporations"-Status bescheinigt. Was bedeutet das Konzept der „Benefit Corporation" für Danone als globales Konsumgüterunternehmen?

Lorna Davis: Es geht darum, einen glaubwürdigen Mechanismus für die Umwandlung eines globalen Unternehmens zu finden, der eine Symbiose zwischen Sinnhaftigkeit und Gewinn ermöglicht. Der B Corporation Status wäre – stark vereinfacht ausgedrückt – so etwas wie das „Fair Trade of Business". Oder anders gesagt: Jemand schaut sich ein Unternehmen von außen an und kann schnell erkennen, dass es sich um ein „gutes Unternehmen" handelt. Dieses muss extern motiviert und auch bescheinigt sein, und dabei sowohl einen gesellschaftsrechtlichen, wie auch einen der Allgemeinheit dienenden Zweck aufweisen.

AvS: Wieso ist das so wichtig?

Lorna Davis: Als die gemeinnützige Organisation B Lab die Idee 2006 ins Rollen brachte, tat sie dies aus einer „Versuch-die-Welt-zu-verändern"-Perspektive. Und die 220 Fragen im „B-Impact"-Fragebogen, auf Basis dessen man akkreditiert wird, sind eher auf kleinere Unternehmen ausgerichtet. So bekommt man zum Beispiel sehr viele Punkte, wenn der Einkauf ausschließlich lokal erfolgt. Große Unternehmen haben den Einkauf jedoch global organisiert, was ja auch eine Vielzahl möglicher Vorteile mit sich bringt. Nehmen wir bspw. einmal die Wassermarke „Evian": Die CO^2-Bilanz einer Flasche Wasser, die per Zug und Schiff von Evian nach Shanghai gebracht wird, ist niedriger als die CO^2-Bilanz der Flasche, die mit einem LKW nach Brüssel transportiert wird. Wir glauben also nicht, dass „global vs. lokal" die einzige Fragestellung sein darf. Uns ist klar geworden, dass das B-Corporation-Konzept einerseits sehr interessant ist. Aber um daraus eine echte ‚Bewegung' entstehen zu lassen, erfordert es auch die Involvierung großer Unternehmen. Und am Ende werden die Konsumenten dann vermutlich sagen: „Ich möchte nur von Unternehmen kaufen, die nicht nur Geld verdienen, sondern auch Gutes tun."

AvS: Ist das für Danone nicht die Fortsetzung einer langen Reise?

Lorna Davis: In der Tat, ja. Wir waren auf eine bestimmte Art und Weise schon immer sinnorientiert. 1917, als Daniel Carasso das Unternehmen gründete, wurde Jogurt als gut für den Magen erachtet und in Apotheken verkauft. Dann übernahm Antoine Riboud, der 1972 öffentlich sagte, die gesellschaftliche Verantwortung eines Unternehmens ende nicht am Firmentor und das sogenannte „Duale Projekt" als Leitmotiv einführte. Frank Riboud ging in den 90er Jahren nochmals einen Schritt weiter mit der Schaffung der Mission „Gesundheit via Nahrung zu so vielen Menschen wie möglich bringen". Das Unternehmen verkaufte dann auch konsequent

Geschäftsbereiche, die mit dieser Mission nicht in Einklang waren und kaufte gesündere Produkte hinzu, wie bspw. Numico Babynahrung. In den frühen 2000ern begannen wir in der Firma mit dem sogenannten „Danone Way“: ein Trainings-, Akkreditierungs- und Auditierungssystem in der Gruppe um sicherzustellen, dass unsere Mitarbeiter weltweit ihre Arbeit auf ethische Weise verrichten. 2006 führten wir „Danone Communities“ ein und entwickelten eine Partnerschaft mit Muhammad Yunus in Bangladesch, um neun Sozialunternehmen zu gründen, die die Welt verändern sollten, jedes in seiner eigenen kleinen Art und Weise. Ihr einziger Zweck liegt in der Schaffung von sozialem Wandel, nicht im Geldverdienen. Später, im Jahre 2009, gründeten wir einen „Ecosystem“-Fonds, welcher 100 Millionen US-Dollar von den Gesellschaftern erhielt. Und wir ermunterten alle unsere Mitarbeiter, wirklich bedeutungsvolle Projekte mit Blick auf ihre Umwelt bzw. ihr lokales Umfeld zu schaffen.

AvS: Wenn Sie in die Zukunft und auf diese Art der Transformation des Kerngeschäfts von Danone blicken – wie teuer und schwierig wird das werden, und wie lange könnte es dauern?

Lorna Davis: Die Antwort auf die Frage ist: Ich weiß es nicht. Die Frage impliziert, dass es sich um ein Entweder-Oder-Spiel handelt, was es auch tatsächlich in der Vergangenheit war.

AvS: Ist es heute immer noch ein Entweder-Oder-Spiel – oder kann man beides tun?

Lorna Davis: Letztendlich denken wir, dass es keinen Zielkonflikt gibt. Aber es ist eine Frage der Zeit bis zur Umsetzung. Wie funktioniert das in einer Woche, einem Vierteljahr, einem Monat, einem Jahr, einem Zyklus? Man braucht dazu Reife, ein Verständnis von Nuancen und ein Gefühl für die Bereiche, in denen wir glauben, dass eine magische Kombination tatsächlich gelingen kann. In Rumänien zum Beispiel hat sich unser Landesgeschäftsführer mit einer lokalen NGO und dem Roten Kreuz zusammengetan, um natürliche Geburten und Stillen zu fördern. Der rumänische Gründer der NGO hat von unseren Führungskräften viel lernen können, bspw. wie man Dinge richtig und effizient anpackt. Und unser Geschäftsführer lernte, wie man in einer lokalen Gemeinschaft tatsächlich etwas bewegen kann. Es gibt viele Menschen in Dörfern und Gemeinden die versuchen, Gutes zu tun. Und dann gibt es Menschen in Unternehmen, die wirklich gut darin sind, erstklassige Ergebnisse zu erzielen. Und wenn man jetzt den Wunsch nimmt, Gutes zu tun, und das mit der Fähigkeit, Dinge anzupacken verknüpft, bekommt man diese magische Kombination. Vor 15 oder 20 Jahren hätten die Menschen nur darüber geredet, es letztlich aber nicht hingekriegt. Aber da die Probleme der Welt immer größer und größer werden und die Menschen zunehmend realisieren, dass das System nicht nachhaltig ist und es einen besseren Weg gibt, sagen sie sich: „Ich stecke mein Geld nur in etwas, woran ich wirklich glaube.“

AvS: Findet das vor allem bei jungem Publikum Anklang, oder ist das gar nicht so eindeutig?

Lorna Davis: Gute Frage! Es ist kompliziert. Für junge Menschen ist das in gewissem Sinne nichts Neues. Für sie ist die Welt nun mal so. Aber was mir auffällt ist, dass wir alle ein bisschen kompliziert sind. Bei Menschen gibt es diese interessante interne Dynamik rund um ihr Verlangen nach Geld, Macht und Erfolg. Insbesondere Menschen mit jungen Familien, die am Beginn ihrer Karriere stehen. Die haben so eine Art innere Spannung zwischen einerseits dem Wunsch, etwas zu bewegen, und andererseits dem Hinaufklettern der Karriereleiter – ungeachtet dessen, ob diese Leiter auch an der richtigen Wand lehnt. Wir haben noch kein richtiges Muster identifizieren können, außer dass es eine ganze Reihe jüngere Menschen gibt, die eindeutig mitmachen wollen. Es gibt einige Leute, die zum Beispiel in Ecosystems oder Danone Communities arbeiten, die klar dabei sind und auch bereit sind, zusätzliche materielle Ambitionen hintenanzustellen. Und dann wird es komplexer.

AvS: Auf was für Widerstände treffen Sie und wie gehen Sie damit um?

Lorna Davis: Ich mag den Ansatz, dass es im Leben eigentlich nur zwei Realitäten gibt: Liebe oder Angst.

Wenn also jemand mit dir in einer Weise umgeht, die sicher keine Liebe ist, muss es – definitionsgemäß – ja eigentlich Angst sein. Die Frage wäre dann: Wovor haben sie Angst? Widerstand ist also nur Angst. Und irgendwie ist es ja verständlich: Wir sind alle ängstlich, sonst wären wir nicht wach! Das Leben kann ganz schön beängstigend sein. Deshalb ist Mitgefühl auch sehr wichtig. Ich habe noch nie jemanden getroffen, der grundsätzlich immer böse war. Menschen sind nur ängstlich. Mitgefühl ist daher wichtig, um den anfänglichen Widerstand zu überwinden. Auch Glaubwürdigkeit ist wichtig: wenn man nicht weiß, worüber man redet, warum sollte einem dann jemand zuhören? Und dann bedarf es auch Logik. Wenn man denkt, dass die Gründe von jemandem keinen Sinn machen, egal wie viel Mitgefühl er zeigt oder wie viel strukturelle Macht er hat, werden die Menschen nicht zuhören. Man braucht also eine Kombination aus Mitgefühl, Glaubwürdigkeit und Logik. Aber der wichtigste Teil, in beängstigenden Zeiten wie diesen, ist Mitgefühl, denn Menschen haben nun mal Angst.

AvS: Wenn Sie an diese großen Herausforderungen denken, was lässt Sie nachts nicht schlafen?

Lorna Davis: Es ist die Balance zwischen disruptiver Veränderung und Stabilität. Große Unternehmen sind üblicherweise um den Herstellungsprozess herum strukturiert. Sie sind darauf ausgelegt Aktivitäten zu organisieren, zu disziplinieren, Aufgaben in einer Prozesskette zu verteilen. Was wir nun tatsächlich versuchen ist, uns von einem „mechanischen“ zu einem „organischen“ System zu verändern, in dem wir intuitiver agieren und nach außen hin durchlässiger sind, enger verbunden mit NGOs, Regierungen und lokalen Gemeinschaften. Wenn man sich von einem System zum anderen entwickelt, muss man das erste System genug „stören“, damit die Menschen verstehen, dass die alten Regeln nicht mehr gelten. Gleichzeitig muss aber der alte Mechanismus auch mit einem anderen System ersetzt werden. Eines, das flüssiger, natürlicher und organischer ist. Dies alles in Echtzeit zu tun ist nicht einfach.

AvS: Werden die Beschäftigten aktiv mit einbezogen?

Lorna Davis: Als wir das Danone B Corp Manifest eingeführt haben, haben wir die Mitarbeiter gefragt: „Wenn wir dieses Manifest leben würden, wie würde das aussehen?“ Und wir haben einen Preis für die 21 besten Ideen ausgerufen. Unglaubliche Ideen wurden eingereicht, hauptsächlich von jüngeren Mitarbeitern. Kürzlich erreichte uns eine Idee, ein „Manifestival“ zu veranstalten: ein Open-Air-Festival mit einer Kombination von Musik, Botschaften inspirierender, junger „Weltveränderer“ und der Präsentation von sozial wertvollen Projekten. Die Idee ist brillant! Aber es stellt sich natürlich die Frage, wie man sie in die Realität umzusetzen kann. Wir müssen Ressourcen aus einem Teilbereich der Organisation herauslösen, Geld auftreiben und ein Team zusammenstellen. Und das ist nur ein Beispiel. Es gibt hunderte solcher Ideen und jede einzelne bietet die Möglichkeit, eine neue Art der Kommunikation zu erlernen oder eine Leidenschaft zu leben.

AvS: Wie priorisieren Sie die vielen Ideen – haben Sie eine Matrix oder gehen Sie intuitiv vor?

Lorna Davis: Es ist eine Kombination aus beidem. Zunächst nutzen wir eine Art „Crowdsourcing-Technik“, d.h. wenn viele Menschen denken, dass eine Idee gut ist, dann ist sie es wahrscheinlich auch. Zum Beispiel ist eine der eindrucksvollsten Ideen, jeden „Danoner“ zum Botschafter seiner jeweiligen Division in der Firma zu machen. Es könnte bspw. sein, dass es einen Mitarbeiter in der Wassersparte gibt, dessen Schwester schwanger ist – der aber nichts über Babies weiß, obwohl Danone ja auch eine große Babynahrungssparte hat. Es stellt sich also die Frage, wie die Beschäftigten auf das global verfügbare Wissen zugreifen können? Wie bekommen wir jeden einzelnen der 104.000 Danoner in eine Position, zu wissen, was man über den Rest der Firma wissen muss; um dann in der Lage sein, auf Expertise und Ressourcen zuzugreifen, um dieses Wissen auch außerhalb der Gruppe nutzbar zu machen? Es ist eine große Idee und sie ist kompliziert, aber der potentielle Mehrwert ist enorm. Wir verfolgen diese Ideen, weil sie eine große Hebelwirkung haben. Es ist wie eine Matrix: Größe des Mehrwerts / Grad der Schwierigkeit. Es gibt natürlich ein paar Ideen, die groß und schwierig sind.

Aber gleichzeitig gibt es Ideen in kleinerem Format, die aber trotzdem wichtig sind, welche ich daher auf lokaler Ebene fördere. Ein junger Mitarbeiter kam mit der fantastischen Idee eines recycelten Containers zu mir, der Solarenergie nutzt um Wasser zu reinigen, zum Beispiel in Afrika. Seine Idee wird nun direkt von seinem Chef finanziert. Er arbeitet derzeit an Prototypen, sodass wir es dann später hoffentlich auch größer ausrollen können.

AvS: Wenn ein Geschäftsführer mit einer brillanten und kommerziell rentablen Geschäftsidee zu Ihnen käme, diese aber nicht den ethischen Vorstellung, die sich die Firma auferlegt hat, entspräche, was würde dann passieren?

Lorna Davis: Das ist eine sehr gute Frage – und gleichzeitig auch einer der Gründe, wieso wir uns so für die externe Welt interessieren. Wir sind kein sehr autoritäres Unternehmen und bemühen uns vor allem, das interne Bewusstsein unserer Mitarbeiter zu schärfen. Aber wenn jemand eine Verpflichtung mit der Welt dort draußen eingeht, sollte man sehr gut darüber nachdenken, bevor man diese womöglich bricht. Ich glaube, dass die externen Verbindungen mit B Corp einen Kreis schließen. Wenn man Teil einer Gemeinschaft ist, die in der Welt etwas bewegen möchte, und man beschlossen und verkündet hat, dass man etwas für das Gemeinwohl tun möchte, dann wird man sich gut überlegen, ob man dieses Versprechen bricht oder nicht. Angenommen, man wechselt zu einem Hersteller ethisch unbedenklicher Verpackungen. Aber die Kosten für diese Verpackung steigen deutlich und man könnte eigentlich problemlos zur ethisch bedenklichen Verpackung, die deutlich billiger ist, zurückgehen – womöglich ohne dass es jemand merkt. Wenn man Teil der Gemeinschaft ist, wird man über diese Fragen anders denken.

Lorna Davis, vielen Dank für diese Einblicke!

Talente suchen Sinnhaftigkeit

Eine Kultur der Sinnhaftigkeit fördert die Gewinnung von Talenten

von Nick Harris und Felix B. Waldeier

Kompetenzbasierte Beurteilungen und Entwicklungspläne gibt es bereits seit Jahrzehnten. Gerade die besten Unternehmen der Welt haben die Bewertung individueller Kompetenzen mit der Zeit immer weiter entwickelt und zentrale Kompetenzfelder wie Ergebnisorientierung, Strategisches Vermögen und Führungsverhalten sind dabei lange Zeit weitestgehend unverändert geblieben.

In der ziemlich unruhigen Zeit seit der Finanzkrise 2008 wurde der sogenannte „War for Talent" nicht etwa beendet, sondern ist allenfalls nuancierter, stärker einzelfallbezogen und insgesamt eher noch schwieriger geworden. Das Aufspüren von Führungspersönlichkeiten, die in der Vergangenheit eine ausgeprägte Ergebnisorientierung bewiesen haben, reicht heute nicht mehr. Unternehmen müssen jetzt gleichzeitig die zukünftige Leistung von Führungskräften einschätzen und dann jene identifizieren, die das Potenzial und den Charakter aufweisen, um auch in unsicheren, hart umkämpften und sich permanent verändernden Umfeldern zu bestehen. In Zeiten von ständigem Wandel, erhöhter Unsicherheit und steigender Komplexität brauchen Unternehmen mehr als nur solide Leistungsträger. In den Schaltstellen des Managements werden inzwischen Führungspersönlichkeiten gebraucht, die Fähigkeiten wie Belastbarkeit, Anpassungsfähigkeit, intellektuelle Neugier und kreatives „Um-die-Ecke-Denken" mitbringen. Gerade auch, um damit selbst weitere Talente anzuziehen, die ihrerseits zunehmend anspruchsvoller und wählerischer werden.

Und als wenn das nicht schon herausfordernd genug wäre, stehen Unternehmen und Führungskräfte nun vor einer weiteren, neuen Dimension: Erfolgreich zu sein, reicht nicht mehr – es geht auch darum, Gutes zu tun!

Magnete für Talente

Mitarbeiter und Konsumenten auf der ganzen Welt sagen immer deutlicher, dass sie nicht mit Unternehmen in Verbindung gebracht werden wollen, „die sich nicht um unseren Planeten scheren". Insbesondere die sogenannten „Millennials" stimmen so immer häufiger „mit ihren Füßen ab" und wollen nicht dauerhaft für Unternehmen arbeiten, die die Umwelt vernachlässigen oder kein soziales Gewissen zeigen. Sie suchen nach einer Unternehmenskultur, die auch Sinnhaftigkeit einschließt.

Großunternehmen verfügen bereits aufgrund ihrer Größe über potentielle Skalierungs-, Ressourcen- und Kompetenzvorteile. Wenn solche Organisationen nun einen ohnehin existierenden, strukturellen Vorteil verbinden können mit einer neuen Dimension der Sinnhaftigkeit, könnten sie zukünftig gleich auf zweifache Weise zu den Gewinnern zählen. Einmal, weil sie als Anbieter von Waren oder Dienstleistungen attraktiver für Verbraucher werden. Und zum Zweiten, weil sie sich regelrecht zu einem Magneten für solche Mitarbeiter entwickeln könnten, die in einer erfolgsgeprägten und zugleich inspirierenden Kultur arbeiten wollen. Danone

könnte zu einem solchen Beispiel werden; dort gibt es traditionell schon lange den Vorsatz “Durch die Herstellung von gesunder Nahrung Gutes tun“. Und jetzt wird es eines der ersten europäischen Großunternehmen, welches seine Organisation in Richtung einer „Benefit Corporation“ weiterentwickelt. Bereits heute erkennt man dort eine positiv abstrahlende Wirkung auf das Thema Talent-Gewinnung!

Der Karrierespagat: Erfolgreich sein und Gutes tun

Gerade für junge Leute ist das Vorhaben, als Konsument oder Mitarbeiter Gutes tun zu wollen nicht wirklich neu. Aber in der gelebten Wirklichkeit wird es manchmal eben doch kompliziert. Mitarbeiter und Führungskräfte müssen manchmal schwierige, innere Konflikte mit sich austragen bei ihrem – auch vorhandenen – Streben nach Karriere, Geld, Macht und Erfolg. Gerade junge Führungskräfte am Anfang ihrer Karriere kommen dann auch schon einmal in einen Zielkonflikt zwischen Karriereleiter und dem Bestreben, etwas wirklich Sinnvolles zu tun.

Neugier ist Trumpf

Wer heute eine größere Vorstandsfunktion anstrebt, muss inzwischen internationale Erfahrung (möglichst in mehreren Regionen der Welt) vorweisen. Westliche Unternehmensführer, die einmal eine gewisse Zeit in Märkten wie bspw. China gelebt und gearbeitet haben, berichten danach oft von einer – teilweise fundamentalen – Veränderung ihrer eigenen Perspektive. Die gelernten, vorhersehbaren Lösungsansätze, die sie aus den entwickelten Märkten so gut kannten, funktionieren hier meistens nicht. Die Geschwindigkeit und Unberechenbarkeit dieser Entwicklungsmärkte ist ungleich höher – und verlässliche Daten und Untersuchungen gibt es i.d.R. nicht. Neugier wird plötzlich zu einem notwendigen Begleiter und die Fähigkeit, „beim Machen zu lernen“, ist überlebenswichtig. Ehrgeiziger Führungsnachwuchs, der sich eine Karriere als quasi vorgezeichnete, gleichmäßige Weiterentwicklung aufgrund von bisher gezeigtem Potenzial, Wissen und Erfahrung vorstellt, wird plötzlich womöglich etwas weniger Spaß beim Entwickeln eines internationalen Geschäfts außerhalb Europas empfinden. Hier ist nämlich plötzlich ein ganz anderes „skill set“ gefragt, um ungeahnte Klippen zu umschiffen und dem ständigen Wandel zu begegnen.

Veränderung gestalten

Um eine große Organisation zu einer tiefgreifenden, inhaltlichen Veränderung wie einer unternehmenskulturellen Neuausrichtung zu bringen, reicht eine “Ansage von oben” nicht aus. Es braucht dazu sowohl den richtigen Dirigenten, der einen solchen Prozess motivierend orchestriert, als auch eine möglichst enthusiastische Unterstützung aus der Organisation heraus. Insbesondere jüngere Mitarbeiter wollen das Gefühl haben, dass ihre Stimme gehört wird, sie wirklich beitragen können – und ihr Beitrag zum Veränderungsprozess auch als wertstiftend wahrgenommen wird. Und Unternehmen müssen darauf achten, dass das Zusammenspiel und der Austausch zwischen interner Organisation und der externen Welt offener und fließender wird – und die Verzahnung zunimmt.

Welche Kompetenzen werden also benötigt, um zu einem erfolgreichen „Veränderer“ zu werden? Erfolgreiche, global agierende Unternehmen suchen verstärkt nach Führungskräften, die sich ähnlich wie erfolgreiche westliche Führungskräfte in China oder Indien aufstellen: zum einen mit der Eigenschaft, extrem neugierig und mit einem großem Blickwinkel an Themen heranzugehen. Zweitens mit der Fähigkeit, Unsicherheit auszuhalten und beim Navigieren durch unbekannte Gewässer Kurs und Nerven zu behalten. Die dritte, möglicherweise entscheidende Kompetenz besteht darin, Ideen und Pläne konsequent umzusetzen – und dabei aufmerksam das Getane zu registrieren und zu einer Art Lernerlebnis werden zu lassen. Etwas bewegen, den Erfolg und den Weg dorthin bewerten – und es dann als Erfahrung anderen vermitteln können. Die Befähigung, dies alles parallel im Auge zu behalten, ist erfolgskritisch. Und schließlich noch die Kompetenz der Einflussnahme.

Um andere Menschen zu überzeugen und als Botschafter von Veränderungen zu agieren, braucht es eine Kombination von Fähigkeiten: Empathie, Glaubwürdigkeit und Logik. Sie können nicht einfach mal so eben in einem Land auftauchen und sagen: „Ich komme von der Zentrale und jetzt wird Ihnen geholfen."

Kompetenzen werden erfolgskritisch

Unabhängig davon, wie Firmen ihre Mitarbeiter heute einordnen und bewerten, die traditionellen Karrierestrukturen werden sich in absehbarer Zeit deutlich verändern. Auch wenn einige der großen, global führenden Unternehmen die Karrieremodelle und Strukturen nicht gleich komplett auf den Kopf stellen: sie haben bereits damit begonnen, sehr viel mehr Wert auf kritische Kompetenzen wie bspw. Lernfähigkeit zu legen. Die Erwartungen an das (Vorbild-) Verhalten von Führungskräften werden hochgeschraubt; Karrierehindernisse werden offener und Hinderungsgründe im eigenen Verhalten (wie z.B. „Mauern" oder „Aussitzen") vor allem auch viel früher aufgezeigt.

Die am besten eingeschätzten und am meisten gesuchten Führungskräfte sind zukünftig solche, die nicht nur im Unternehmen exzellente Ergebnisse erzielen, sondern die gleichzeitig auch externe Beziehungen aufbauen und nutzbar machen können – und damit echten Zusatznutzen und Sinnhaftigkeit für Mitarbeiter, Kunden und die Außenwelt erzeugen.

Und die erfolgreichsten und zukünftig beliebtesten Arbeitgeber werden Firmen sein, die ihre Mitarbeiter nicht nötigen, sich zwischen „erfolgreich sein" und „Gutes tun" als unvereinbare Alternative zu entscheiden.

In eigener Sache

Neuigkeiten aus dem Umfeld von AvS – International Trusted Advisors

Die vergangenen Monate waren nicht nur durch spannende Projekte geprägt, sondern ebenso durch interessante Entwicklungen innerhalb unserer Firma, über die wir im Rahmen dieser Ausgabe des THE TRUSTED ADVISOR ebenfalls berichten möchten.

Präsentation der Studie von EY & AvS zu „Fremdmanager in Familienunternehmen“

Seit 2014 haben wir in Kooperation mit EY und unter wissenschaftlicher Begleitung durch die ESCP Europe in Berlin eine internationale Studie zum Thema „Fremdmanager in Familienunternehmen“ durchgeführt. Eigentümerfamilien und externe Manager bilden heute in vielen Familienunternehmen ein starkes Gespann. Doch was macht einige dieser Teams erfolgreicher als andere? Was macht ein Familienunternehmen für sehr gute Manager überhaupt erst interessant? Und wo liegen die entscheidenden Knackpunkte, die ein harmonisches und langfristiges Miteinander für beide Seiten ermöglichen? Antworten auf diese Fragen so wie viele interessante Eindrücke haben wir von großen Familienunternehmen erhalten. Erste Ergebnisse wurden vor wenigen Tagen auf der von EY veranstalteten Konferenz „EY World Entrepreneur Of The Year 2016“ in Monaco vorgestellt. Im Rahmen dieser Konferenz hat Andreas von Specht als Teil des „EY Global Family Business Summit“ eine Diskussionsrunde zum Thema „Effective leadership: attracting and retaining top talent in family business“ vor mehreren Hundert Familienunternehmern aus der ganzen Welt moderiert. In den kommenden Monaten sollen die wichtigsten Ergebnisse und Erkenntnisse der Studie bei unterschiedlichen Veranstaltungen mit Familienunternehmern in Europa präsentiert werden.

Neues Büro in Genf

Unser Anfang 2015 eröffnetes Büro in Genf ist vor einigen Wochen umgezogen. Ab sofort finden Sie uns in zentraler Lage, fußläufig vom Bahnhof erreichbar in der Rue du Mont-Blanc 19. Als wichtiger Dreh- und Angelpunkt, an dem nicht nur die europäischen Zentralen verschiedener Konsumgüterunternehmen, sondern auch besonders viele Familienunternehmen und Family Offices ihren Sitz haben, ist Genf für die weltweite Begleitung unserer Klienten von strategischer Bedeutung.

Lateinamerika-Praxis wächst

Nachdem vergangenes Jahr mit Ricardo Sala und Nelson Echeverría ein kolumbianischer und ein chilenischer Partner zu AvS – International Trusted Advisors in Bogotá dazu gestoßen sind, sind wir, neben Projekten in Kolumbien, Mexiko und Peru, nun auch in Ecuador tätig. Wir begleiten bspw. die Inhaberfamilien eines der führenden Industrieunternehmen sowie einer der größten agro-industriellen Gruppen des Landes in der

Ausarbeitung von Inhaberstrategien, Nachfolgen und Governance-Strukturen. Auch sind wir länderübergreifend tätig, so zum Beispiel in der Erarbeitung eines regionalen Expansionskonzeptes (Strategie und Organisationsstruktur) in der Andenregion für einen global tätigen Agrar-/Rohstoffkonzern.

Neue Website und E-Mail-Adressen

Vor wenigen Tagen ist unsere neue Website „live" gegangen. Unter unserer neuen Domain www.avs-advisors.com finden Sie unsere gänzlich überarbeitete Internetpräsenz, die Ihnen einen Überblick über unseren Beratungsansatz, unsere Beratungsleistungen sowie unser Team, unsere Standorte und Kooperationspartner gibt. Im Zuge des Domain-Wechsels haben sich auch unsere E-Mail-Adressen geändert. Die Kontaktdaten zu den einzelnen Büros können Sie der neuen Website entnehmen. Auch wenn Nachrichten an die bisherigen E-Mail-Adressen direkt weitergeleitet werden, möchten wir Sie um eine Aktualisierung der Kontaktdaten in Ihrem E-Mail-Programm bitten.

Englische Ausgabe des THE TRUSTED ADVISOR

Aufgrund der kontinuierlich wachsenden Zahl an internationalen Klienten und Beratungsmandaten und der entsprechende Nachfrage freuen wir uns Ihnen den THE TRUSTED ADVISOR ab dieser Ausgabe auch in englischer Sprache anbieten zu können. Sollten Sie unsere Publikation lieber auf Englisch erhalten wollen, so schreiben Sie uns gerne eine kurze Nachricht. Informieren Sie gerne auch diejenigen Kontakte in Ihrem englischsprachigen Netzwerk, für die unsere Publikation von Interesse sein könnte.

Gerne können Sie unsere Publikation sowie einzelne Ausgaben und Artikel auch an interessierte Kollegen und Kunden weiterempfehlen. Sämtliche Ausgaben und Artikel finden sich hier:
www.avs-advisors.com/tta

Möchten Sie THE TRUSTED ADVISOR gerne regelmäßig und automatisch erhalten,
so schreiben Sie uns bitte eine E-Mail an:
tta@avs-advisors.com

AvS International Trusted Advisors

Office Frankfurt

Untermainkai 31
60329 Frankfurt
Deutschland

frankfurt@avs-advisors.com

Office Hamburg

Neuer Wall 80
20354 Hamburg
Deutschland

hamburg@avs-advisors.com

Office Genf

Rue du Mont-Blanc 19
1201 Genf
Schweiz

geneva@avs-advisors.com

Office Zürich

Tödistrasse 36
8002 Zürich
Schweiz

zurich@avs-advisors.com

Office Paris

7, rue Georges Ville
75116 Paris
Frankreich

paris@avs-advisors.com

Office London

9 New Square
Lincoln's Inn
London WC2A 3QN
England

london@avs-advisors.com

Office Bogotá

Edificio Bogotá Trade Center
Cra. 10 No. 97A-13, Torre A,
Oficina 701
Bogotá, Kolumbien

bogota@avs-advisors.com