

Zukunftsmotor Nachhaltigkeit

Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft übernehmen



Business-Bereich

Management

Personal

Führung

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

Sofort-Nutzen

Sie können:

- gesellschaftliches und ökologisches Engagement als Chance begreifen
- das Konzept Nachhaltigkeit in Ihren Organisationskontext einordnen
- nachhaltiges Wirtschaften in Ihrer Organisation einführen
- die Überlebensfähigkeit Ihrer Organisation stärken und Risiken beseitigen
- die Marke Ihrer Organisation nach innen und aussen positiv prägen

Sie wissen:

- was Nachhaltigkeit ist und warum sie eine so grosse Rolle spielt
- woher das Konzept stammt und wie es sich entwickelt hat
- welche Modelle, Prinzipien und Konzepte damit verbunden sind
- welche Schritte es für eine Umsetzung braucht
- wie Nachhaltigkeit in unterschiedlichen Bereichen eingesetzt werden kann

Autor

Dr. Tobias Reisbeck ist Vorstand der ingo! eG – einer Innovationsgenossenschaft. Er begleitet Organisationen bei der Umsetzung von nachhaltigen Innovations- und Veränderungsprozessen. Es geht dabei um den Ausgleich ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte im unternehmerischen Handeln. Er entwickelt für relevante Fragestellungen gemeinsam mit den Kunden die beste, noch nicht gedachte Lösung, die einen Unterschied bewirkt. In Zusammenarbeit mit dem bayerischen Arbeitgeberverband und der Hochschule München hat Dr. Tobias Reisbeck den Zertifikatsstudiengang «Nachhaltigkeits-Berater» konzipiert und entwickelt. Diesen lehrt er regelmässig vor einem interessierten Publikum.



Bei der Einführung nachhaltigkeitsorientierter Aspekte in die betriebliche Praxis deckt die INGO eG das gesamte Spektrum ab. Von der Einführung einzelner Werkzeuge bis hin zur Umsetzung integrierter Nachhaltigkeits-Managementsysteme. Dr. Tobias Reisbeck versteht sich als Wegbegleiter, der den Prozess vom Bekannten zum Neuen mit erprobten Vorgehensweisen, Methoden und Tools gestaltet. Gleichzeitig kombiniert er sein Expertenwissen mit dem Fach- und Branchenwissen seiner Kunden. So stellt er eine erfolgreiche Realisierung des Vorhabens sicher.

In der INGO eG sind zwölf Unternehmer und Unternehmen organisiert. Damit verfügt sie über alle wichtigen Kompetenzen, um qualitativ nachhaltiges Wachstum zu realisieren: von der Visions- und Strategieentwicklung bis hin zur Implementierung neuer Technologien, Prozesse und Strukturen sowie der dazu notwendigen Organisationsentwicklung.

Aktion – M eG
Unternehmer-Genossenschaft für mehr Innovation
Dr. Seitner Weg 12
D-82229 Seefeld
E-Mail: t.reisbeck@aktion-m.de
Online: www.aktion-m.de

Impressum

WEKA Business Dossier

Zukunftsmotor Nachhaltigkeit

Satz: Peter Jäggi
Korrektur: Urs Bochsler

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

1. Auflage 2013

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:
ISBN: 978-3-297-00571-2

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht auf Vervielfältigung und der Verbreitung sowie der Übersetzung sind vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Zukunftsmotor Nachhaltigkeit – Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft übernehmen

Einleitung	4
Grundlegende Aspekte der Nachhaltigkeit	5
Historische Entwicklung des Begriffs Nachhaltigkeit	6
Begrifflichkeiten	7
Der rechtliche Rahmen	9
Gegenstand der Nachhaltigkeit	11
Ziele und Nachhaltigkeitsprinzipien	14
Nachhaltigkeitsmodelle	15
Sechs Schritte zum nachhaltigen Wirtschaften	17
1. Ausgangspunkt Nachhaltigkeit analysieren	18
2. Leitbild Nachhaltigkeit formulieren	22
3. Nachhaltigkeitsfelder festlegen	23
4. Nachhaltigkeitsfelder ausplanen	26
5. Nachhaltigkeitsfelder implementieren	29
6. Nachhaltigkeit bewerten und reporten	31
Operationalisierung des nachhaltigen Wirtschaftens	36
Prozesse und Strukturen	36
Technologien und Produkte	38
Nachhaltiges Personalmanagement	41
Fazit	44
Literatur	45

Einleitung

Das Thema Nachhaltigkeit ist so präsent geworden, dass man tagtäglich damit konfrontiert ist. Die relevanten Aspekte sind umfangreich und tiefgehend. Seien es Ressourcenknappheit, Erderwärmung, instabile Finanzmärkte, demografischer Wandel, Umwelttechnologien, Energieeffizienz oder Sozialstandards – alles hängt mit dem Thema Nachhaltigkeit zusammen. Jeder sieht ein, dass hier Handlungsbedarf besteht und doch sind die Schritte in diese Richtung höchstens schleppend.

Wie sollen Unternehmen mit diesem Thema sinnvoll oder besser noch systematisch umgehen? Die Komplexität erscheint unbezwingbar und schon alleine die Frage «Wo anfangen?», wird meist mit Achselzucken beantwortet. Der Handlungsdruck wird weiter erhöht, weil alle wissen, die Zeit eines unbeschränkten Handelns wird irgendwann vorbei sein. Dann lassen die Sachzwänge nur noch eingeschränkte Optionen zu. Gleichzeitig hört man viele Stimmen, die sagen, in unseren Unternehmen wird doch schon nachhaltig gewirtschaftet. Zu Recht, denn die Einführung von Umweltmanagementsystemen, die Reduktion von Ressourcenschöpfung und Emissionsreduktionen machen kontinuierliche Fortschritte. Auch die sozial- und umweltverträgliche Gestaltung von Lieferketten bis in die Dritte Welt oder der bewusste Einsatz effizienterer Technologien und Prozesse setzen sich immer mehr durch. Und dennoch bleiben viele Fragen unbeantwortet: «Reicht das alles aus?», «Was wäre als Nächstes wichtig?», «Werden wir der Komplexität der Anforderungen gerecht?» Letztendlich geht es immer darum, ob die langfristige Lebens- und Überlebensfähigkeit einer Organisation durch diese Massnahmen gesichert werden kann.

Auf der anderen Seite sind mit diesem Thema unglaubliche Potenziale verbunden, wie es eine Studie von PricewaterhouseCoopers belegt: Im Jahr 2050 beläuft sich das Geschäftspotenzial im Kontext Nachhaltigkeit auf 3–10 Billionen USD. Das sind 1,5–4,5% des weltweiten Bruttosozialproduktes. Im Jahr 2020 könnte dieses Geschäftspotenzial bereits bei jährlich 0,5–1,5 Billionen USD liegen.

Um an diesen Erfolgchancen zu partizipieren, müssen viele Unternehmen einen grundlegenden Wandel der heutigen Geschäftsmodelle und -praktiken vornehmen. Die systematische Umsetzung nachhaltiger Prinzipien im unternehmerischen Wirtschaften resultiert in folgenden Wettbewerbsvorteilen:

- Differenzierung im Markt
- Effizienzsteigerung von Prozessen und Technologien
- Erhöhung der Innovationskraft
- besseres Ranking am Kapitalmarkt
- höhere Legitimität und Reputation der Unternehmenstätigkeit
- verbesserte Befriedigung der Kundenwünsche
- gesteigerte Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen

Grundlegende Aspekte der Nachhaltigkeit

Das Nachhaltigkeitsmanagement beinhaltet drei grundlegende Dimensionen, die wechselseitig von einander abhängig sind und sich wechselseitig bedingen: Ökonomie, Ökologie und Soziales (siehe *Abbildung 1*).

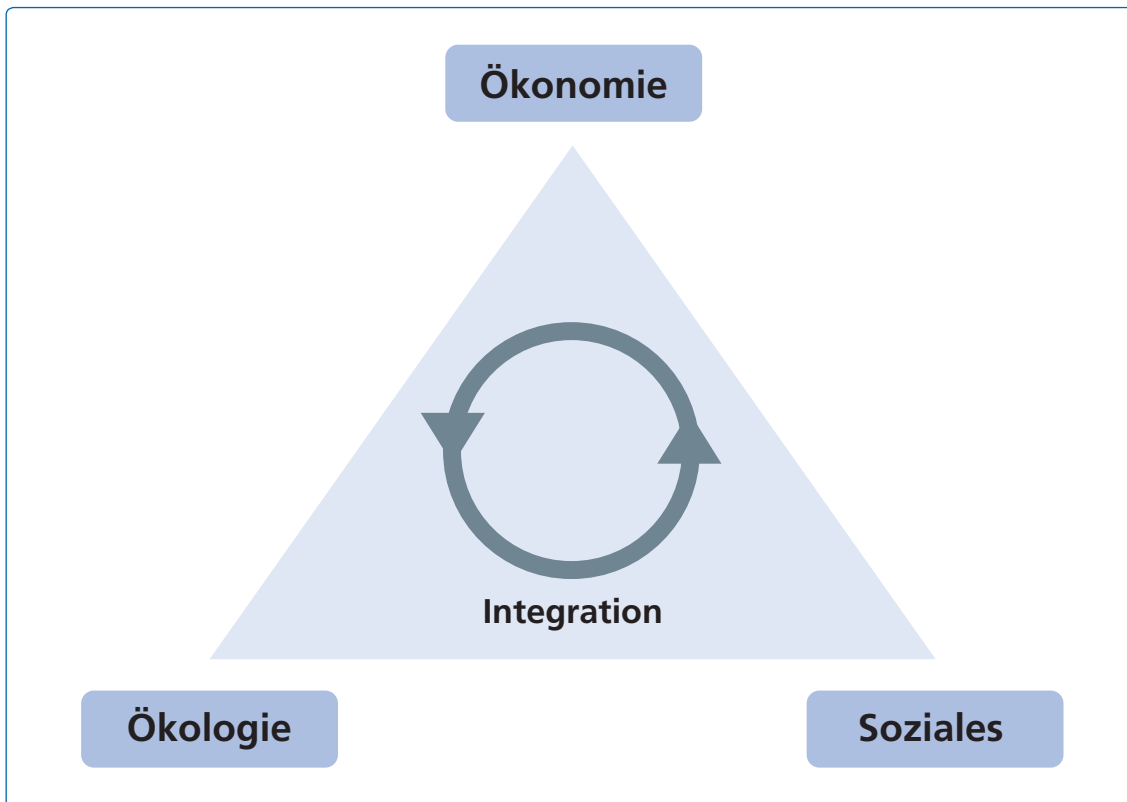


Abbildung 1: Dimensionen der Nachhaltigkeit

Das Nachhaltigkeitsmanagement hat demnach zwei grundlegende Ziele:

- die wirksame und effiziente Befriedigung ökologischer und sozialer Anliegen sowie
- die gekonnte Integration des Umwelt- und Sozialmanagements in das konventionelle ökonomische Management des Unternehmens.

Vor dem Hintergrund der Herausforderungen des 21. Jahrhunderts lässt sich die Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit erahnen. In Tabelle 1 sind diese im Überblick dargestellt.

Ökologische Dimension	Ökonomische Dimension	Soziokulturelle Dimension
Schutz der Erdatmosphäre (z. B. Klima)	Selbständige Existenzsicherung bei akzeptabler Arbeitsqualität	Partizipative Demokratie in allen Bereichen
Naturverträglichkeit Erhaltung Arten- und Landschaftsvielfalt	Gewährleistung der Grundbedürfnisse mit nachhaltigen Produkten	Soziale Sicherheit, keine Armut, Beherrschung der demografischen Entwicklung
Nachhaltige Nutzung der erneuerbaren Ressourcen	Preisstabilität und Verhinderung wirtschaftlicher Konzentration, stabiles Währungs- und Finanzsystem	Chancengleichheit, angemessene Verteilung der Einkommen
Nachhaltige Nutzung nicht erneuerbarer Ressourcen	Aussenwirtschaftliches Gleichgewicht und Entwicklungszusammenarbeit bei hoher Selbstversorgung und Minimierung der Rohstoffimporte	Innere u. äussere Sicherheit, gewaltlose Konfliktlösungen
Gesunde Lebensbedingungen	Handlungsfähiger Staatshaushalt bei ausreichenden Ausstattungsstandards mit kollektiven Gütern	Schutz der menschlichen Gesundheit und Lebensqualität

Tabelle 1: Herausforderungen des 21. Jahrhunderts

Historische Entwicklung des Begriffs Nachhaltigkeit

Im Jahr 1713 forderte der Oberberghauptmann Hans Carl von Carlowitz zum ersten Mal «eine beständige und nachhaltige Nutzung des Waldes». Ausgangspunkt hierfür war die Forstreform von Anna Amalia, der Mutter von Herzog Carl August. Sie hatte das Ziel, Holz dauerhaft und mit kontinuierlichem Ertrag bereitzustellen. Denn ganz Europa war damals hungrig nach Holz, sei es beim Schiffs- oder Hausbau, beim Kochen oder Heizen. Diese «kluge Art der Waldbewirtschaftung», wie Carlowitz es bezeichnete, beschreibt anschaulich das Nachhaltigkeitsleitbild: Bäume, die abgeholzt werden, müssen nachgepflanzt werden, um die Ressourcenbasis – und damit die wirtschaftliche Basis – nicht zu erschöpfen. Es geht also um die Nutzung eines regenerierbaren natürlichen Systems in einer Weise, die dieses System in seinen wesentlichen Eigenschaften erhält und den Bestand auf natürliche Weise nachwachsen lässt. Damit wird Nachhaltigkeit zum ersten Mal als ein ressourcenökonomisches Prinzip angewandt, um eine Ressource dauerhaft Ertrag bringend zu nutzen.

In der Mitte des 19. Jahrhunderts setzte sich jedoch ein anderes Prinzip durch: die Reinertragslehre. Diese neue Lehre konzentrierte sich auf die höchstmögliche Verzinsung des im Wald investierten Kapitals. Statt des maximalen stetigen Holzertrags rückte plötzlich der maximale monetäre Ertrag ins Blickfeld. Der freie Markt, bestimmt durch Angebot und Nachfrage, verdrängte die Sichtweise einer begrenzten Naturproduktivität. Nachhaltigkeit wurde so von den Ressourcen entkoppelt und nur noch auf eine ökonomische Grösse reduziert. Das Prinzip der Verantwortung für die kommenden Generationen verschwand und verlor seine Relevanz. Die Reinertragslehre prägt in unterschiedlichen Formen den Umgang mit den natürlichen Ressourcen – seit der beginnenden Industrialisierung bis in unsere Tage hinein. Mit den offensichtlichen Konsequenzen.

Im Jahr 1972 erschien der Bericht «Die Grenzen des Wachstums» um die Forschergruppe von Dennis Meadows. Dieser zeigte erstmals wissenschaftlich die katastrophalen Konsequenzen eines ungesteuerten Naturverbrauches auf. Der Bericht rief zu einer neuen Weltkonjunktur-Politik auf:

«Wir suchen nach einem Modell, das ein Weltsystem abbildet, welches erstens nachhaltig und ohne plötzlichen und unkontrollierbaren Kollaps ist; und zweitens fähig, die materiellen Grundansprüche aller seiner Menschen zu befriedigen. Die Menschheit hat noch eine Chance, durch ein auf die Zukunft bezogenes gemeinsames Handeln aller Nationen die Lebensqualität zu erhalten und eine Gesellschaft im weltweiten Gleichgewicht zu schaffen, die Bestand für Generationen hat.»

Es gab also noch Hoffnung. «Die Grenzen des Wachstums» fand weltweit grosse Beachtung und markierten den Beginn der wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit dem «Ökosystem Erde». Der angestrebte Gleichgewichtszustand verknüpft gezielt ökonomische, ökologische und soziale Aspekte der Nachhaltigkeit. In der Sprache einer Systemtheorie wird versucht, alle Einflussfaktoren (bspw. Landnutzung, Emissionen, Ressourcenverbrauch, Bevölkerungsentwicklung) und deren Wechselwirkungen zu beschreiben. Damit kann das Verhalten des Gesamtsystems mit Hilfe von Computersimulationen vorhergesagt werden. Alle durchgespielten Szenarien zeigten für unser Ökosystem verheerende Folgen, falls die gegenwärtigen Trends anhielten.

Im Jahr 2004 erschien die Aktualisierung des Berichts «Die Grenzen des Wachstums – das 30 Jahre Update». Die ursprünglich verwendeten Daten wurden aktualisiert und anhand des überarbeiteten Computermodells neue Simulationen bis zum Jahr 2100 berechnet. In den meisten dieser Szenarien zeigt sich ein Überschreiten der Wachstumsgrenzen und ein anschliessender Kollaps für alle Teilsysteme (Bevölkerung, Ressourcen, Industrie-Output, Nahrungsmittel und Umweltbelastung) bis zum Jahr 2100. Dabei gehen die Autoren davon aus, dass die Fähigkeit der Erde, Ressourcen bereitzustellen und Schadstoffe zu absorbieren, bereits im Jahr 1980 überschritten wurde. Im Jahr 2004 schon um 20%, wobei sich der Trend bei steigender Bevölkerungszahl noch verstärken werde.

Begrifflichkeiten

Im Zusammenhang mit dem Begriff Nachhaltigkeit gibt es mittlerweile eine Reihe von Begriffen, deren Abgrenzung nicht immer deutlich ist. Der Unterschied liegt darin begründet, welchen Fokus dieser Begriff im Nachhaltigkeitskontext hat. Der Zusammenhang ist in *Abbildung 2* dargestellt. Anschliessend werden die Begriffe erläutert.