

Dimensionen nachhaltigen Handelns im Unternehmenskontext

Gustav Kichler, März 2018

Angesichts des für viele Unternehmen wichtigen Themas der Digitalisierung gerät eine Debatte über wirtschaftliche Nachhaltigkeit immer mehr in den Hintergrund. Obwohl das Wort Nachhaltigkeit ja impliziert, dass es sich hier um keine Modeerscheinung handelt, sind es nur wenige, meist größere Unternehmen, die sich mit diesem Thema dauerhaft beschäftigen. Der Consenzum Unternehmer-Brief 2018 widmet sich vertiefend dem Thema „Nachhaltigkeit im unternehmerischen Handeln“ und möchte damit Wege aufzeigen, wie Konzepte der Nachhaltigkeit den betriebswirtschaftlichen Erfolg auch für KMU mittel- bis langfristig sicherzustellen vermögen.

Dimensionen der Nachhaltigkeit

Dem Themenkreis Nachhaltigkeit können wir uns am besten über deren Dimensionen nähern. Umwelt, Wirtschaft und Soziales sind die Dimensionen, die sich in allen Nachhaltigkeitsmodellen wiederfinden. In der Regel werden drei Modelle unterschieden: das 3-Säulenmodell, das Dreiklangmodell und das Nachhaltigkeitsdreieck (siehe Abb. 1). Das 3-Säulenmodell vermittelt, dass ein nachhaltiges Wirtschaften dann solide ist, wenn es auf drei Grundfesten steht. Die Themenlandschaft der Säulen ist in der Abb. 2 wiedergegeben. Der Nachteil des 3-Säulenmodells ist die Unverbundenheit der Säulen, es könnte eine Säule ruhig wegbrechen, ohne dass das Gebäude gleich zusammenfällt. Für eine ganzheitliche Betrachtung stehen die drei Säulen in ständiger Wechselwirkung und bedürfen langfristig einer ausgewogenen Koordination. Diese Idee der Ausgewogenheit kann das Dreiklangmodell viel besser berücksichtigen. Es wird das Nebeneinander der Säulen aufgebrochen und die drei Dimensionen werden in einem ineinandergreifenden Zusammenhang gebracht. Die Überlappung der Kreise veranschaulicht, dass zwischen jeweils 2 Bereichen ein engerer Zusammenhang bestehen kann.

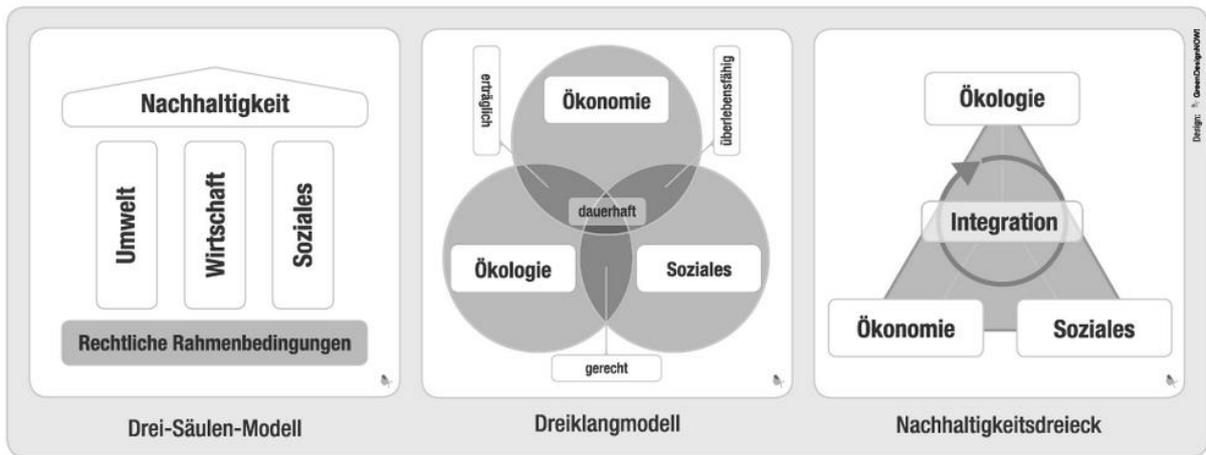


Abb. 1: Drei-Säulenmodell, Dreiklangmodell und Nachhaltigkeitsdreieck CC-BY-SA 3.0 Roland Mietke

Nachhaltigkeitsthemen		
Wirtschaft	Umwelt	Soziales
<ul style="list-style-type: none"> • Corporate Governance Performance • Risikomanagement • Markenwert • Reputation • Verhaltenskodex • Vergütungssysteme • Transparenz • Bestechung und Korruption 	<ul style="list-style-type: none"> • Umweltmanagement • Biodiversität • Beiträge zum Klimaschutz • Ökobilanz • Recycling • Abwassermanagement • Supply Chain 	<ul style="list-style-type: none"> • Sicherheit und Gesundheit • Beziehungen zu Lieferanten und Kunden • Weiterbildung und Personalentwicklung • Arbeits- und Sozialstandards

Abb. 2: Nachhaltigkeitsthemen zu den drei Dimensionen Wirtschaft, Umwelt und Soziales (ein Auszug)¹

Doch auch das Dreiklangmodell illustriert die Sachlage nicht optimal. Um stärker die wechselseitige Abhängigkeit und den integrativen Charakter der 3 Bereiche zu sensibilisieren, wurde das sogenannte Nachhaltigkeitsdreieck kreiert. In diesem Modell gibt es keine Schnittmenge wie im Dreiklangmodell, sondern alle drei Dimensionen werden in der Zieldefinition gleichmäßig berücksichtigt. Der Mehrwert dieses Modells ist die Erwartung, dass Unternehmen über alle drei Dimensionen ein Fazit oder eine Bilanz ziehen sollten: Was haben

sie für den Profit, für die Natur und für die Gesellschaft geleistet? Kritiker dieses Modells meinen, daß die drei Ressourcenquellen Wirtschaft, Natur und Soziales sehr unterschiedliche Eigengesetzlichkeiten haben, die eben nicht gleichwertig nebeneinander gestellt werden dürfen. Intensivere und größere ökonomische Erfolge (Gewinne, Marktanteile etc.) benötigen einen effizienteren Mitteleinsatz, mehr Rücksicht auf die Natur erfordert eine drastische Reduzierung der Schadstoffreduktion und mehr Rücksicht auf den Menschen verlangt attraktivere, sinnstiftende Arbeitsplatzgestaltungen. Ist das alles gleichwertig anzuerkennen?

Der Leser (m/w) möge sich seine eigenen Gedanken ob dieses allumfassenden Anspruchs der Nachhaltigkeit machen. Wichtig erscheinen uns die Stellschrauben, an denen an der Nachhaltigkeit gedreht werden kann.

Stellschrauben der Nachhaltigkeit

Die drei Handlungsprinzipien der Nachhaltigkeit – *Effizienz, Konsistenz und Suffizienz* – beschreiben Strategien, anhand derer sozio-technische Entwicklungen gestaltet und auf ihre Sinnhaftigkeit überprüft werden können.

Effizienz ist wohl das geläufigste Prinzip. Die Frage lautet: Wie kann ich mit weniger Ressourcen-Input den gleichen Service-Output beibehalten? Effizienzsteigerungen streben vor allem nach einem geringeren Einsatz von Rohstoffen und Energie pro Produkt oder Dienstleistung, und damit letztendlich auch nach einem verringerten Naturverbrauch. Erreicht werden soll dies vor allem durch technische Innovationen und modernere Arbeitsweisen. Die große Achillesferse der Effizienz liegt jedoch in den sogenannten **Rebound Effekten**. Hierbei werden potenzielle Einsparungen, die durch effizienteres Wirtschaften realisiert werden, durch einen erhöhten Verbrauch aufgeessen. Dazu ein Beispiel: Effizienzsteigerungen in der Motorentechnologie werden selten genutzt, um verbrauchsärmere PKW anzubieten, sondern um bei gleichem Verbrauch pro Fahrzeugkilometer leistungsstärkere, schnellere und schwere Autos, z.B. SUV's, herzustellen. Obwohl die Motortechnologie in den letzten 60 Jahren viel effizienter wurde, verbraucht ein VW-Beetle von 2005 mit 7,1l/100km (mit nunmehr 75 PS und 1.200kg) nahezu genauso viel, wie der Käfer von 1955 mit 7,5 l (mit noch 30 PS und 730 kg)². Hier wird der Rebound-Effekt gemessen am Tonnenkilometer pro Liter Benzin sichtbar.

Im Bereich **Konsistenz** versucht man Ressourcen/Energiekreisläufe entweder zu schließen (cradle-to-cradle), oder Services so zu verändern, daß ihr Verbrauch möglichst keine Umweltschäden mit sich mitbringt. Es geht um Vereinbarkeit von Natur und Technik. Beispiele für das Prinzip Konsistenz sind Fabriken, die ihre Abwässer in Trinkwasserqualität freisetzen.

zen, sodass das Ökosystem sogar positiven Nutzen aus der Fabrik zieht. Ein anderes Beispiel sind Gebrauchsgüter, die komplett wiederverwertet werden können und als verbrauchte Materialien in einem geschlossenen System („closed loops“) wieder als hochwertige Rohstoffe in den Produktionszyklus einfließen.

Suffizienz wendet sich hingegen ab von objektspezifischen hin zu subjektiven, an das menschliche Verhalten ausgerichteten Strategien³. Bei Suffizienz verändern Menschen ihr Verhalten mit der Absicht, weniger Energie und Rohstoffe zu verbrauchen. Die Leitfrage lautet dabei: Was ist die angemessene Lösung für ein Problem? Dazu ein Beispiel: Bis heute sind Handynutzer dazu aufgerufen, mehr oder weniger nach einer 24-monatigen Vertragszeit mit Bonuspunkten auf ein neueres Handy umzusteigen: Das heißt, das alte Handy ist zu entsorgen. Viele Nutzer möchten – sofern das Handy nicht durch andere Umstände unbrauchbar, z.B. langsamer geworden ist – ihr altes Handy gerne länger behalten. Sie möchten die Lebensdauer des alten Handys verlängert wissen. Erste Telekommunikationsunternehmen reagieren darauf. Sie bieten, losgelöst von den Handyherstellern, bei einer Vertragsverlängerung die Möglichkeit eines vergünstigten Tarifs, wenn das alte Handy behalten wird.

Ähnlich dem Reboundeffekt von Effizienzstrategien bergen auch Suffizienzstrategien solche Gefahren: Sie schaffen in einem Bereich finanzielle Freiräume, die für Mehrkonsum in anderen Bereichen genutzt werden können. So kann beispielweise ein Verzicht auf das neueste Handy finanzielle Spielräume für Fernreisen schaffen, gegebenenfalls sogar mit einem „slow-travel“-Angebot auf dem anderen Teil des Globus. Für nachhaltige Unternehmen, die eine ausgeklügelte Suffizienzstrategie verfolgen, bedeutet das, diesbezügliche finanzielle Spielräume des Kunden im besten Fall wieder an eigene, nachhaltige Produkte und Dienstleistungen zu binden.

Was bringt es?

Effizienz, Suffizienz, Konsistenz – wirksamer, sparsamer oder naturnaher. An diesen drei Prinzipien können Sie sich grundlegend bei Ihrer strategischen Ausrichtung orientieren. Das heißt, für die Innovation ihres Unternehmens stehen Ihnen unterschiedliche Ansätze zur Verfügung, die jeweils Nachhaltigkeit auf ihre Weise fördern. Gemäß dem Nachhaltigkeitsdreieck sollten alle 3 Dimensionen erfasst sein, je nach Geschäftsmodell mit unterschiedlicher Gewichtung sowie unterschiedlichem Maß und Ziel.

Wir von der CONSENZUM Managementberatung begleiten mittelständische Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung von Ideen und Maßnahmen zur Nachhaltigkeit im Rahmen unserer Kernkompetenz der langfristigen Unternehmenssicherung.

Quellenhinweise:

- (1) Pufé I.(2012): Nachhaltigkeitsmanagement (Hrsg.): Carl Hanser Verlag München, S. 31
- (2) Santarius, T. (2012). Der Rebound-Effekt. Über die unerwünschten Folgen der erwünschten Energieeffizienz. Wuppertal Impulse zur Wachstumswende Nr. 5, Wuppertal, S.12
- (3) Fürst M., Kichler N., Schulz P.A. (2017): Ein Toolkit für urbanen Selbstbau; gemeinsam mehrgeschoßig und ökologisch bauen, S. 6

Gustav Kichler



CONSENZUM Managementberatung * DI Gustav Kichler

Lobaugasse 6 * 1220 Wien * Tel. +49. 6991. 390 95 54

Mail: kichler@consenzum.com * Internet: www.consenzum.com

Erfahrung – Kompetenz - Umsetzung
