NACHHALTIGE INNOVATION ODER INNOVATIVE NACHHALTIGKEIT

Katja Mayer
Managing Partner KM Networks GmbH, Lehrbeauftragte im Master für Sales & Marketing

Wie sich Unternehmen den Herausforderungen nachhaltigen Wirtschaftens stellen und Innovationen aus der Nachhaltigkeitsdiskussion generieren können.

Der Begriff der Nachhaltigkeit wird meist mit etwas mehr Grün, Ökologie und Gutmenschentum assoziiert, mit lang anhaltend und langfristig tragfähig oder mit nachdrücklich, dauerhaft und grundlegend. Noch viel zu selten jedoch wird Nachhaltigkeit als Chance und treibende Kraft für Innovationen verstanden. Dies liegt meist darin begründet, dass Unternehmen zunächst einen komplexen und aktiven Entwicklungsprozess auf allen Ebenen und Teilbereichen durchlaufen müssen, bevor Vielfalt sichtbar wird und Innovationspotenziale abgeschöpft werden können.

Neben der Komplexität stehen Nachhaltigkeit insbesondere der kurzfristige Erfolgsdruck und der Konkurrenzkampf im Wege. Entscheidend ist aber, dass sich unser gesamtes Umfeld in einem enormen Wandlungsprozess befindet, den Unternehmen nicht ignorieren können, wenn sie langfristig am Markt bestehen wollen.

Die Herausforderungen nachhaltigen Wirtschaftens

Wir sind uns zwar alle bewusst, dass nachhaltiges Handeln rational ist und wir mit unseren Ressourcen sorgsam wirtschaften sollten. Trotzdem leben wir auf unserem Planeten, als hätten wir noch weitere Erden zur Verfügung! Die Zahlen, Prognosen und vielleicht auch Horrorszenarien, die eintreten werden, wenn wir unseren Lebensstil fortsetzen, sind sehr präsent.

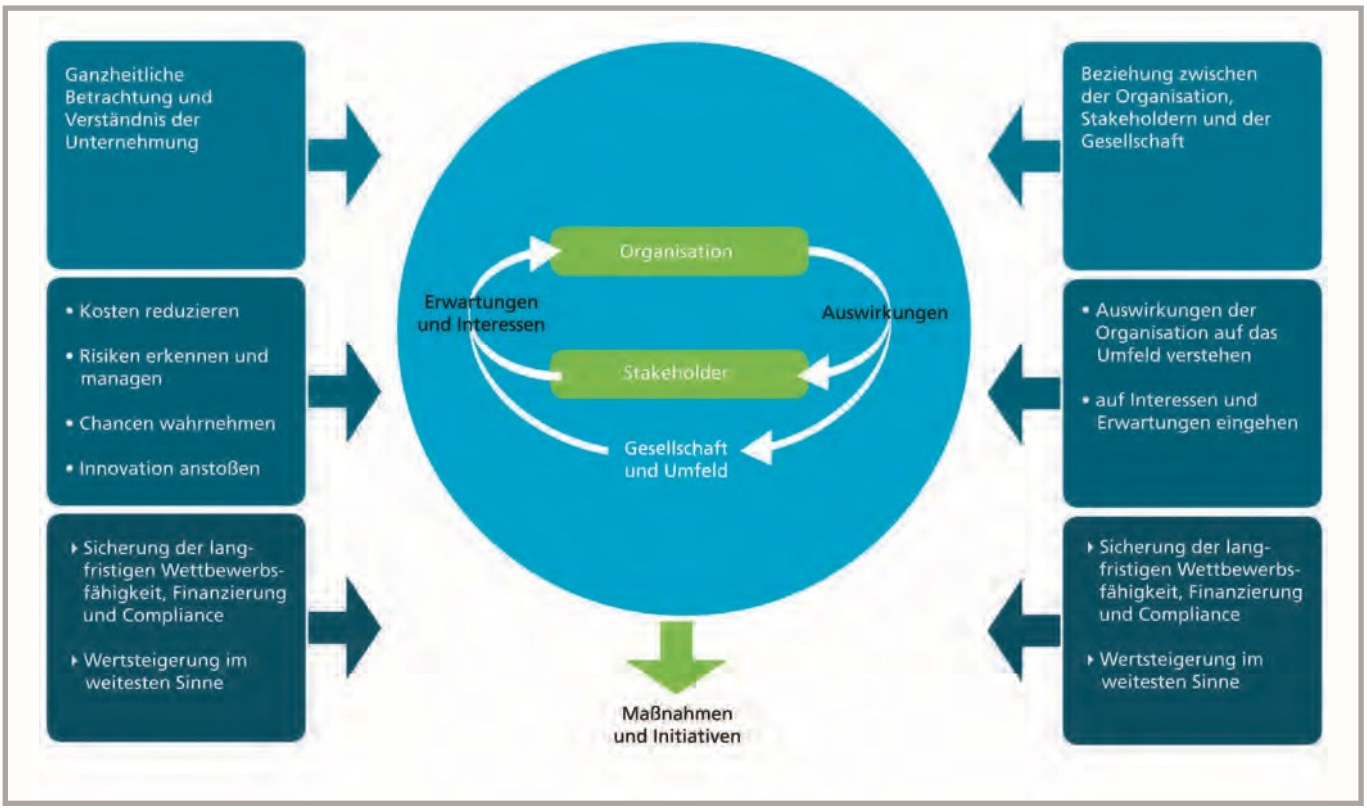
Unsere größte Herausforderung auf mentaler Ebene ist allerdings die zeitlich und geografisch versetzte Ursache-Wirkungs-Beziehung beim Klimawandel. Heute müssen klare Weichen gestellt werden, die aber erst viel später an einem anderen Ort zum Tragen kommen. Erschwerend kommt hinzu, dass wir in einem unsicheren Kontext mit Annahmen, Prognosen und Modellen arbeiten. Die Wirkungen von Lösungsansätzen sind nicht immer eindeutig, vielmehr handelt es sich um einen Entwicklungsprozess auf Trial-and-Error-Basis. Darüber hinaus geht es nicht darum, ein bestehendes System zu optimieren, sondern radikal zu verändern.

Neue Stakeholder gewinnen für Unternehmen an Bedeutung

Während bei Unternehmen am Anfang eines nachhaltigen unternehmerischen Selbstverständnisses die operative Betrachtung im Vordergrund steht, entwickeln sich nach und nach strategische Ansätze sowie ein Bewusstsein für die Erwartungen der Gesellschaft an das Unternehmen, gefolgt von entsprechenden Maßnahmen und Initiativen. Dies ist ein schwieriger und langwieriger Veränderungsprozess, der zwar von der Diskussion um den Klimawandel ausgelöst wurde, aber weit über die ökologische Gleichung hinausgeht und soziale wie gesellschaftliche Aspekte miteinbezieht, ohne jedoch die Wirtschaftlichkeit von Unternehmen aus den Augen zu verlieren. Durch eine ganzheitliche Betrachtung des eigenen Wirkungsumfelds entwickeln Unternehmen ein neues Selbstverständnis und bauen neue Beziehungen bzw. zumindest ein Verständnis für alle relevanten Stakeholder auf. Angelehnt an die ISO 26000 Social Responsibility visualisiert die folgende Darstellung einen nachhaltigen, stakeholder-orientierten Entwicklungsprozess im Unternehmen. (siehe Grafik 1)

Entwicklung von Nachhaltigkeit-Standards

Die Umsetzung von Nachhaltigkeitsprinzipien in der Unternehmenspraxis bleibt eine große Herausforderung. Denn neben der Notwendigkeit, Innovations- und Veränderungsprozesse einzuleiten, gilt es, soziale und ökologische Paradigmen ebenso wie ökologische Aspekte in die gängige Analysepraxis durch Instrumente der Finanzbuchhaltung und der betriebswirtschaftlichen Auswertungen einzugliedern. Erst dadurch werden die Voraussetzungen geschaffen, externe Aspekte auf Unternehmensseite zu internalisieren und neben den betriebswirtschaftlichen auch die tatsächlichen ökologischen und sozialen Kosten sichtbar zu machen.



Grafik 1: Ansatz zur nachhaltigen Unternehmensbetrachtung in Anlehnung an ISO 26000 Social Responsibility

Impact-Analyse und Transparenz

Grundlegende Bedingung für Nachhaltigkeit ist, herauszuarbeiten, welche Auswirkungen (Impact) das Unternehmen und seine Tätigkeit auf das mittelbare und unmittelbare Umfeld haben. Außerdem muss das Unternehmen bereit sein, Verantwortung für das eigene Tun zu übernehmen, sich also auch zu negativen Effekten bekennen und willens sein, aktiv und bewusst Gegenmaßnahmen zu ergreifen. Da ein Unternehmen selten gleichzeitig an allen Fronten mit gleichen Mitteln kämpfen kann, ermöglicht diese Herangehensweise ebenfalls, klare Prioritäten zu setzen. Dabei werden auch die Erwartungen des Unternehmensumfelds und der Gesellschaft im weitesten Sinne berücksichtigt. Nachhaltigkeit bedeutet somit, Transparenz zu schaffen, Verantwortung zu übernehmen und sich daran messen zu lassen.

Steigerung der Ressourceneffizienz

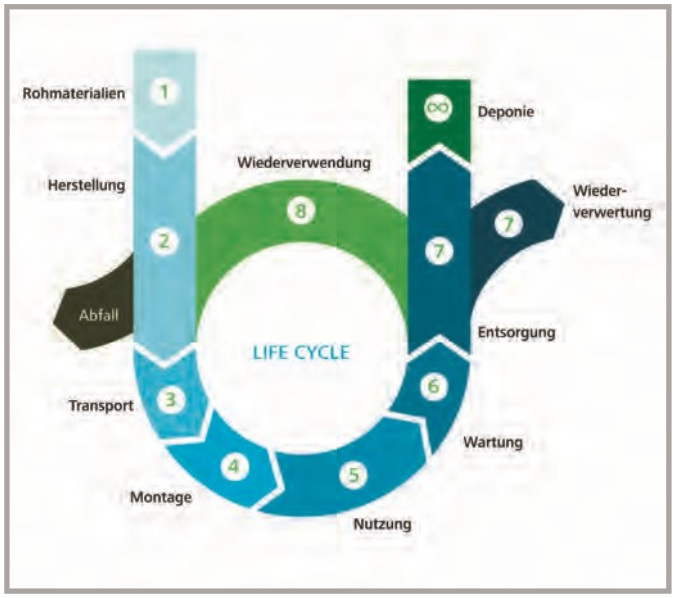
Die verbesserte Ressourcennutzung spielt eine ausschlaggebende Rolle für die Industrie und ist Hauptmotivation, um steigenden Kosten sowie immer schärferen gesetzlichen Vorgaben entgegenzutreten. Aus systemischer Sicht ist die Hauptmotivation etwas anders gelagert. Vornehmlich geht es darum, Innovationen zu fördern, um das Kerndilemma – nämlich die Ressourcenknappheit – zu lösen! Diese Herausforderung ist riesig, denn es geht um nichts anderes als um den kompletten Umbau der Wirtschaft hin zu einer Annäherung an zukunftsfähige Verhältnisse. Neben einer höheren Ressourceneffizienz ist vor allem auch das immer wieder neu zu gestaltende Zusammenspiel verschiedener Akteure betroffen.

Erweiterung des Betrachtungsumfelds und Einbeziehung neuer Stakeholder

Ein erster Schritt besteht darin, Produkte oder Dienstleistungen nicht mehr isoliert in ihrem unmittelbaren Konkurrenzumfeld zu betrachten und nur den Absatzmarkt, mögliche Kunden sowie Konkurrenzprodukte einzubeziehen, sondern den erweiterten Gesamtkontext. Nehmen wir als Beispiel das Auto: Selbstverständlich werden die Hersteller weiterhin an der Effizienz von Motoren arbeiten und den Verbrauch, aber auch Abgase und Lärm zu reduzieren versuchen. Gleichzeitig hat in den letzten Jahren der Aspekt Sicherheit enorm an Bedeutung gewonnen. Dabei wurde das Produkt Auto selbst, aber auch dessen Herstellung immer weiter optimiert. Aber genügt dies, um die notwendigen Veränderungen herbeizuführen? Muss nicht vielmehr das Gesamtsystem Mobilität in Betracht gezogen werden, um bedeutende Innovationen hervorzubringen? Hier wird deutlich, dass dies nur geschehen kann, wenn der Betrachtungswinkel enorm ausgeweitet wird und ganz andere Stakeholder als bislang miteinander interagieren. Es bedeutet darüber hinaus, dass ganz neue Geschäftsmodelle möglich sind und alte verschwinden werden.

Der Cradle-to-Cradle-Ansatz und die Life-Cycle-Betrachtungsweise

Ein weiterer Ansatz besteht darin, bereits bei der Produktentwicklung und dem Engineering den gesamten Lebenszyklus eines Produkts im Blickfeld zu haben (siehe Grafik 2). Wo früher ein Unternehmen seine Verantwortung auf die Aktivitäten innerhalb des »



Grafik 2: Den gesamten Lebenszyklus im Blick

» Betriebsgeländes begrenzt sah, wurden auch seine Produkte nur von „Tor zu Tor“ (gate-to-gate) betrachtet. Sehr schnell wurden allerdings die vorgeschalteten Auswirkungen in Bezug auf genutzte Materialien und Rohstoffe einbezogen und das Produkt von der „Wiege zum Tor“ (cradle-to-gate) abgedeckt. Mit steigendem Bewusstsein für nachgelagerte Aspekte wurden Produkte weitergehend von der „Wiege bis zur Bahre“ (cradle-to-grave) geplant. Heute wird der gesamte Lebenszyklus von der „Wiege bis zur Wiege“ (cradle-to-cradle) berücksichtigt. Schon im Entwicklungsprozess wird über das Produkt nach seinem Gebrauch nachgedacht, so dass die Entsorgung möglichst wenig Auswirkungen auf die Umwelt hat. Das kann bedeuten, nur wiederverwertbare Rohstoffe zu verarbeiten oder das Produkt so zu gestalten, dass insgesamt wenig Abfälle anfallen oder es einem anderen Zweck zugeführt werden kann.

Neue Finanzierungsansätze

Die Finanzierung nachhaltiger Produkte ist für Unternehmen in der Einführungsphase teilweise schwierig. Deshalb sind auch neue Ansätze für die Finanzierung von Innovationen bzw. die Vermarktung von Bedeutung. Für größere Projekte haben die sog. PPPs (Public-Private-Partnerships) letzthin wieder an Bedeutung gewonnen. Hierbei findet eine vertragliche Zusammenarbeit zwischen öffentlicher Hand und privaten Unternehmen statt.

Für kleinere lokale Vorhaben haben sich in letzter Zeit verschiedene Crowd-Funding-Ansätze entwickelt. Auch wenn Crowd-Funding ähnlich wie Micro-Financing nur in sehr bestimmten Konstellationen anwendbar ist und zunächst zu einer erhöhten Komplexität führt, sollten sein Potenzial und seine Wirkung nicht unterschätzt werden. Auf internationaler Ebene konnten die sog. Mechanismen für umweltverträgliche Entwicklung (Clean Development Mechanisms, CDMs), die im Rahmen des Kyoto-Protokolls verankert wurden, dazu beitragen, dass durch den Zufluss von Geld und Technologie gezielt in eine ökologisch nachhaltige und wirtschaftliche Entwicklung investiert wurde.

Interdisziplinäre Zusammenarbeit

Zahlreiche der o.g. Ansätze basieren darauf, dass im System ganz neue Teams zusammenkommen, die interdisziplinär, offen und bereichsübergreifend arbeiten. Ähnlich einem Open-Source-Innovation-Ansatz, in dem interessierte Akteure bestehende Ideen nutzen, modifizieren und weiterverarbeiten können, geht es bei den hier vorgestellten Projekten und Prozessen darum, unterschiedliche Wissensbereiche bzw. bislang getrennte Abläufe und Arbeitsgebiete miteinander zu verknüpfen, um von- und miteinander zu lernen und dadurch Neues zu schaffen. Dies sollte im Unternehmen, aber auch in Zusammenarbeit mit dem Unternehmensumfeld ermöglicht werden.

Einsatz neuer Arbeitsmethoden

Bei Unternehmen stehen vor allem Produkte, Märkte, Ressourcen, Finanzierung und vieles mehr rund um das Kerngeschäft im Vordergrund. Noch sehr wenig Bedeutung lag in der Gesamtdiskussion bislang auf dem Bereich Soziales. Bei der Bewertung von Unternehmen nach Kriterien der Nachhaltigkeit sind u.a. Mitarbeiterverantwortung, Work-Life-Balance, Healthcare, Diversity oder lebenslanges Lernen anzuführen. Wenig vorangetrieben wurden bislang auch die Aspekte neuer Arbeitsmethoden und ein verändertes Verständnis dessen, was Arbeit bedeutet.

Hier zeigt sich, dass die meisten Unternehmen nach wie vor stark von Hierarchien und durch die Anwesenheit der Arbeitnehmer geprägt sind. Viele junge Menschen wachsen aber mit einem ganz anderen Verständnis von Autorität, Arbeit und Freiräumen auf. Hinzu kommt der Einfluss des Internets und die Möglichkeiten der Social Media. Auch diese Aspekte gilt es, in Zukunft stärker zu berücksichtigen und in die Arbeitsabläufe zu integrieren.

Ausblick: Vom Umweltschutz zur Innovationskraft

Nachhaltigkeit ist ein Entwicklungsprozess, der bewusst zu durchlaufen ist, um lang anhaltende und langfristig tragfähige Lösungen zu generieren. Dazu müssen wir nachdrückliche, dauerhafte und grundlegende Veränderungen herbeiführen, in denen wir auch ein bisschen grüner und sozialer zum Wohle aller werden. Das Thema Nachhaltigkeit liefert viele Ansätze, um sich den Veränderungen zu stellen und Lösungsansätze für die Zukunft zu entwickeln. Die Herausforderung des 21. Jahrhunderts besteht darin, das System dahingehend zu verändern, dass unser Tun nicht gegen, sondern für Nachhaltigkeit arbeitet. Es liegt in unserer aller Verantwortung, denn: „Nichts wird sich ändern, außer wir tun es!“ ⌟