

**Anlass nachhaltige Geschäftsmodelle vom 31. März 2022 by B-Lab  
Verantwortungsvolles Unternehmertum**

Meine sehr geehrten Damen, meine sehr geehrten Herren  
Geschätzte Podiumsteilnehmer, Liebe B-Lab-Team

Als Präsidentin der ZHK und Mitglied des Vorstandes von B-Lab freut es mich sehr, dass ich heute in diesem Kreis ein paar Schlussworte an Sie richten darf.

Wir haben heute darüber gesprochen, welche Anforderungen die Zukunft an nachhaltige Unternehmen – nachhaltige Geschäftsmodelle stellt. Das mag wie ein Blick in die Glaskugel wirken, denn wer weiss schon, was die Zukunft bringt – welche nächsten unerwarteten Krisen auf uns zukommen. Sei es eine Pandemie oder ein Krieg auch in Europa, beides wäre vor wenigen Jahren noch unvorstellbar gewesen.

Und trotzdem, schauen wir uns die letzten zwanzig Jahre an, schauen wir uns die letzten wissenschaftlichen Ergebnisse an, dann sehen wir eindeutige Erkenntnisse. Die Frage, ob nachhaltige oder verantwortungsvolle Geschäftsmodelle relevant werden, ist heute hinfällig. Sie sind inzwischen Teil der Antworten – sie müssen Teil der Antworten auf die grossen gesellschaftlichen und ökologischen Herausforderungen werden.

**Weshalb brauchen wir trotzdem eine Diskussion wie diese heute Abend?**

Aus meiner persönlichen Sicht aus zwei Gründen

1. Es gibt nach wie vor einen grossen Gap zwischen Theorie und konkreter Tat. Der heutige Abend hat hoffentlich auch Sie inspiriert, weiterzugehen, neue Praktiken umzusetzen.

Zweitens wäre eine konsequente Umsetzung nachhaltiger Geschäftsmodelle zwar die beste Antwort auf die Herausforderungen unserer Gesellschaft und der Umwelt. Doch wird die Dauer bis Lösungen für diese Herausforderungen – sei es die Klimakrise oder die Altersvorsorge – gefunden und wirksam umgesetzt werden, verkannt.

Wir sind also aktuell noch klar davon entfernt, das «Business as usual» von heute zu einem «Sustainable Business as usual» von morgen zu machen.

**Warum ist dem so?**

Die Gründe hierfür sind vielschichtig. Lassen Sie mich nur ein paar erwähnen:

- Wir haben es mit einem traditionellen Marktversagen zu tun – die Kosten werden an die Gesellschaft und die Umwelt externalisiert
- Die grossen Herausforderungen unserer Zeit bringen eine hohe Komplexität mit sich, da viele Parteien involviert sind (beim Klima oder der Biodiversität auch verschiedene Staaten)
- Fairness für alle Parteien zu finden ist unumgänglich, aber zeitraubend
- Politischer Wille fehlt oft, da die Effekte erst in weiter Zukunft eintreffen

- Es sind keine radikalen Lösungen möglich und sinnvoll
- Es bestehen grosse Unsicherheit bezüglich der Auswirkungen von Massnahmen.
- Und: Es herrscht ein Wettbewerb um Ressourcen zwischen ökonomischen, sozialen und ökologischen Themen, zahlreiche Zielkonflikte erschweren «einfache» Lösungen

Gerade die Externalisierung von Kosten führt zu einer Trittbrettfahrer-Logik. Diese bedingt, dass wir nicht ganz ohne staatliche Eingriffe auskommen werden.

Wir müssen uns allerdings bewusst sein, dass die politischen Mühlen (auch häufig zu Recht) langsam mahlen. Die hohe Komplexität der Themen sowie der weite Zeithorizont der dringenden Themen macht es nicht einfacher, gute, faire, ambitionierte, griffige Lösungen zu finden.

Wie kommen wir nun von dieser Ausgangslage und diesem riesigen Berg an Arbeit, der sich vor unserem inneren Auge auftürmt, hin zum Modus der Lösungsfindung?

Sie die heute hier sind, tun bereits einen wichtigen Schritt. Sie gehen Nachhaltigkeit systematisch und umfassend an – also nicht nur mit Fokus auf das Klima, sondern unter Berücksichtigung aller anderen relevanten Wirkungen Ihres Geschäftsmodells. Dazu möchte ich Ihnen danken. Wir benötigen weiterhin Pionierunternehmen, welche sich dem Thema proaktiv annehmen und sich nicht irritieren lassen von der Komplexität, den Zielkonflikten und den Interdependenzen.

Doch was kommt als nächstes? Wir haben heute unterschiedliche Meinungen dazu gehört – von der Verankerung in der Unternehmenskultur, über die Mobilisierung der Wertschöpfungsketten und Industrien bis hin zum Engagement für griffige und ambitionierte politische Rahmenbedingungen.

Ich bin überzeugt, dass die Wirtschaft, dass Unternehmen Teil der Lösung sind – Teil der Lösung sein müssen. (Auch wenn wir nicht in «Wirtschafts-bashing» kippen und dann auch nicht vergessen dürfen die Kunden bzw. Konsumenten auch in die aktive Verantwortung einzubinden.)

Sie als Unternehmensvertreter haben aber natürlich entlang ihrer Wertschöpfungsketten enorme Potenziale. Und solange die politischen Rahmenbedingungen nur zögerlich und reaktiv entwickelt werden, sehe ich verschiedene Ansatzpunkte wie Sie – wie wir den Wandel beschleunigen können. Und ich bin überzeugt, dass die Wirtschaft einen wesentlichen Beitrag dazu leisten kann.

Gerade deshalb benötigen wir Foren wie dieses, um uns darüber austauschen zu können, wie wir gemeinsam schneller, weiter kommen können, wie wir gemeinsam den Wandel vorantreiben können. Dafür gibt es wohl nicht die eine richtige Lösung. Dafür benötigen wir mutige Unternehmen, die bereit sind eine Vorreiterrolle einzunehmen, unterschiedliche Wege zu testen und damit ihre Peers inspirieren können – sei es im formellen oder im informellen Gespräch. Und damit möchte ich hier den formellen Teil abschliessen und Sie zum Apéro einladen. Denn beim Apéro lässt es sich sehr gut weiter austauschen und über Lösungen nachdenken.

Herzlichen Dank für die Aufmerksamkeit.