



Einführung zum Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen¹

Im folgenden Teil soll das Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen vorgestellt werden.

Dabei sollen folgende Fragen beantwortet werden:

- Was macht ein nachhaltiges Unternehmen aus?
- Worin unterscheidet es sich von herkömmlichen Unternehmen?
- Warum ist das Thema Nachhaltigkeit in Unternehmen heute von so großer Bedeutung?

Man muss zwischen Unternehmen unterscheiden, die im Thema „Nachhaltigkeit“ mögliche Geschäftsfelder sehen und solchen, die Nachhaltigkeit als oberste Priorität in ihrem Unternehmen ansehen.

Daher kann man bei Nachhaltigkeit in Unternehmen grob zwei Aspekte unterscheiden:

1. Unternehmen, die Nachhaltigkeit als zusätzlichen unternehmerischen Prozess sehen, bzw.
2. nachhaltige Unternehmen (sogenanntes Sustainopreneurship, welches sich aus den Begriffen „Sustainability“ und „Entrepreneurship“ zusammensetzt), die Nachhaltigkeit als integrativen und bestimmenden Bestandteil des Unternehmens sehen.

Unter **Punkt 1** findet man Unternehmen wieder wie z.B.: Nestlé, Nokia, Unilever, Apple, H&M. Dies sind nur ein paar Beispiele, die zufällig gewählt wurden. Diese Unternehmen lassen sich z.B. nach ISO-14001 zertifizieren, oder verfassen Nachhaltigkeitsberichte und Nachhaltigkeit wird, als mehr oder weniger bedeutendes weiteres Geschäftsfeld, mit dem man Gewinne erwirtschaften kann, in das Unternehmen aufgenommen. Das kann nur ein erster Schritt in Richtung Nachhaltigkeit sein.

Unter **Punkt 2** versteht man Unternehmen, deren Unternehmensphilosophie bzw. Kernmotiv auf dem Prinzip „Nachhaltigkeit“ aufbaut. Folgende Unternehmen können als Beispiele genannt werden, die Nachhaltigkeit als Kernprinzip in ihrer Unternehmensphilosophie verankert haben:

- Gugler Cross Media GmbH
- Göttin des Glücks (Modelabel)
- Mafi Naturholzböden
- Ekomobil

Wenn Sie mehr über diese und andere Unternehmen wissen möchten, finden Sie zusätzliche Hintergrundinformationen in folgendem Buch:

Lindner, J./Fröhlich, G. u.a. (2009): Entrepreneur: Sustainability meets Entrepreneurship, Wien.

Um wie oben erwähnte Unternehmen als „Sustainopreneur“ zu gelten, müssen drei grundlegende Dimensionen berücksichtigt werden. Und nur wenn alle drei Dimensionen berücksichtigt werden kann man von einem nachhaltigen Unternehmen bzw. Geschäftsmodell sprechen.

1 Scherak L., Lindner J. (2011): Nachhaltigkeit – Unternehmen – Neue Jobs. Wien: Forum Umweltbildung



Dimension 1: Das Entwickeln/Erfinden von innovativen Geschäftsideen, die sich heutigen globalen Problemen stellen

Dimension 1 geht davon aus, dass das primäre Ziel bzw. die Unternehmensphilosophie von UnternehmerInnen ist, Innovationen zu kreieren, die sich heutigen globalen Problemen stellen. Damit sind u.a. folgende nachhaltigkeitsrelevante Probleme gemeint:

Hunger; Wasser und sanitäre Anlagen; Gesundheit; Bildung/Alphabetisierung; nachhaltige Produktions- und Konsummuster; Klimawandel und Energiesysteme; Chemikalien; Urbanisierung; Ökosysteme, Biodiversität und Landnutzung; Nutzung von Meeresressourcen; Ernährung und Landwirtschaft; Gerechtigkeit z.B. im Handel; soziale Stabilität, Demokratie und verantwortungsbewusste Regierungsführung sowie Frieden und Sicherheit, usw.

Dimension 2: Diese nachhaltigen Geschäftsmodelle durch kreatives Arbeiten und Organisationsmanagement am Markt platzieren

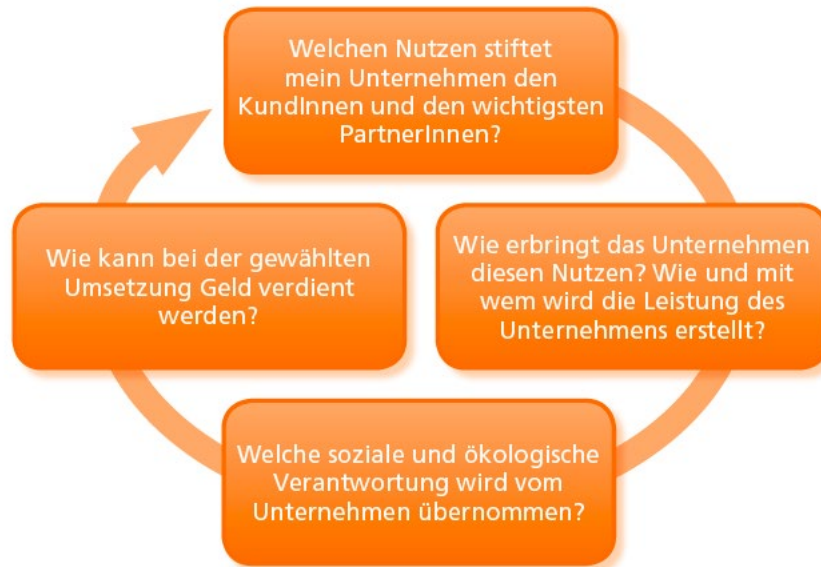
Es ist von zentraler Bedeutung, die unter Dimension 1 angeführten Probleme bzw. Aspekte als unternehmerische Herausforderungen zu interpretieren. Dabei ist es wichtig, dass versucht wird, diese Probleme als Möglichkeiten und etwaige Hindernisse oder Widerstände als Chancen wahrzunehmen/zu sehen. In dieser Dimension gibt es aber ansonsten nichts, das sich von einem klassischen „nicht nachhaltigen“ Unternehmen unterscheidet. Die Etablierung des Produktes bzw. des Unternehmens am Markt ist das oberste Ziel in dieser Dimension.

Dimension 3: Die Einbettung wirtschaftlicher Systeme in soziale und natürliche Systeme

Wichtig ist es, dass sich der/die UnternehmerIn bewusst wird, dass der (wirtschaftliche) Markt ein eingebettetes Subsystem in der „Soziosphäre“ ist, die wiederum ein Teil der „Biosphäre“ ist. Dieses Bewusstsein zwingt das „sustainablepreneurial“ Team (MitarbeiterInnen eines Unternehmens) auf natürliche und selbstverständliche Art und Weise das Zusammenwirken mit lebenserhaltenden sozialen und natürlichen Systemen zu maximieren. Die Definition der „Nachhaltigen Entwicklung“ (wie unter Punkt 2.1. erklärt) ist ein expliziter Bestandteil des wirtschaftlichen Vorhabens und wird von allen MitarbeiterInnen getragen. Kurzum – die Bedürfnisse der heutigen und zukünftigen Menschen, und dabei eine ganzheitliche Sicht der Welt im Auge zu behalten, die die täglichen (Inter-)Aktionen führt bzw. leitet, stehen im Vordergrund der Unternehmen.



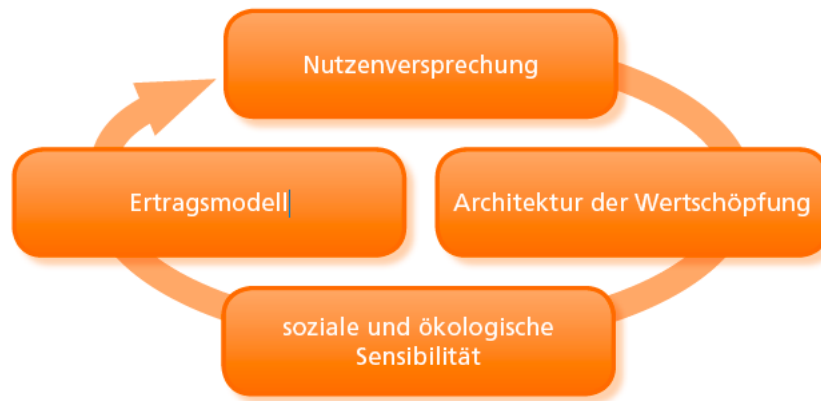
Einführung zum Thema nachhaltige Geschäftsmodelle²



Ein nachhaltiges Geschäftsmodell zu entwickeln, bedeutet sich mit den folgenden Fragen zu beschäftigen, damit eine Geschäftsidee eine konzeptionelle Ausrichtung erhält. Um folgende Fragen geht es:

Vier scheinbar einfache Fragen, die doch schwierig zu beantworten sind. Zunächst, was will ein Geschäftsmodell erreichen? Ein Geschäftsmodell ist eine modellhafte Beschreibung des Unternehmens und besteht aus vier Hauptkomponenten:

- **Nutzenversprechung.** Ausgangspunkt ist die Geschäftsidee. Ein Geschäftsmodell bietet eine Beschreibung, welchen Nutzen KundInnen oder andere PartnerInnen des Unternehmens aus der Verbindung zum Unternehmen ziehen können. Es wird die Frage beantwortet: Welchen Nutzen stiftet das Unternehmen?
- **Architektur der Wertschöpfung.** Ein Geschäftsmodell zeigt, wie der Nutzen für die KundInnen erreicht wird. Diese Architektur beinhaltet eine Beschreibung der Wertschöpfung und insbesondere den Vertriebskanal zu den KundInnen. Es beantwortet die Frage: *Wie und mit wem* wird die Leistung in *welcher Art* erbracht?
- **Soziale und ökologische Sensibilität.** Die Art der Umsetzung – der Wertschöpfung – gibt klare Rückschlüsse, wie die Beziehungen zu den KundInnen, PartnerInnen und MitarbeiterInnen gestaltet werden und welche ökologischen Ressourcen verbraucht werden. Es zeigt auch ob z.B. das Unternehmen einen Rückfluss von Abfällen einplant oder diesen Punkt an die KundInnen und die Gesellschaft delegiert.
- **Ertragsmodell.** Neben dem *Was* und dem *Wie* beschreibt das Geschäftsmodell auch, welche Erträge das Unternehmen – durch diese Art der Umsetzung – erwirtschaften kann, damit das Unternehmen „nachhaltig ökonomisch“ bestehen kann. Es beantwortet die Frage: Wodurch wird Geld verdient?



Ein Geschäftsmodell ist mehr als die Geschäftsidee – ein Produkt oder eine Dienstleistung die angeboten werden –, es zeigt wie der Nutzen für die KundInnen durch die angesteuerte Wertschöpfungsarchitektur erreicht wird. Es zeigt auch, dass es verschiedene Möglichkeiten der Umsetzung einer Wertschöpfungsarchitektur gibt. Ein Geschäftsmodell ist somit einfach die Beschreibung des „Geschäfts“. Ein Geschäftsmodell zu haben, ist ergo keine Strategie.

Eine bewusste Veränderung und Gestaltung des Geschäftsmodells *kann* eine Strategie sein. Geschäftsmodelle sind oft der Ansatz für eine Innovation, z.B. ein Online-Reisebüro verkauft noch immer Reisen, allerdings besteht kein realer sondern ein virtueller Standort und die/der Reisebüroangestellte wird durch eine Software – eine Suchmaschine/Datenbank – ersetzt. Ein weiteres Beispiel: Sie haben die Idee, den Handel von gebrauchten Gütern zu organisieren, die konventionelle Lösung wäre einen Flohmarkt zu organisieren. Durch eine elektronische Umsetzung wie bei eBay entsteht eine besondere Form einer Netzwerkökonomie, die auch zusätzlichen Nutzen anbietet. Wurde die Online-Plattform für KonsumentInnen und deren gebrauchte Güter verwendet, hat es sich heute zu einer Austauschplattform für Waren aller Art – und nicht nur für KonsumentInnen – entwickelt.

Die Art der Wertschöpfungsarchitektur bietet viele mögliche Innovationen. Ein Beispiel: Sie wollen das Problem, dass Zahnbürsten nicht biologisch abbaubar sind, lösen. Ihre Geschäftsidee ist das Angebot einer ökologisch korrekten Zahnpasta und einer -bürste. Die konventionelle Umsetzung wäre zu überlegen, das Produkt selbst herzustellen und über den Einzelhandel bzw. Supermärkte zu verkaufen. Eine andere Wertschöpfungsarchitektur wäre die Zahnpasta und -bürste – nach eigenem Design und Rezept – durch ein Partnerunternehmen herstellen zu lassen und die Auslieferung durch ein Postunternehmen durchführen zu lassen. Das Postunternehmen verpackt und etikettiert die Pakete, damit sie direkt an die KundInnen versendet werden. Die eigentliche Innovation ist beim Vertrieb die Art der KundInnenbindung durch eine Abo-Lösung und die Finanzierung – die KundInnen leisten eine Vorauszahlung.