

Ressourcensicherung durch Nachhaltigkeitsmanagement

Eine Volkswirtschaft kann nur unter dem massgeblichen Mitwirken von Unternehmen Ressourcenknappheiten bewältigen. Unternehmen können Ressourcenknappheiten beheben, indem sie weniger Ressourcen verbrauchen oder andere einsetzen. Ansatzpunkte sind Substitution, Verzicht oder Effizienzsteigerung. Die Bewältigung von Ressourcenknappheit ist in Unternehmen eine zentrale Aufgabe des Nachhaltigkeitsmanagements und dient sowohl einer nachhaltigen Organisationsentwicklung als auch einer nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft durch unternehmerische Leistungen. In der Praxis können Unternehmen Ressourcenknappheiten meist durch kombinierte Innovationen aus Konsistenz-, Suffizienz- und Effizienzansätzen am wirksamsten bewältigen.



Prof. Dr. Stefan Schaltegger
Centre for Sustainability Management (CSM),
Leuphana Universität
Lüneburg, Deutschland

Nachhaltigkeit soll so mit dem Kerngeschäft verknüpft werden, dass der Unternehmenserfolg nachvollziehbar durch entsprechende Massnahmen gestärkt wird. Hierzu kann das Management die Aktivitäten identifizieren, die einen Business Case for Sustainability schaffen.

Unternehmensstrategien zur Bewältigung von Knappheit

Die drei wesentlichen Knappheitsbewältigungsansätze sind Konsistenz-, Suffizienz- und Effizienzstrategien.

Konsistenzstrategien haben oft einen technischen Charakter. Ihr Fokus liegt auf der Substitution von knappen, umweltschädlichen durch reichlich vorhandene, umweltfreundliche Ressourcen, die auch in natürlichen Stoffkreisläufen häufig vorkommen. Konsistenzstrategien werden in den Forschungsbereichen «Industrial Ecology» und «Eco-Design» intensiv bearbeitet. In Sinne eines «Cradle to cradle» besteht das Ziel darin, industrielle Stoffflüsse in ihrer Zusammensetzung so zu ändern, dass sie den natürlichen entsprechen und Endprodukte sowie Abfälle in einem vollständigen Kreislauf wieder zu Ressourcen für neue Produkte werden. Die Ressourcensubstitution erfolgt hin zu biologisch abbaubaren Materialien und äussert sich z.B. in kompostierbarem Kunststoff und daraus produzierten Möbeln.

Suffizienzstrategien sind verhaltensorientiert und stellen die Frage, auf welche Produkte oder Komponenten verzichtet werden kann. Ein Extrembeispiel wäre der Verzicht auf eine Ferienreise und ihr Ersatz durch Yoga zu Hause. Für Unternehmen kommt in der Regel nur der Verzicht von Angebotsteilen, nicht aber von gesamten Produkten in Frage. Der Verzicht auf ein tägliches Wechseln von Handtüchern hat in der Hotelbranche einen solchen beispielhaften Charakter.

Effizienzstrategien sind die heute in der Unternehmenspraxis bedeutendsten Ansätze zur Bewältigung von Ressourcenknappheit und bezwecken eine Reduktion des relativen Ressourcenverbrauchs (z.B. pro Produkt oder pro Franken Umsatz). Ressourceneffizienz will das Verhältnis von Wertschöpfung zu Ressourcenverbrauch verbessern.

Im Fokus: Optimierung von Materialflüssen und Materialeffizienz

Die Erhöhung und Operationalisierung von Ressourceneffizienz setzt bei einer Analyse der Materialflüsse und Materialflusseffizienz (Produkteinheit/induzierter Materialfluss) an.

Die Optimierung kann unter folgenden Perspektiven erfolgen:

- *Produktionseffizienz*: Mit meist technischen Optimierungen von Produktionsprozessen wird der Material- und Energieverbrauch eines definierten Prozesses verbessert. Das Kosteneinsparungspotenzial ist hier besonders gross in materialintensiven Industrien und in Branchen, die mit sehr teuren Materialien arbeiten.
- *Produkteffizienz*: Produkteffizienz kann aus Hersteller-, Nutzer- und Produktlebenszyklussicht oder aus wertschöpfungskettenübergreifender Sicht betrachtet werden. In allen Fällen geht es um eine Verbesserung des Verhältnisses von Ressourcenverbrauch pro Produkteinheit (z.B. Uhr) oder Produktteil (z.B. Uhrwerk). Produkteffizienz kann unter Zuhilfenahme von Ökobilanzen, Life Cycle Costing und Supply Chain Management verbessert werden.
- *Funktionseffizienz*: Eine weitergehende Betrachtung fragt danach, welche Produkte oder Dienstleistungen eine bestimmte Funktion am ressourcensparendsten erfüllen. Welches Produkt (Bus, Strassentram usw.) erfüllt die Funktion des Transports vieler Menschen von A nach B in einer Stadt am ressourceneffizientesten? Mehrere unterschiedliche Produkte können diese Funktion erfüllen, so dass auch ein Wechsel eines Produkts oder Produktsystems bewusst mitbedacht wird.
- *Bedürfniseffizienz*: Am weitesten geht die Analyse, welche Bedürfnisse eigentlich hinter dem Konsum oder Einsatz bestimmter Produkte stehen und wie diese Bedürfnisse am nachhaltigsten erfüllt werden könnten. So kann eine Geschäftsreise gegebenenfalls durch E-Mail-Verkehr oder eine Videokonferenz substituiert werden. Oder wenn es um Erholung geht, kann ein Ferienpark mit Spassschwimmbad in der Nähe eine weite Reise ersetzen. ■