

# Nachhaltige Wirtschaftssysteme

Das Wirtschaften nach der Maxime Nachhaltigkeit bedingt einen integralen Ansatz. Erst wenn in einem Unternehmen die Nachhaltigkeitsleistungen bekannt sind, können die ökologische, soziale und ökonomische Leistung weiter optimiert werden.

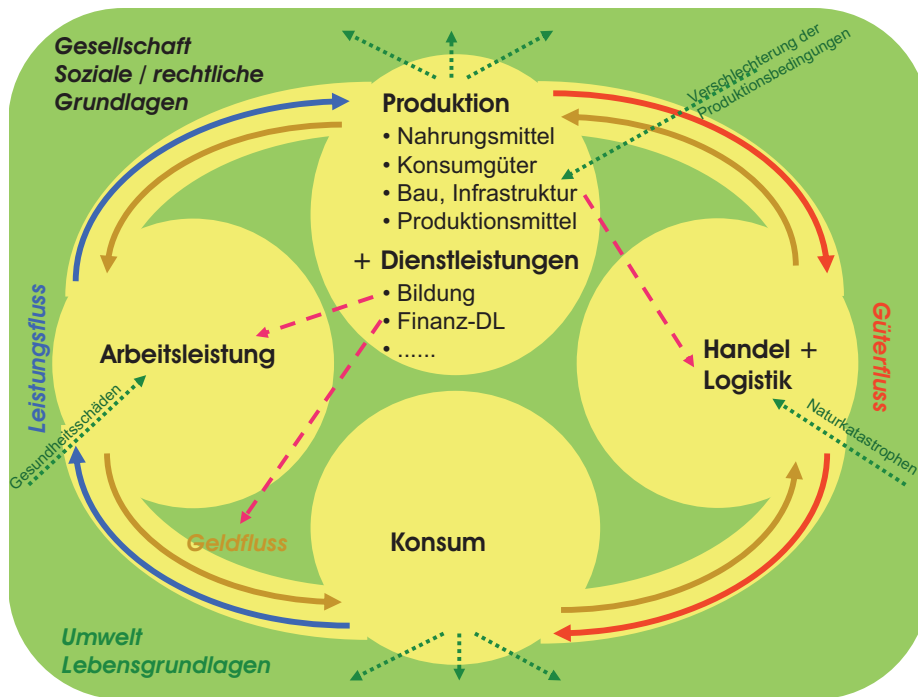


Abbildung 1: Wirtschafts- und Gesellschaftssystem.

VON JÜRIG LIECHTI UND CLEMENS LANG

**E**in System entwickelt sich nachhaltig, wenn seine heutigen Bedürfnisse aus seiner Umgebung so gedeckt werden, dass das Decken seiner künftigen Bedürfnisse dadurch nicht beeinträchtigt wird. Das ist spätestens seit der Brundtland-Definition der Nachhaltigkeit bekannt. Gemeint ist damit eine Entwicklung, die zu allen ihren Lebensgrundlagen Sorge trägt und dadurch beliebig lange fortgesetzt werden kann. Sie basiert auf dem Drei-Säulen-Prinzip der nachhaltigen Entwicklung, nämlich der wirtschaftli-

chen, der ökologischen und der sozialen Leistungsfähigkeit des Systems. Ohne wirtschaftliche Leistungsfähigkeit fehlt irgendwann das Geld und die Kraft zur Weiterentwicklung. Ohne ökologische Leistungsfähigkeit werden die natürlichen Lebensgrundlagen übernutzt und gehen irgendwann zugrunde oder müssen teuer wiederhergestellt werden. Ohne soziale Leistungsfähigkeit drohen Unzufriedenheit, Unruhe, Streik und die Arbeitskraft wird nicht mehr produktiv eingesetzt. Während nun die ökologische und in zunehmendem Masse auch die soziale Komponente der Nachhaltigkeit vermehrt in verschiedenen Programmen kombiniert thematisiert werden, findet die Behandlung der ökonomischen Aspekte noch häufig isoliert statt, zum Beispiel im Rahmen der Wirtschafts- und Standortförderung. Wichtig wäre aber ein integraler Ansatz, der alle drei Aspekte der Nachhaltigkeit miteinander vereinigt. Nachhaltigkeit für ein Wirtschafts- und Gesellschaftssystem

lässt sich gemäss Abbildung 1 illustrieren. Nachhaltigkeit bedeutet für ein solches System, dass:

- ☛ rege Güter- und Geldströme fließen, die sich gegenseitig aufrechterhalten, und dass dadurch die Infrastrukturen, die das System zum Leben braucht, bereitgestellt und dauernd aufrechterhalten werden
- ☛ die Einwirkungen von Produktion und Konsum auf die natürliche Umwelt so beherrscht werden, dass keine negativen Rückwirkungen auf das System entstehen (Klimawandel, Naturkatastrophen, Gesundheitsschäden usw.)
- ☛ die Arbeitsleistung so abgegolten wird und das gesamte Arbeitsumfeld dermassen gestaltet ist, dass eine hohe Leistungsbereitschaft aufrechterhalten wird. Zudem soll ein Konsum möglich sein, der die Bedürfnisse der Arbeitenden deckt und der mit der Produktion im Gleichgewicht steht.

## Schwierig zu steuern

Nachhaltigkeit für ein solches System ist schwierig zu steuern, denn es ist sehr komplex und völlig eigendynamisch, vergleichbar mit einem Lebewesen. Zudem ist ein einzelnes solches Wirtschafts- und Gesellschaftssystem auch nie isoliert. Die zunehmende globale Vernetzung der lokalen Wirtschafts- und Gesellschaftssysteme ermöglicht im Gesamten gesehen grosse Effizienzsteigerungen durch Arbeitsteilung. Sie ist aber auch eine ständige Quelle von Risiken und Störungen für die lokalen Systeme. Beispiele dafür sind:

- ☛ Produktionsabbau und Preiszerfall wegen Konkurrenz aus Billiglohnländern
- ☛ Zusammenbruch der Nachfrage, da das Produkt durch ein besseres ersetzt wird, wegen einer Konsumkrise im Abnehmermarkt oder wegen Imageverlust der Firma
- ☛ Einbruch der Arbeitsleistung wegen fehlendem Know-how für rasche Umstellungen, wegen Pro-

### Jürg Liechti

Dr. sc. nat., Physiker, CEO der Firma Neosys AG; Tätigkeiten: Riskmanagement, Managementsysteme usw.

### Clemens Lang

Dr. phil. nat., Physiker, Firma Neosys AG; Tätigkeiten: Soziale Verantwortung (CSR), Ökobilanzen, Umweltmanagement.

blemen in der Zulieferkette oder wegen mangelnder Motivation der Mitarbeitenden

usw.

### Schlüsselfähigkeiten pflegen

Nachhaltigkeit für ein lokales Wirtschafts- und Gesellschaftssystem bedeutet, dass das System gegenüber solchen Beeinflussungen möglichst stabil sein muss. Das wiederum heisst, dass bestimmte Schlüsselfähigkeiten in diesem System in hohem Mass vorhanden sein und gepflegt werden müssen, um solche Einflüsse auszubalancieren. Einige dieser Nachhaltigkeitsfähigkeiten sind zum Beispiel:

- Fähigkeit zur raschen Reaktion in der Produktion/Dienstleistung, damit Nachfragewechsel und Konkurrenz aufgefangen werden können. Dies bedingt gut ausgebildete Mitarbeitende und breites Know-how. Ferner einfache und flexible Administrativprozesse sowie unternehmerisches Grundklima (Initiative wird geschätzt, Initiative lohnt sich, Freude am Erfolg anderer statt Missgunst, ...).

- Hohe Innovationsfähigkeit, damit genügend neue Produkte mit hoher Wertschöpfung die verlorenen Produkte ablösen können. Dies bedingt ein hohes Ausbildungs-niveau, gutes Forschungsklima und Risikokapital muss verfügbar sein. Wichtig ist aber auch ein Grundklima, das Innovationen (neue Technologien) fördert.

- Hohe Organisationsfähigkeit der Gesellschaft und der Unternehmen, damit koordiniertes Handeln auch in weniger stabilen Phasen mit gesellschaftlichen Spannungen möglich bleibt. Dies bedingt tragfähige politische Kultur, Rechtssicherheit, vielfältige Kommunikationskanäle sowie zahlreiche gesellschaftliche Netzwerke.

Interessanterweise sind bei vielen dieser Fähigkeiten unmittelbar die Unternehmen der Wirtschaft angesprochen. Diese bewirken mit ihrer Leistungsfähigkeit offensichtlich nicht nur die eigene Nachhaltigkeit, also das langfristige Gedeihen und Überleben als Unternehmen. Sie haben auch einen bestimmenden Einfluss auf die Nachhaltigkeit des lokalen Wirtschafts- und Gesellschaftssystems, in dem sie angesiedelt sind.

Man kann nun einerseits versuchen, durch Setzen von günstigen Rahmenbedingungen und Spielregeln das System in einen nachhaltig prosperierenden Zustand zu bewegen. Dies ist Aufgabe der Wirtschaftspolitik. Es ist andererseits eine interessante Frage, was die Unternehmen selbst tun können, um ihre eigene Nachhaltigkeit, aber auch die Nachhaltigkeit ihres lokalen Wirtschafts- und Gesellschaftssystems positiv zu beeinflussen. Zu diesem Zweck müssen die Nachhaltigkeitsleistungen der Unternehmen untersucht werden. Grob können diese gemäss Abbildung 2 gegliedert werden.

### Stakeholder miteinbeziehen

Ermutigend an diesen Ansätzen ist vor allem die Tatsache, dass vieles von dem, was in einer solchen Nachhaltigkeitsanalyse als erstrebenswerte Leistung von Unternehmen erkannt wird, eigentlich zu den Grundsätzen der Qualitätspflege und der Business Excellence gehört. Unlängst wurden im Rahmen eines LA21-Programms individuelle Grobanalysen der Nachhaltigkeitsleistung von KMUs erstellt. Diese können wie ein Business Excellence Assessment dazu dienen, Politiken und Ziele zu erarbeiten, die Umsetzung voranzutreiben, anhand von Indikatoren den Erreichungsgrad zu definieren und die erreichte Leistung zu bewerten. Auf dieser Grundlage ist dann ein Verbesserungsschritt möglich.

Um aber die gesellschaftliche Tragfähigkeit und Akzeptanz der Nachhaltigkeitsaktivitäten zu gewährleisten, kommt einem Aspekt besondere Bedeutung zu: Die massgeblichen internen und externen Stakeholder müssen identifiziert und geeignet in den gesamten Prozess miteinbezogen werden. Dieser Stakeholder-Dialog trägt massgeblich dazu bei, dass wichtige Bedürfnisse von Kunden, Mitarbeitenden, Branchenverbänden, von gesellschaftlichen Umfeld usw. rechtzeitig erkannt werden. Nur so finden richtige Massnahmen auch die nötige Akzeptanz, und nur so können Aktivitäten oder Investitionen richtig gelenkt werden und erreichen ihre Wirkung.

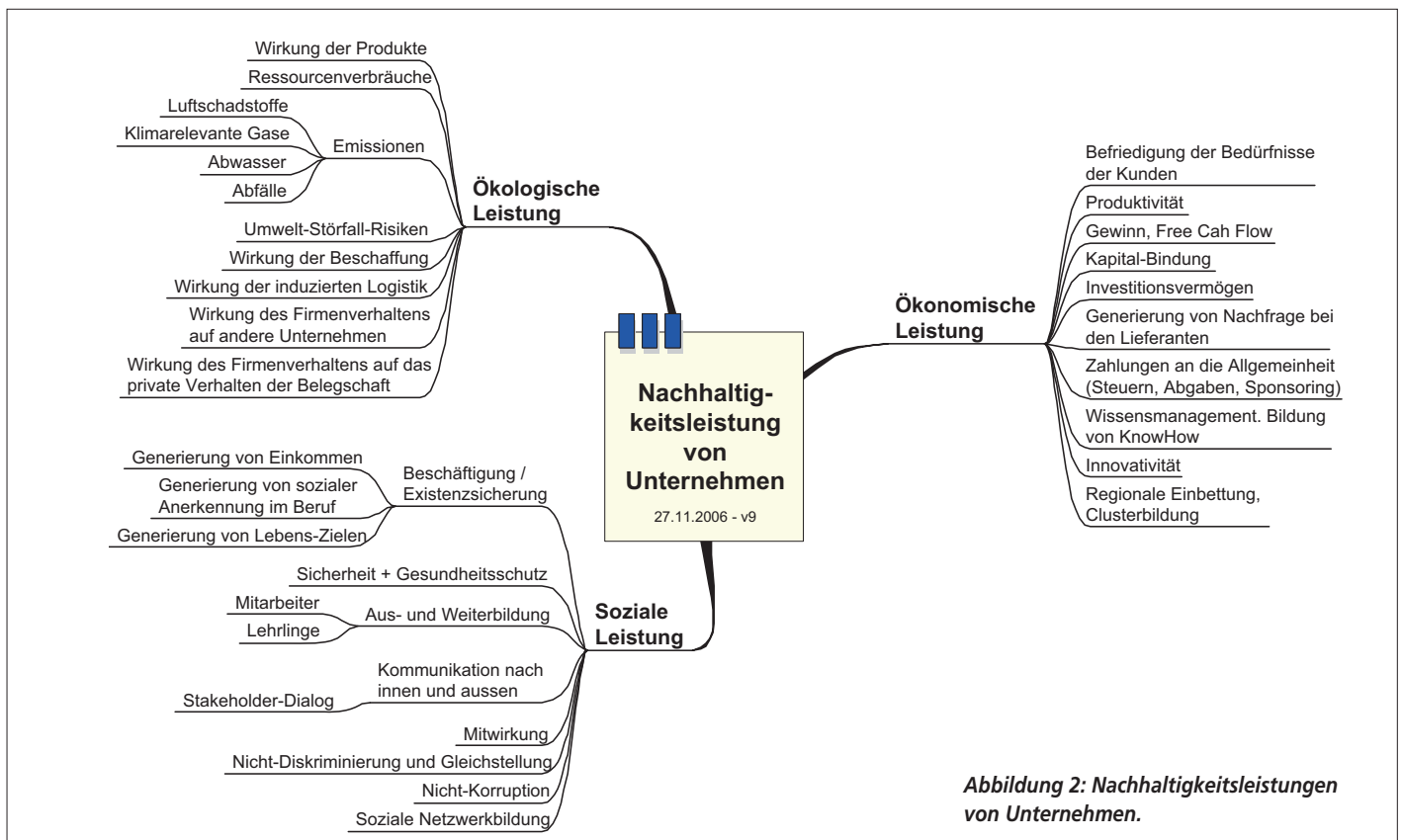


Abbildung 2: Nachhaltigkeitsleistungen von Unternehmen.