



## **Frühjahrsforum 2023**

26. April 2023

# **NextGen – Zukunft des Wirtschaftens**

Prof. Dr. Dr. Alexander Brink



Werte bedeuten für mich persönlich ...

Werte bedeuten für die Zukunft der  
Wirtschaft ...



## Frühjahrsforum 2023

26. April 2023

# 1 | Die Zwillingstransformationsthese

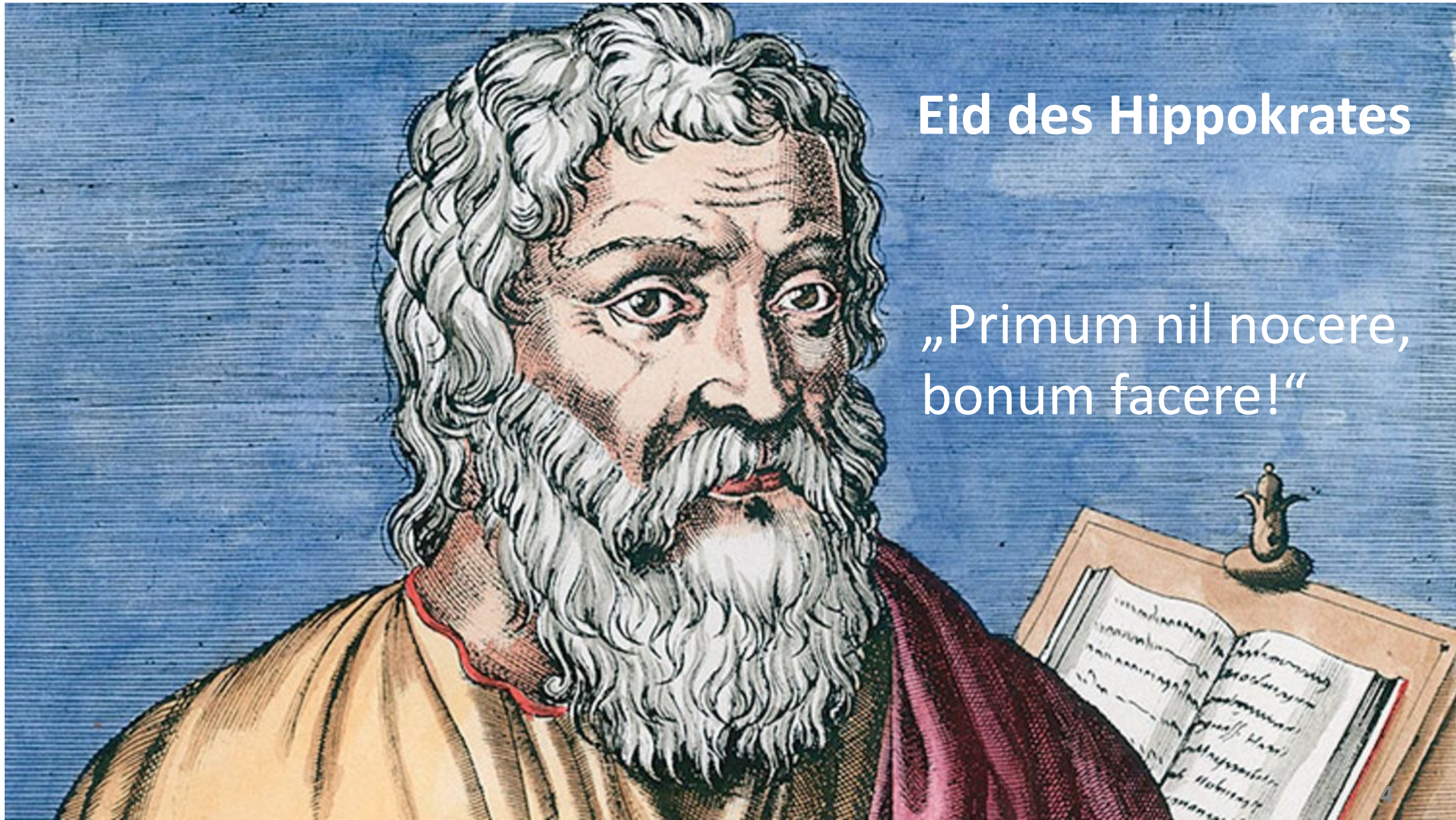
**Die Zukunft der Wirtschaft ist nachhaltig und digital!**

Prof. Dr. Dr. Alexander Brink



# Eid des Hippokrates

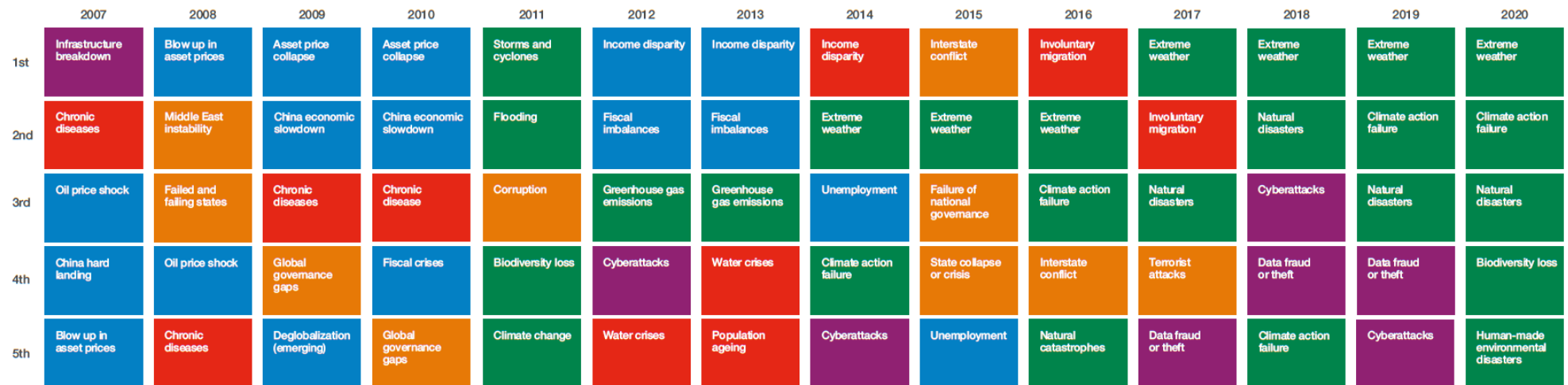
„Primum nil nocere,  
bonum facere!“





# Die globalen Risiken verlagern sich dramatisch!

Top 5 Global Risks in Terms of Likelihood



■ Economic
 ■ Environmental
 ■ Geopolitical
 ■ Societal
 ■ Technological

World Economic Forum: The Global Risk Report 2020





# Twin Transformation





Erste Ergebnisse zur Twin Transformation [Accenture 2021]

# Twin Transformation

- Neue Wertschöpfungsquellen
- Beste Geschäftsentwicklung
- Gesellschaftlicher Auftrag



## Google hat den Turnaround vorgemacht!



### **Ethical Mantra “Don’t Be Evil” Becomes “Do The Right Thing” For New Google Parent**

The Wall Street Journal points out that Google’s corporate parent, Alphabet, has a new code of conduct and a new ethical slogan: “Do the right thing.” The code states in its preface, “Employees of Alphabet and its subsidiaries and controlled affiliates (‘Alphabet’) should do the right thing — follow the law, act honorably, and treat [...]

[Greg Sterling](#) on October 5, 2015 at 1:06 pm



Es geht um den Kern von Ethik

# PRINCIPLES OF ETHICS

---

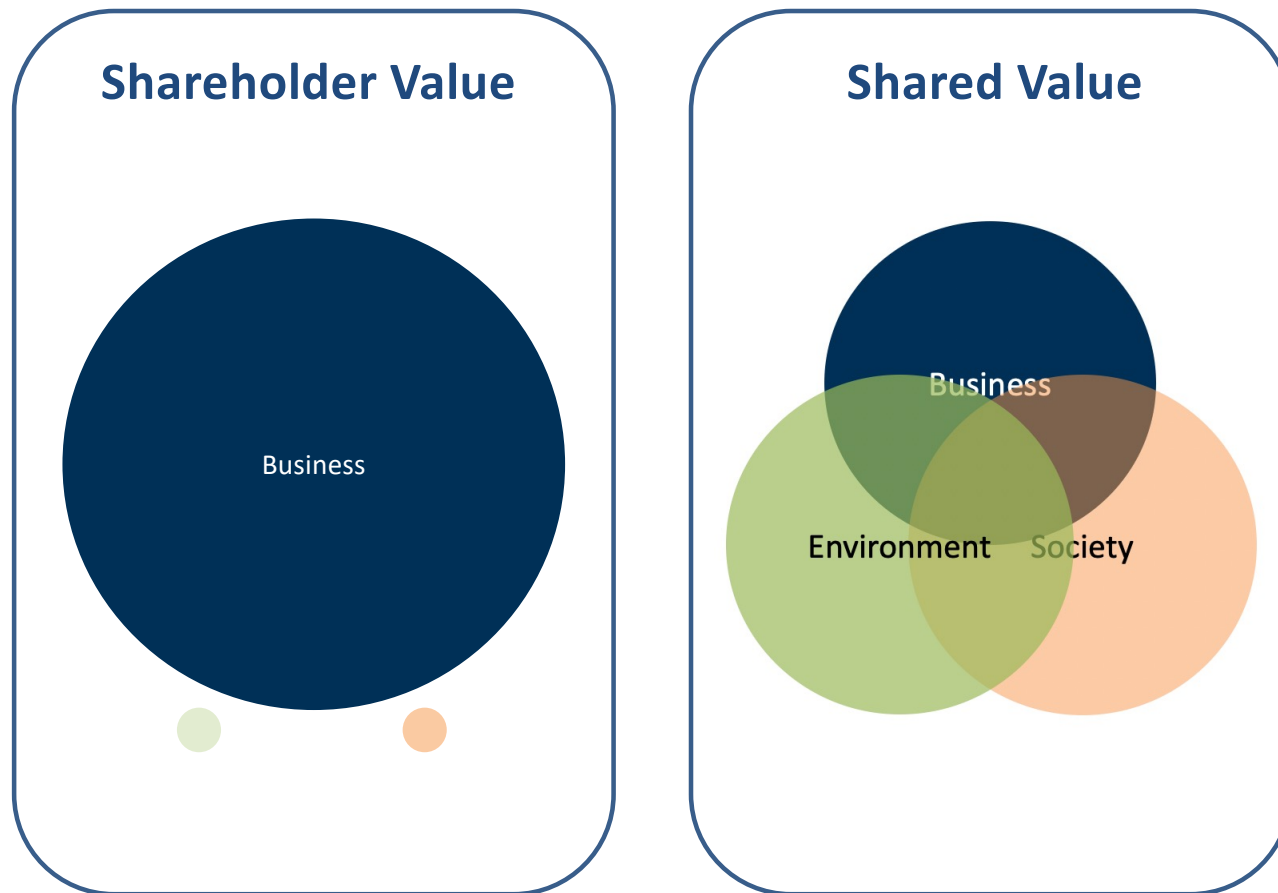


NONMALEFICENCE



BENEFICENCE

## Mittlerweile verlagert sich die Wettbewerbsökonomie in eine Kooperationsökonomie

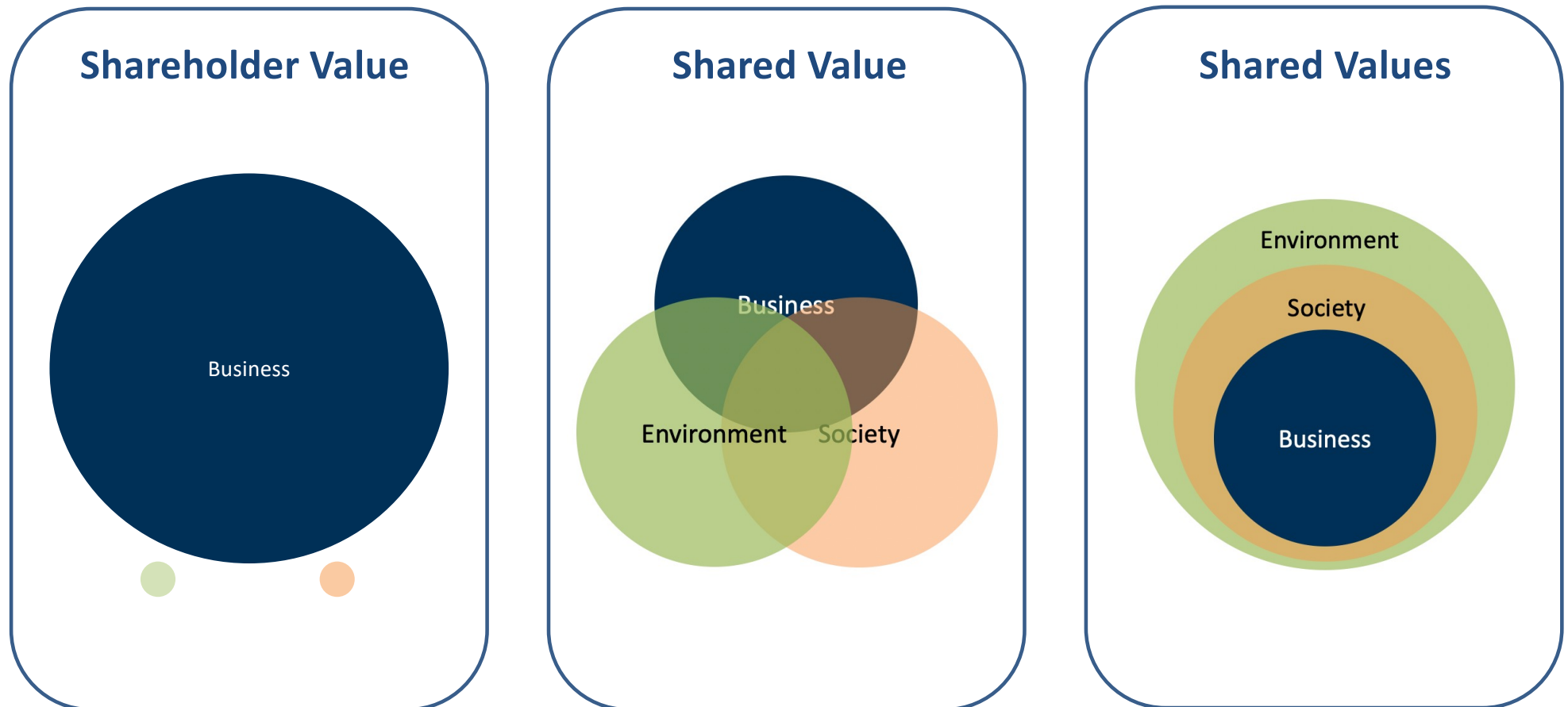




## Die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen definieren die Wirkung

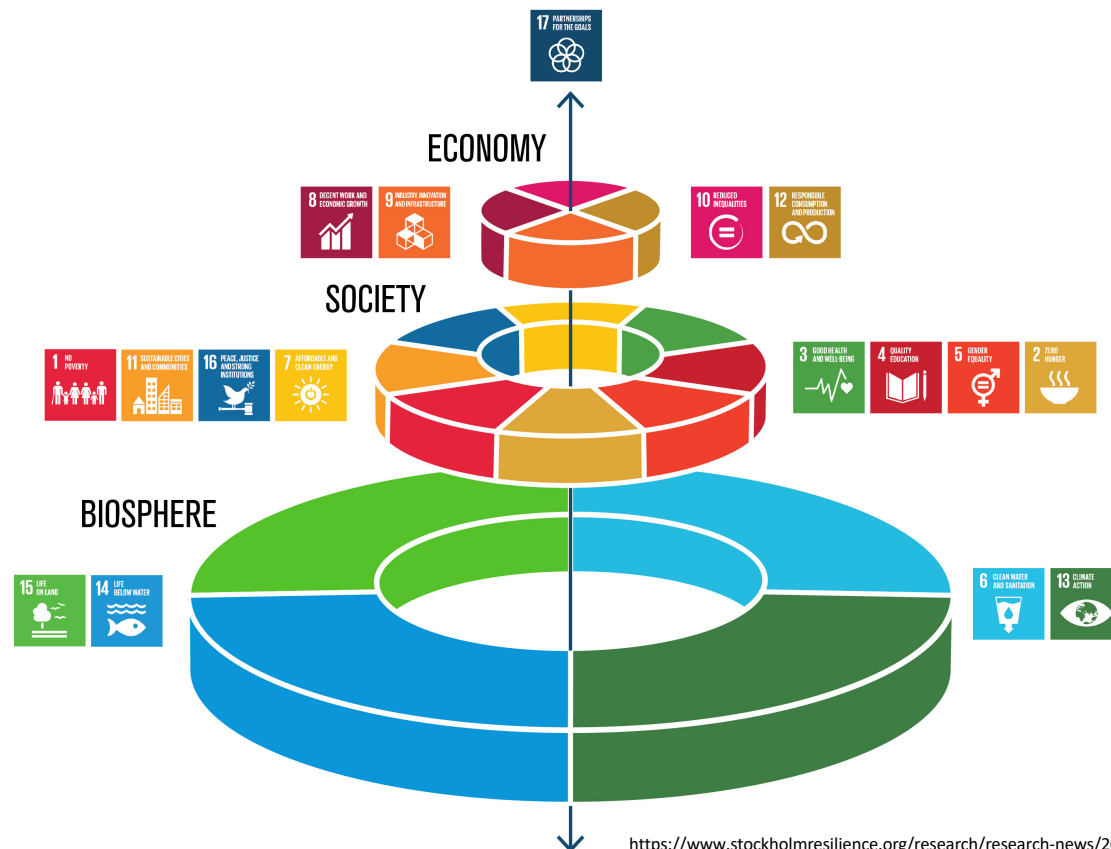


## Mittlerweile verlagert sich die Wettbewerbsökonomie in eine Kooperationsökonomie





## Es geht letztlich um das systemische Zusammenspiel der einzelnen Elemente



<https://www.stockholmresilience.org/research/research-news/2017-02-28-contributions-to-agenda-2030.html>



# **INCLUSIVE BUSINESS REIMAGINED**

How multinational companies are finding purposeful and profitable new ways to engage the four billion people living on less than \$8 a day as customers, suppliers and employees



## Eine Typologie der Twin Transformation [Brink 2022 und Brink/Basler 2022]

### Separationsstrategie

*Data ist not sustainable*



### Schnittstellenstrategie

*Data can be sustainable*



### Integrationsstrategie

*Data is sustainable*



## Eine Typologie der Twin Transformation [Brink 2022 und Brink/Basler 2022]

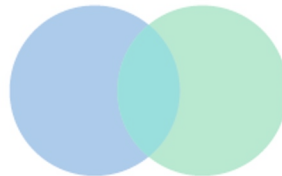
### Separationsstrategie

*Data ist not sustainable*



### Schnittstellenstrategie

*Data can be sustainable*



### Integrationsstrategie

*Data is sustainable*



### Unterstützungsstrategie

*Data to be sustainable*





## Frühjahrsforum 2023

26. April 2023

# 2 | Die Sinnstiftungsthese

**Die Zukunft der Wirtschaft stiftet Sinn!**

Prof. Dr. Dr. Alexander Brink



Die hohe Lebenskunst ist die Eudämonia



Ehrbare Kaufleute sind ehrbar!



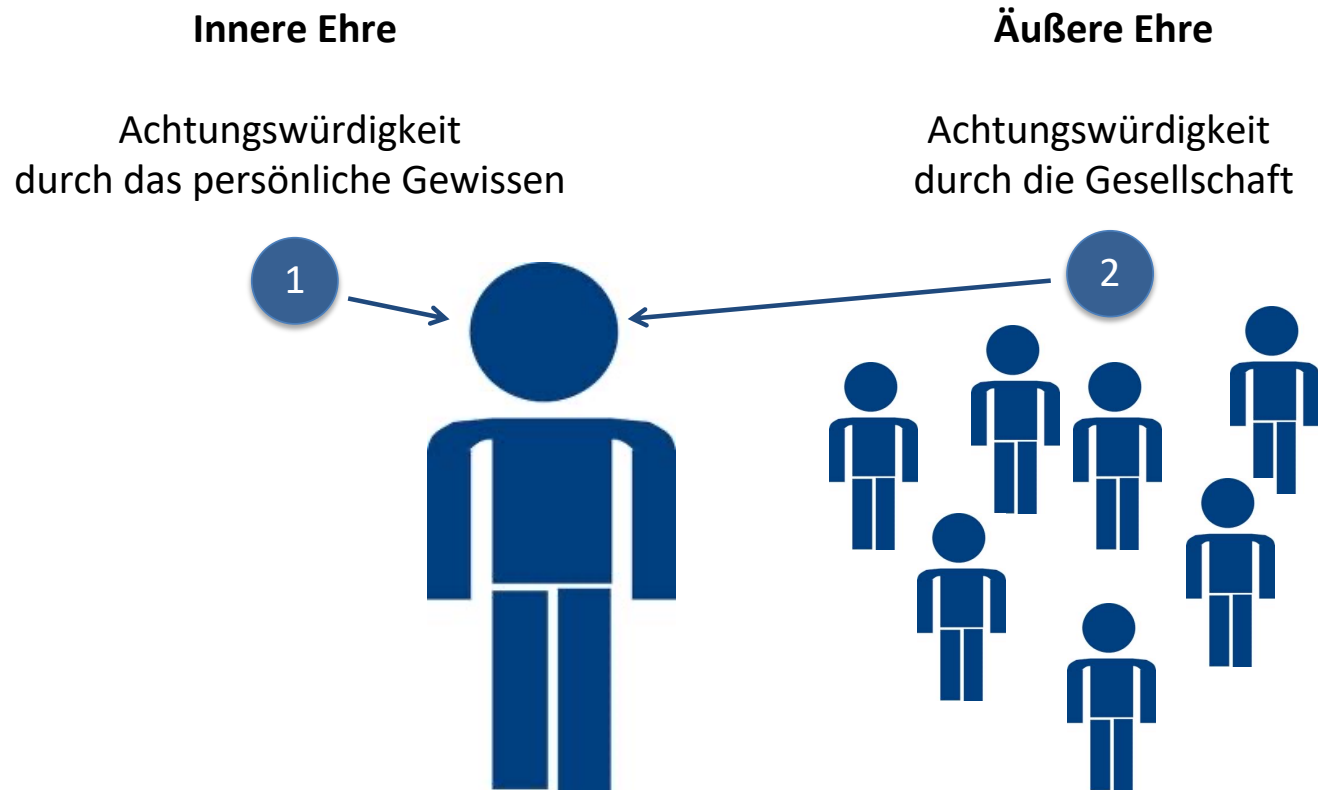
# Der Ehrbare Kaufmann

*„Die Industrie- und Handelskammern haben die Aufgabe, [...] für Wahrung von Anstand und Sitte des Ehrbaren Kaufmanns zu wirken.“*

(Auszug aus §1 IHK-Gesetz)



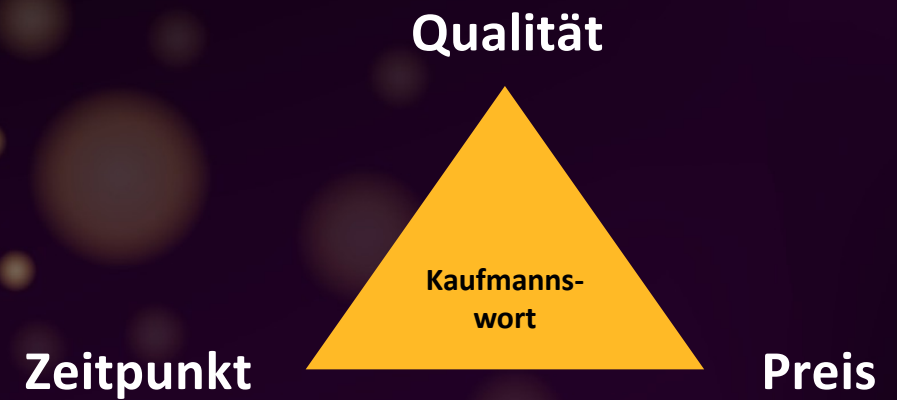
## Die Ehrbarkeit der Kaufleute folgt einer inneren und einer äußeren Ehre



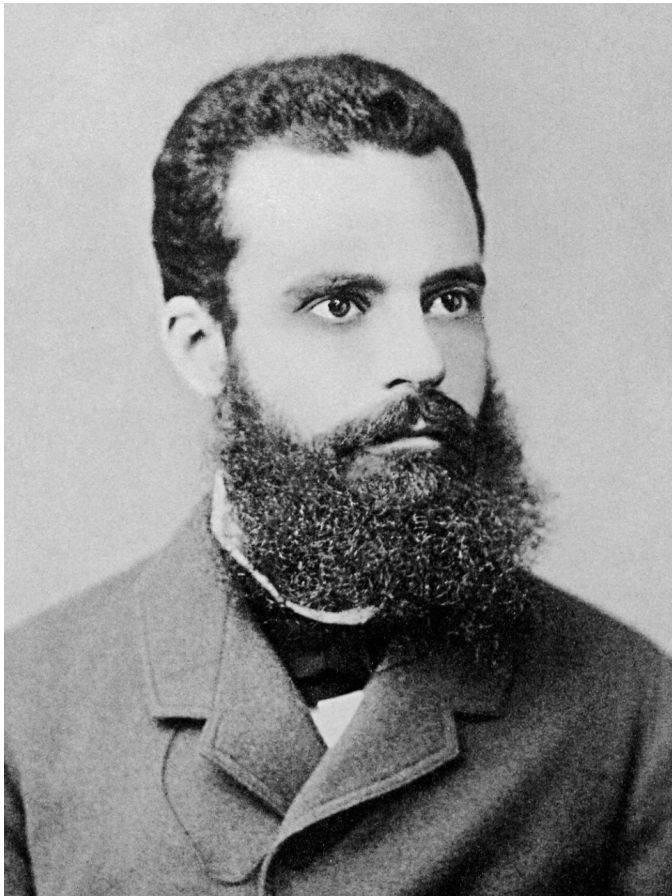


Vertrieb war einfach – der gute Ruf eilte den Kaufleuten voraus!

## Das Goldene Dreieck des Vertriebs



## Der Ehrbare Kaufmann wird von Vilfredo Pareto durch den homo oeconomicus abgelöst



Verhaltensänderung erfolgt durch  
**Veränderung der Restriktionen** bei  
Konstanz der Präferenzen



$$\bar{P} + \Delta R = \Delta V$$

P = Präferenzen  
R = Restriktionen  
V = Verhalten

FRANK  
SCHIRRMACHER

EGO

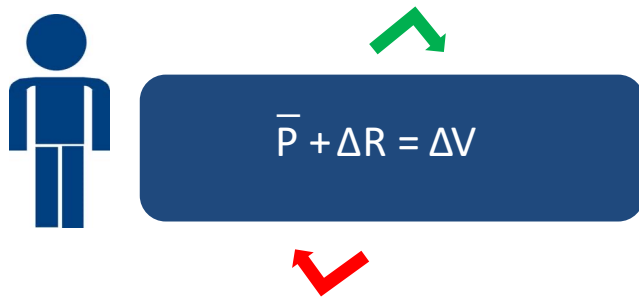


DAS SPIEL  
DES LEBENS

BLESSING



Es gibt neben dem Verstärkungs- auch einen Verdrängungseffekt





## In den vergangenen Jahren wurden Standards und Rahmenwerke entwickelt

| #  | Rahmenwerk                                   | Kurzform        | Herausgeber | Bedeutung für Nachhaltigkeit                                                   |
|----|----------------------------------------------|-----------------|-------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Sustainable Development Goals                | SDG             | UN          | Globale Ziele für Nachhaltige Entwicklung mit Unterzielen und Indikatoren      |
| 2  | Non-financial Reporting Directive            | NFDR            | EU          | Gültige Richtlinie zur Berichterstattung                                       |
| 3  | CSR-Richtlinie-Umsetzungsgesetz              | CSR-RUG         | BRD         | Gültiges nationales Gesetz zur Berichterstattung                               |
| 4  | Corporate Sustainability Reporting Directive | CSRD            | EU          | Entwurf für zukünftige EU-Richtlinie zur Berichterstattung                     |
| 5  | European Sustainability Reporting Standards  | ESRS            | EFRAG       | Vorschlag zu Berichtsstandards im Rahmen der CSRD                              |
| 6  | Offenlegung-Verordnung                       | Off-VO          | EU          | Verordnung zur Veröffentlichung produktbezogener Informationen                 |
| 7  | Taxonomie-Verordnung (Umwelt)                | Tax-VO          | EU          | Verordnung zur Definition nachhaltiger Wirtschaftsaktivitäten                  |
| 8  | Entwurf Sozialtaxonomie                      | Sozialtaxonomie | EU          | Vorschlag für eine Taxonomie-Verordnung für soziale Aspekte der Nachhaltigkeit |
| 9  | Vermittlerrichtlinie Versicherungen          | IDD             | EU          | Verordnung zur Abfrage von Nachhaltigkeitspräferenzen                          |
| 10 | Vermittlerrichtlinie Banken                  | MiFID II        | EU          | Verordnung zur Abfrage von Nachhaltigkeitspräferenzen                          |
| 11 | Greenwashing-Verordnung                      | Greenwashing-VO | EU          | Vorschlag zur Erweiterung wettbewerbsrechtlicher Regeln                        |
| 12 | Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz         | LkSG            | EU          | Sorgfaltspflichten für eine nachhaltige Beschaffung mit Fokus Menschenrechte   |
| 13 | Deutscher Corporate Governance Kodex         | DCGK            | BRD         | Governance Kodex                                                               |
| 14 | Corporate Digital Responsibility Kodex       | CDRK            | BMUV        | Kodex und Berichtsrahmen für digitale Verantwortung                            |
| 15 | Global Reporting Initiative                  | GRI             | GRI         | International anerkannter Berichtsstandards                                    |
| 16 | SASB-Standard                                | SASB            | ISSB/SASB   | Berichtsstandard basierend auf Materiality Maps für Branchen                   |
| 17 | UN Global Compact                            | UNGC            | UN          | Auf 10 Prinzipien des UNGC basierender Berichtsstandard                        |
| 18 | Deutscher Nachhaltigkeitskodex               | DNK             | RNI         | National relevanter Berichtstandard mit Schwerpunkt KMU                        |

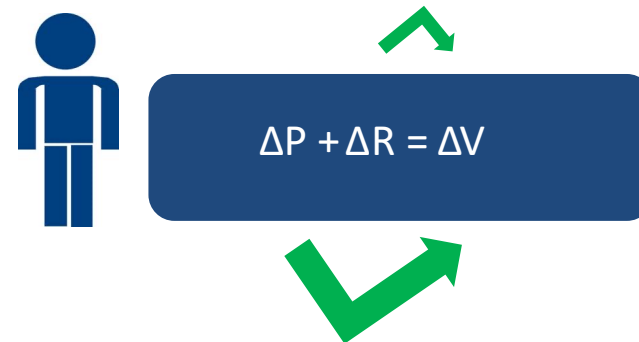
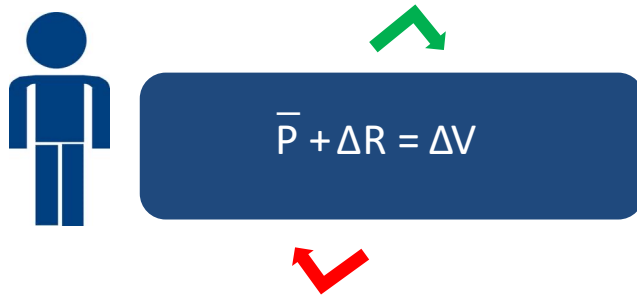


## Gleiches gilt für die digitale Transformation

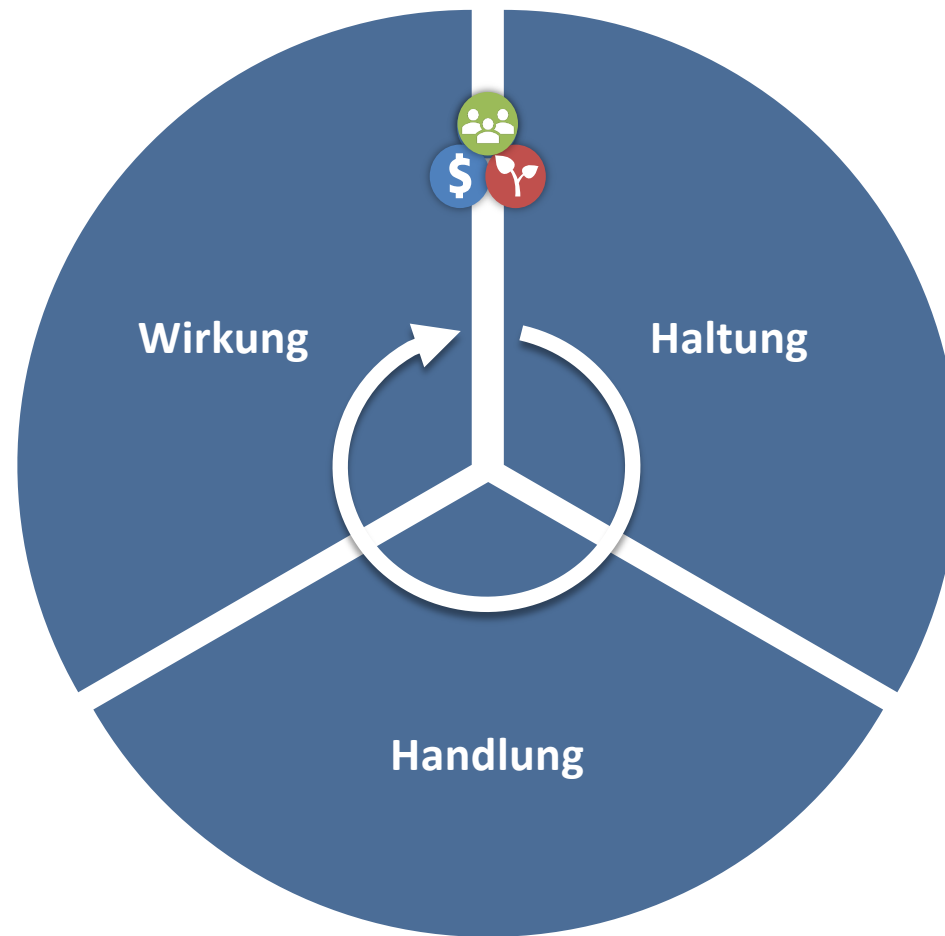
| #  | Rahmenwerk                                                                           | Kurzform               | Herausgeber | Bedeutung für Digitalisierung                                                                                                           |
|----|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Datenschutz-Grundverordnung                                                          | DSGVO                  | EU/BRD      | Rechtlinien über wie Unternehmen mit den Daten ihrer Nutzer umgehen müssen                                                              |
| 2  | UNDP Digital Strategy 2022-2025                                                      | Digital Strategy       | UN          | Leitfaden zur Unterstützung der Länder beim Aufbau einer integrativen, ethischen und nachhaltigen digitalen Gesellschaft                |
| 3  | Digital Services Act                                                                 | DSA                    | EU          | Regulierung zur Überwachung von Online-Plattformen und Verbraucherschutz                                                                |
| 4  | Gesetz über Künstliche Intelligenz                                                   | KI-Verordnung          | EU          | Regulierung von künstlicher Intelligenz (weltweit erste umfassende Regulation)                                                          |
| 5  | Digital Markets Act                                                                  | DMA                    | EU          | Instrument zur Gewährleistung wettbewerbsfähiger und fairer digitaler Märkte                                                            |
| 6  | Data Governance Act                                                                  | DGA                    | EU          | Rechtsrahmen für die gemeinsame Nutzung von Daten auf dem europäischen Markt                                                            |
| 7  | Fahrplan für die globale digitale Kooperation                                        | Digitaler Fahrplan     | UN          | Globale Ziele zur Förderung einer sichereren und gerechteren digitalen Welt                                                             |
| 8  | Neue Hightech-Strategie - Innovationen für Deutschland                               | Hightech-Strategie     | BRD         | Strategie steht für das Ziel, Deutschland auf dem Weg zum weltweiten Innovationsführer voranzubringen                                   |
| 9  | Richtlinien über Datenschutz und grenzüberschreitende Ströme personenbezogener Daten | Datenschutzrichtlinien | OECD        | Verordnung, die als weltweiter Mindeststandard für den Schutz der Privatsphäre und des Datenschutzes gilt                               |
| 10 | Programm Digitales Europa                                                            | DIGITAL                | EU          | Verordnung mit Schwerpunkt auf der Einführung digitaler Technologie                                                                     |
| 11 | Cyber Resilience Act                                                                 | CRA                    | EU          | Verordnung zum Schutz von Verbrauchern und Unternehmen, die Produkte oder Software mit einer digitalen Komponente kaufen oder verwenden |
| 12 | E-Privacy-Verordnung                                                                 | ePVO                   | EU          | Ziel der Verordnung ist es, die Regeln zur elektronischen Kommunikation an die DSGVO anzunähern                                         |
| 13 | Strategy on New Technologies                                                         | --                     | UN          | Leitlinien zur Festlegung der Art und Weise, wie das UN-System die Nutzung neuer Technologien unterstützt                               |
| 14 | SG's Data Strategy                                                                   | Data Strategy          | UN          | Förderung des Datenaustauschs und -schutzes sowie einer datengesteuerten Kultur                                                         |
| 15 | European Health Data Space                                                           | EHDS                   | EU          | Verordnung zur Schaffung eines europäischen Raums für Gesundheitsdaten                                                                  |
| 16 | Verordnung über den Zugang zum offenen Internet                                      | Offenes Internet       | EU          | Sperrung und Diskriminierung des Internetverkehrs durch Internet Service Provider ist nicht erlaubt                                     |
| 17 | Corporate Digital Responsibility Kodex                                               | CDRK                   | BMUV        | Kodex und Berichtsrahmen für digitale Verantwortung                                                                                     |
| 18 | Connecting Europe Facility                                                           | CEF Digital            | EU          | Verordnung zur Förderung von Investitionen in den Aufbau neuer grenzüberschreitender Energieinfrastrukturen                             |



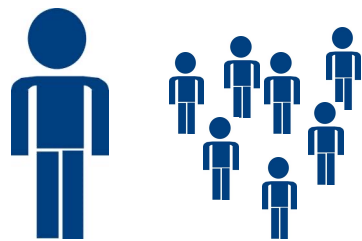
## Werte drehen den Verdrängungseffekt in einen Verstärkungseffekt



**Sinn ergibt sich aus der Kohärenz von Haltung, Handlung und Wirkung** [concern 2011]



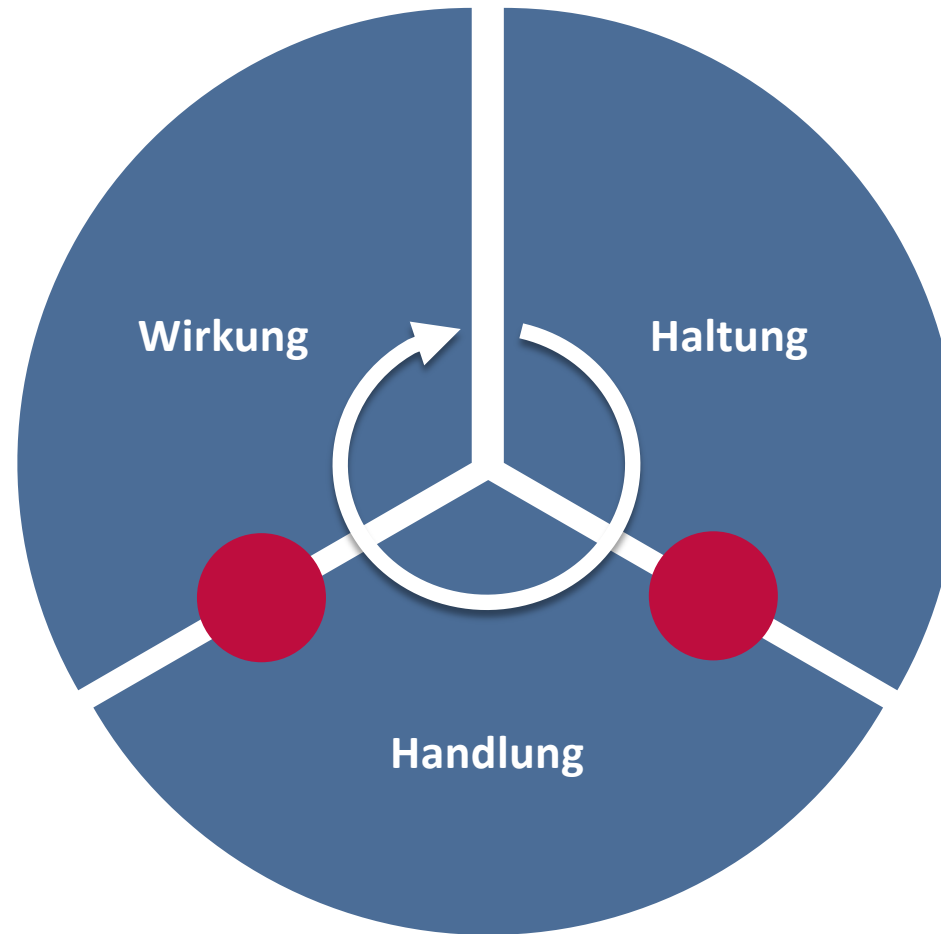
Sinn fragt nach dem Warum und dem Wozu!



**WOZU?**

[zukunftsorientiert]

Erzielt meine **Handlung**  
die gewünschte **Wirkung**?



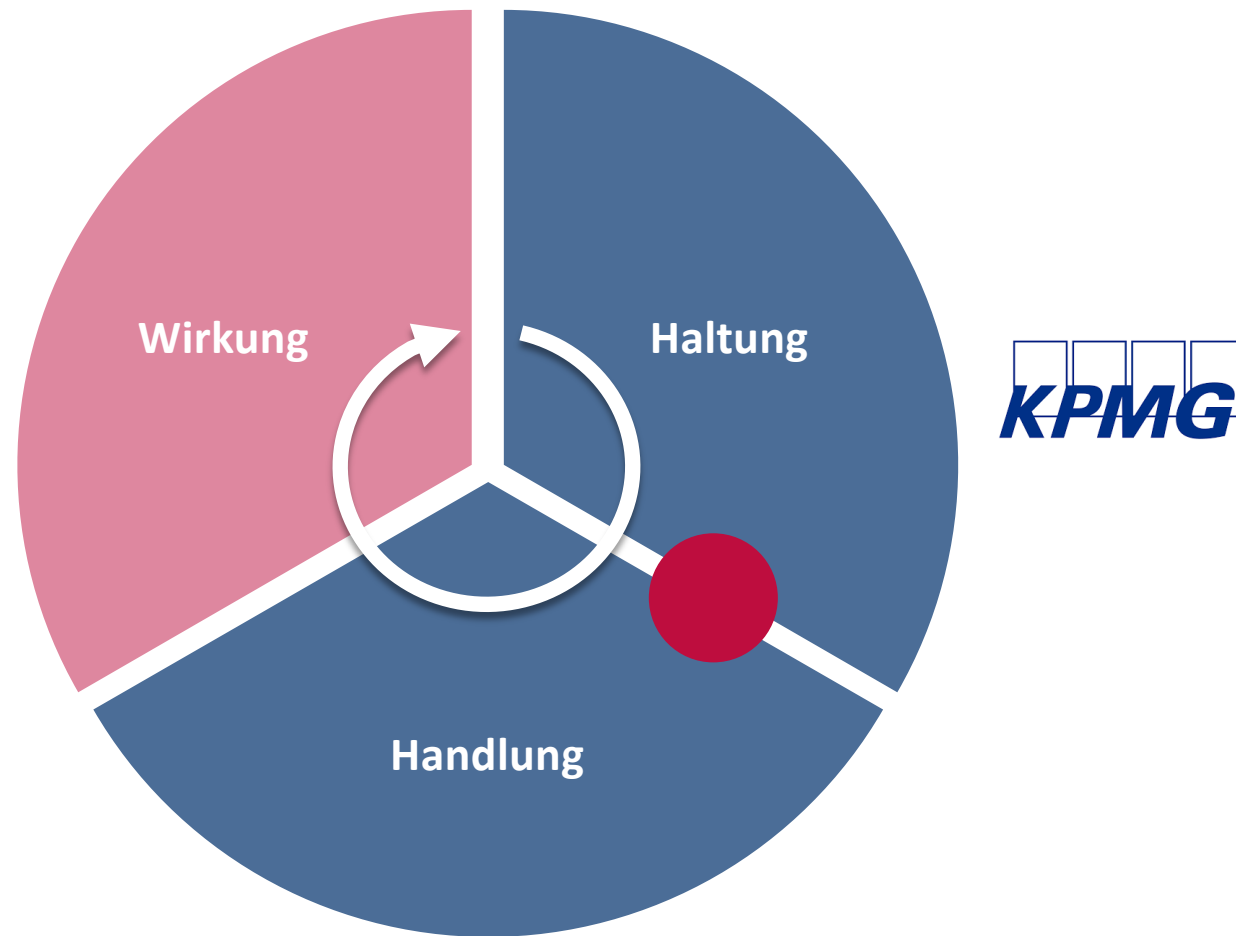
**WARUM?**

[vergangenheitsorientiert]

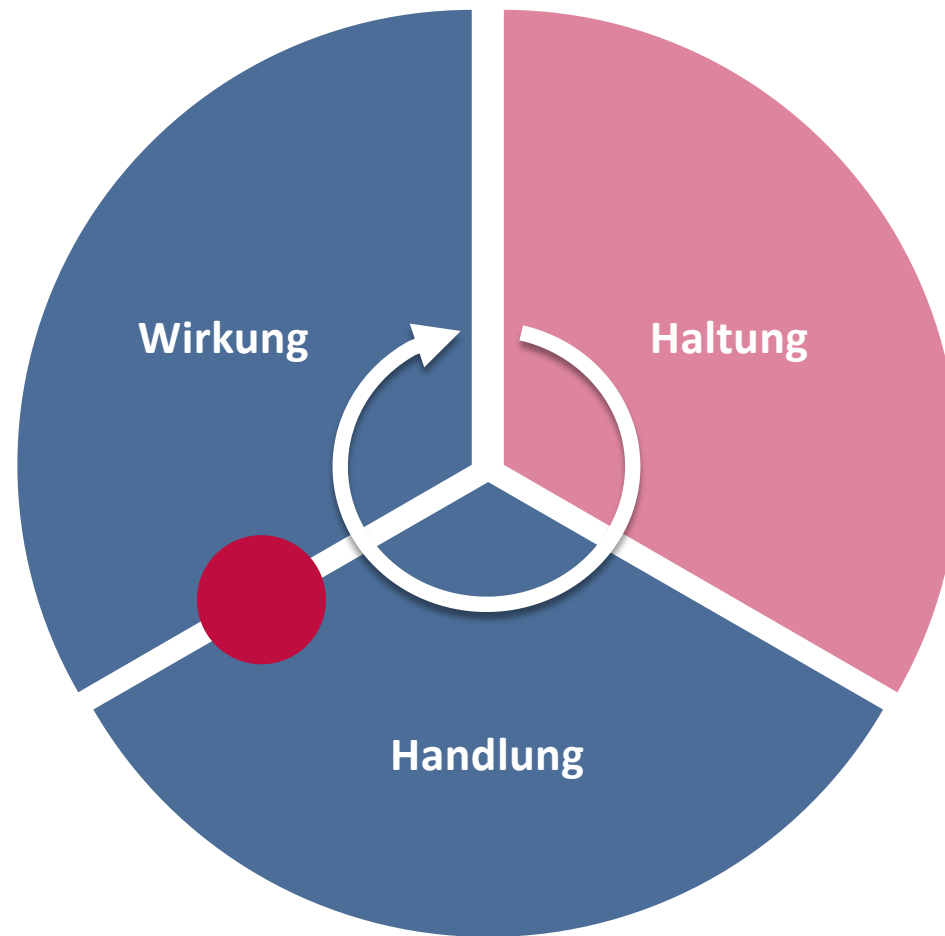
Passt meine **Handlung** zu  
meiner **Haltung**?



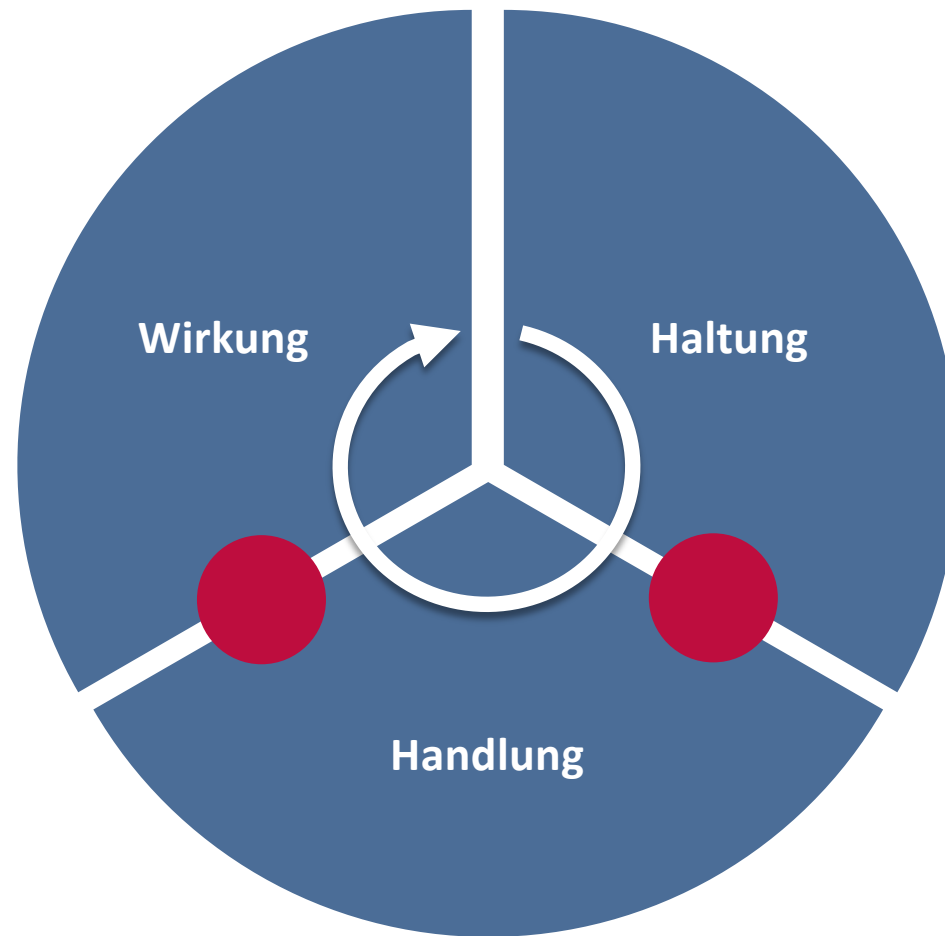
Einige Unternehmen vernachlässigen die Wirkung ...



... andere die Haltung



Es gibt bereits einige Vorreiter-Unternehmen!



Upstalsboom

*dm*

TOMORROW





## Frühjahrsforum 2023

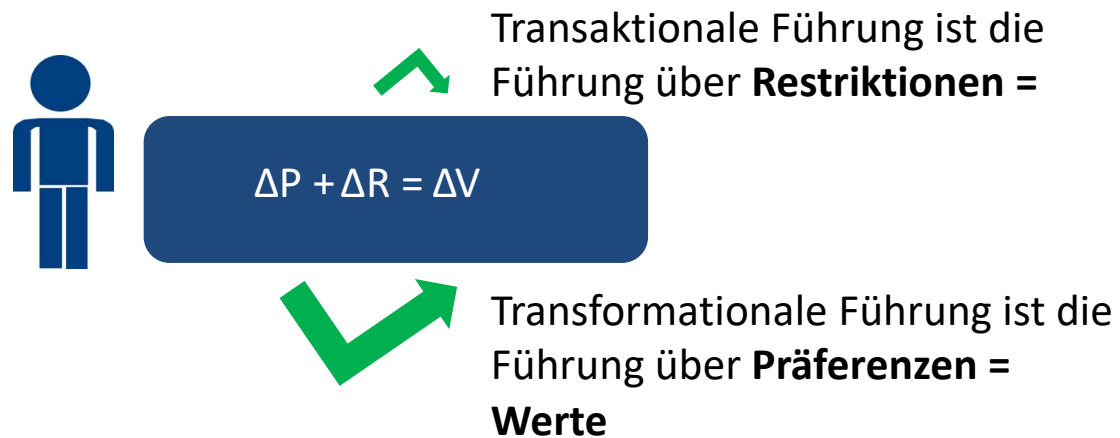
26. April 2023

### 3 | Die Führungsthese

**Die Zukunft der Wirtschaft erfordert neue Führungskompetenzen!**

Prof. Dr. Dr. Alexander Brink

## Werte und Ziele müssen von Mitarbeiter\*innen geteilt werden



**Wenn Mitarbeiter\*innen hinter den Zielen stehen, diese gemeinsam definieren und umsetzen, dann wirken Restriktionen motivierend und werden positiv wahrgenommen!**

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, dann trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten, endlosen Meer.“

(Antoine de Saint-Exupéry, 1900 bis 1944)

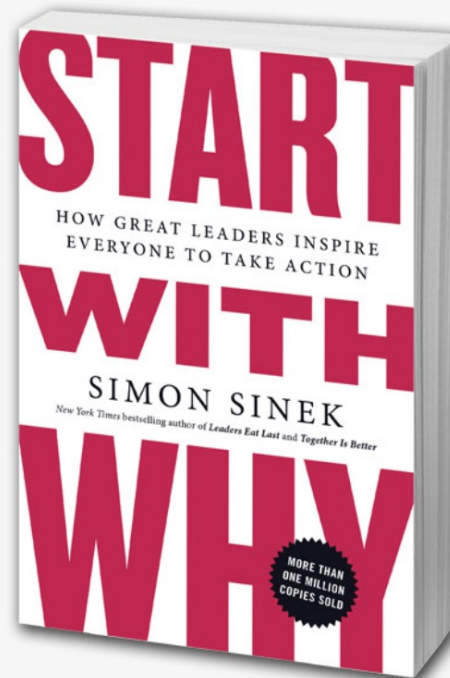
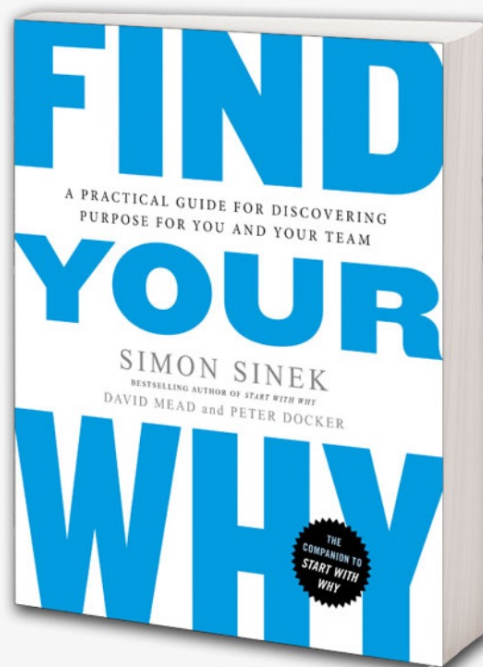




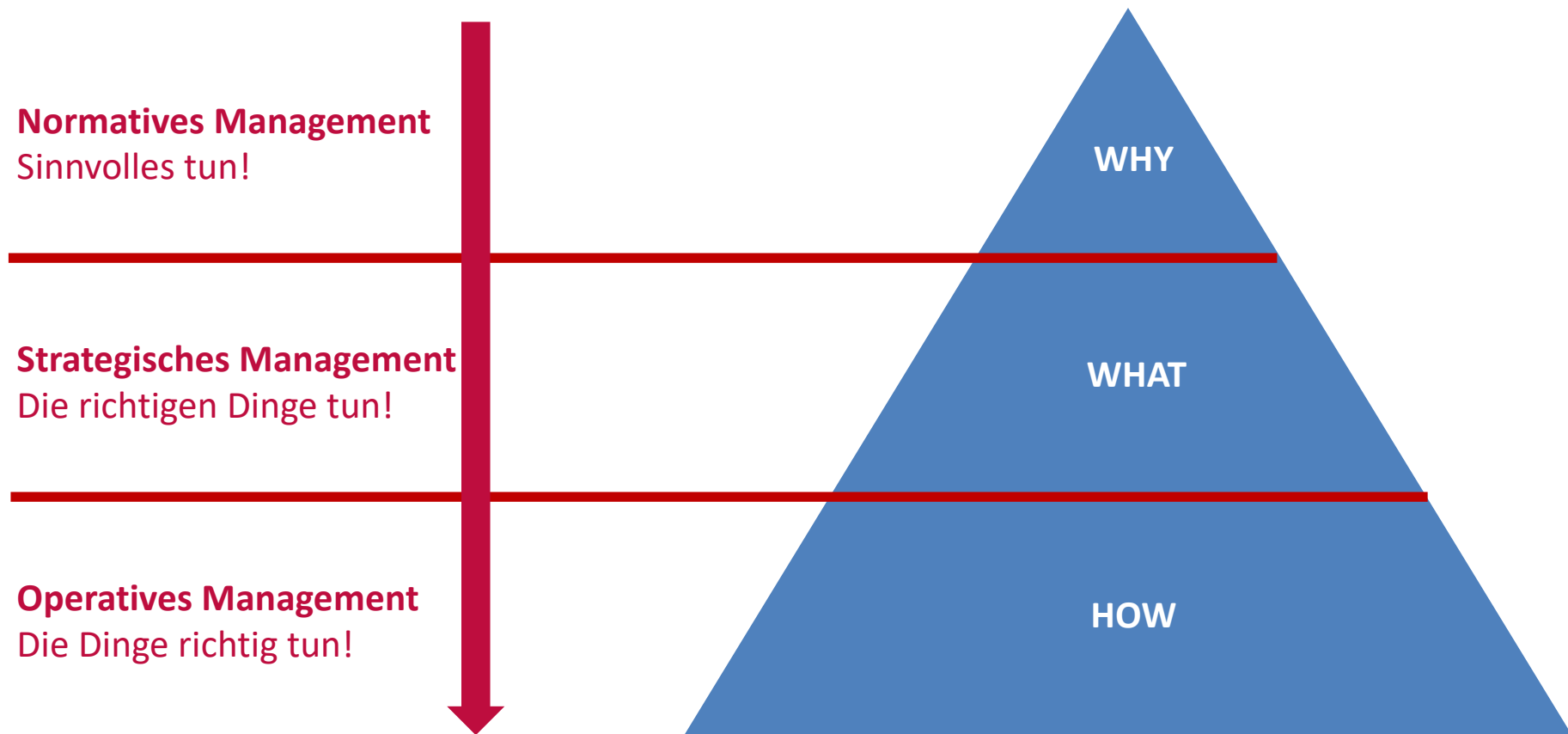
„Ein Mann sieht drei Steinmetze auf einer Baustelle. Er geht zum ersten und fragt ihn: Was machen Sie? Der antwortet: Ich schlage Steine und verdiene hier mein Geld. Der Mann geht zum zweiten und fragt auch ihn, was er mache. Dieser antwortet: Ich bin der beste Steinmetz im ganzen Land. Daraufhin fragt der Mann den dritten Handwerker. Der schaut mit einem Leuchten in den Augen auf und sagt: Ich wirke hier mit, eine Kathedrale zu Ehren Gottes zu bauen.“

(Managementparabel ‚Die drei Steinmetze‘,  
Peter Drucker, 1909 bis 2005)

Start with why!



## Führung beginnt mit dem WHY? – bis in den Vertrieb hinein







Führung [mittelhochdeutsch]

**In Bewegung bringen**



## Daraus folgt unmittelbar ein neues Verständnis von Führung ...



„Führung ist durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele.

Führung beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung.“

(Gablers Wirtschaftslexikon 2018)



„Führung ist gemeinsames Handeln von Individuen und Gruppen zur Verwirklichung gemeinsamer Werte und Ziele.

Führung beinhaltet symmetrische soziale Beziehungen der Wertschätzung.“

(Insurelab 2023)



## **Frühjahrsforum 2023**

26. April 2023

# **NextGen – Zukunft des Wirtschaftens**

Prof. Dr. Dr. Alexander Brink