



Die ökologische Dimension ist ein wichtiger, aber nicht der einzige Aspekt im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit.

NACHHALTIG WIRTSCHAFTEN

GEFRAGT IST EIN GANZHEITLICHER ANSATZ

Was bedeutet für uns Nachhaltigkeit? Mit dieser Frage müssen sich Unternehmen zunehmend befassen – unter anderem deshalb, weil die Folgen des Klimawandels weltweit immer spürbarer werden und die Staaten zunehmend zu einem Gegenlenken zwingen.

Nachhaltig wirtschaften: Vor dieser Herausforderung standen Unternehmenschefs schon immer. Ursprünglich bedeutete das vor allem, ein Unternehmen so zu führen, dass seine Existenz langfristig gesichert ist – zum Beispiel, weil es für seine Kunden attraktive Produkte hat, damit es liefer- und zahlungsfähig ist und bleibt oder die für das Erreichen seiner Ziele und das Beschäftigen der Mitarbeiter nötigen Aufträge erhält.

ANFANGS REIN ÖKONOMISCHE BETRACHTUNG

Diese rein ökonomische Betrachtung änderte sich Anfang der 1970er-Jahre. Damals veröffentlichte der Club of Rome seinen Bericht „Die Grenzen des Wachstums“. Darin prognostizierte das Expertengremium unter anderem aufgrund einer Computersimulation: Bei Beibehalten der bestehenden Art zu wirtschaften werden im Laufe der nächsten 100 Jahre die absoluten

Grenzen des Wachstums auf der Erde erreicht sein. Und: Wenn wir unsere Art zu wirtschaften mit ihrem hohen Ressourcenverbrauch nicht stoppen, drohen ein Kollaps der Ökosysteme und eine fortschreitende Zerstörung des menschlichen Lebensraums.

DIE ÖKOLOGISCHE DIMENSION

Der Begriff Nachhaltigkeit bekam also neben der ökonomischen zunehmend eine ökologische Dimension. Sie prägte fortan das immer stärker werdende Umweltschutzbewusstsein, was in den Folgejahren unter anderem zur Gründung von Organisationen wie Greenpeace (1971) und des B.U.N.D. (1975) oder zur Gründung der Partei „Die Grünen“ in Deutschland führte (1980).

Ökonomie und Ökologie: Diese beiden Dimensionen findet man auch in der Nachhaltigkeitsdefinition der



ONLINEUMFRAGE

WIE WICHTIG IST IHNEN NACHHALTIGKEIT IM BETRIEB?

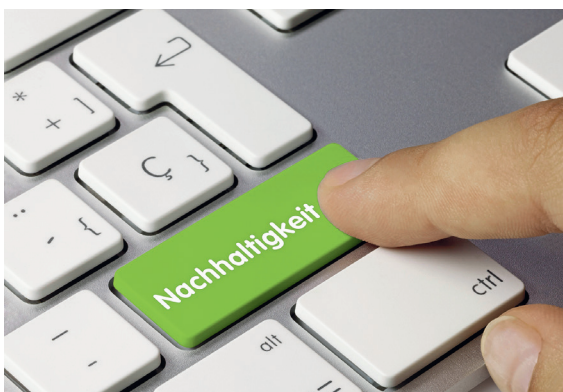
Auch Ihre Meinung ist gefragt – in unserer Onlineumfrage auf www.rationell-reinigen.de.

Dieses Mal möchten wir wissen: Wie wichtig ist Ihnen Nachhaltigkeit in der eigenen betrieblichen Praxis? Auf Ihre Antworten sind wir gespannt!

1983 von den Vereinten Nationen eingesetzten Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Sie hatte den Auftrag, Perspektiven für eine gesellschaftliche Entwicklungspolitik aufzuzeigen, die auch umweltschonend ist.

SOZIALE KOMPONENTE ALS DRITTE SÄULE

In ihrem 1987 vorgestellten Abschlussdokument „Unsere gemeinsame Zukunft“ präsentierte die Kommission ein Entwicklungskonzept mit einer dritten Nachhaltigkeitsdimension: die soziale. Dahinter steht die Überzeugung, dass dauerhaft stabile Gesellschaften nur möglich sind, wenn die ökologischen, ökonomischen und sozialen (Entwicklungs-)Ziele gleichrangig behandelt und nicht – wie oft üblich – gegeneinander ausgespielt werden. Dieses Nachhaltigkeitsverständnis enthält auch den Anspruch, dass die Ziele weltweit (globale Gerechtigkeit) und generationenübergreifend (Generationengerechtigkeit) gelten. Diesen Ansatz, der als das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit bezeichnet wird, findet man auch in der 2015 verabschiedeten Agenda 2030 der Vereinten Nationen. In ihr werden 17 globale Ziele für eine nachhaltige Entwicklung formuliert. Diese Sustainable Development Goals (SDGs) richten sich an alle ▶



Immer mehr Unternehmen auch im Gebäudereiniger-Handwerk haben das Thema Nachhaltigkeit für sich entdeckt. Nachhaltiges Handeln und Wirtschaften funktionieren aber nicht auf Knopfdruck.



DANIEL RINGER

Geschäftsführer, Wilkar, Nürnberg

„WIR ERNTEN, WAS WIR SÄEN“

Nachhaltigkeit bedeutet für mich grundlegend richtiges Denken, Handeln und Sein. Wer den Menschen nicht achtet und die Verantwortung gegenüber den nächsten Generationen nicht ernst nimmt, gefährdet aus meiner Sicht die gesamte Population. Jeder kann etwas dagegen unternehmen. Wir müssen nur verstehen, dass Mensch und Natur in einer Symbiose leben. Effizienz und Streben nach Wertschöpfung, gepaart mit Gier und Machtanspruch, werden uns dabei nicht helfen.

Natürlich verursacht Nachhaltigkeit Mehraufwand und auch Kosten, die man nicht umlegen kann. Bei konsequent nachhaltigem Handeln sinkt der Aufwand aber zunehmend und das Betriebsergebnis verbessert sich. Und: das Image steigt. Bereits 2008 haben wir das erste Hybridfahrzeug angeschafft, die Transporter wurden auf Gasantrieb umgestellt. Heute fahren unsere Bereichsleiter zu etwa 70 Prozent mit Ökostrom. Schon vor vielen Jahren haben wir fast die ganze Standardchemie auf kennzeichnungsfreie Produkte umgestellt, bei Geräten und Zubehör beziehen wir die Lebensdauer ein. Außerdem haben wir mit green wilkar ein eigenes Nachhaltigkeitsiegel entwickelt. Heute emittieren wir pro Mitarbeiter und Jahr lediglich 1,92 Tonnen CO₂ und sind durch Ausgleichsmaßnahmen nicht nur klimaneutral, sondern sogar klimapositiv. Für die Zukunft planen wir einen Neubau, der sich zu 98 Prozent selbst mit Energie versorgen soll. Das höhere Investitionsvolumen wird durch steigende Energiepreise schnell ausgeglichen. Unabhängig davon habe ich in rund 70.000 Bienen investiert. Mit jedem neuen Kunden kommen weitere Bienenstöcke hinzu. Dies ist für mich ein Zeichen der Dankbarkeit, gemäß dem Motto „Wir ernten, was wir säen“.

Menschenrechte, Einhaltung der Arbeitsnormen und die Anerkennung des Individuums sind mir wichtig. Jeder Mitarbeiter wird bei uns gewürdigt und erhält die Möglichkeit, sich zu äußern. Wir starten zum Beispiel jeden Freitag eine Onlineumfrage, bei der die Mitarbeiter uns mitteilen können, wie ihnen die Woche gefallen hat. Negative Bewertungen führen zu einem veränderten Workflow, das kommt allerdings sehr selten vor. Aus meiner Sicht ist jede noch so kleine Aktivität ein wichtiger Baustein. Zweifler sollten sich fragen: Braucht es wirklich einen Grund, um den Baum des Lebens zu schützen?



KATRIN NIEBUHR

Leitung Nachhaltigkeitsmanagement, LR Facility Services, Barnstorf

„NACHHALTIGKEIT BESTIMMT BEI UNS DAS HANDELN“

Ökologische Verantwortung, soziales Engagement und nachhaltiges, ökonomisches Handeln sind integrale Bestandteile unserer Unternehmensphilosophie. Sie bedeuten für uns langfristig orientiertes unternehmerisches Handeln, das die Bedürfnisse der Menschen heute befriedigt, ohne die Bedürfnisbefriedigung künftiger Generationen einzuschränken. Seit nunmehr 20 Jahren bestimmen Nachhaltigkeit und Sinnhaftigkeit all unsere unternehmerischen Entscheidungen und sind dabei keine Strategie, sondern eine Haltung.

Nachhaltigkeit ist für uns oberstes Prinzip in allen Betriebsbereichen. In einer 360-Grad-Betrachtung beziehen wir alle Aspekte unserer unternehmerischen Tätigkeit ein und geben uns nie mit dem Ergebnis zufrieden. Denn Umweltschutz und Nachhaltigkeit sind für uns eine nach oben offene Bilanz.

Umwelt: Unser speziell entwickeltes ökologisches Gesamtkonzept Ökoclean100 beinhaltet nicht nur den schonenderen Umgang mit Ressourcen, sondern auch die ständige Minimierung umweltgefährdender Faktoren. Mensch: Mit einem ausgefeilten CSR-Konzept geben wir unseren Mitarbeitern in den Bereichen Aus- und Weiterbildung, Gesundheitsmanagement, Diversity Management, Wissens- und Ideenmanagement, Familie und Beruf sowie gesellschaftliches Engagement die Wertschätzung, die sie verdienen. Markt: Im extrem schnelllebigen, hart und überwiegend über den Preis umkämpften Markt der Facility-Management-Branche sehen wir unsere Chancen in der Besetzung von Nischen wie Ökologie, konsequenter Qualität und herausragendem Service.

Die Bedeutung von Umwelt- und Klimaschutz, nachhaltigem Wirtschaften und sozialem Engagement für unser Unternehmen bekräftigen wir mit unserem dritten Nachhaltigkeitsbericht, der im Januar erscheint und auch unter www.lr-facility-services.de zu finden ist.

Regierungen weltweit, aber auch an Zivilgesellschaft, Privatwirtschaft und Wissenschaft. Sie sollen als Wegweiser für künftiges Handeln dienen, um dauerhaft ein menschenwürdiges Leben auf der Erde zu ermöglichen und die natürlichen Grundlagen hierfür zu bewahren.

DIVERGIERENDE INTERESSEN

Die Bedeutung des Begriffs Nachhaltigkeit hat sich im Laufe der Zeit gewandelt. Zudem war und ist es im gesellschaftlichen Diskurs umstritten, was unter einer nachhaltigen Entwicklung zu verstehen ist und wie dieses Ziel erreicht werden kann. So kritisieren zum Beispiel insbesondere neoliberale Denker seit Jahren immer wieder, in der Nachhaltigkeitsdebatte werde nicht ausreichend die ökonomische Dimension beachtet. Deshalb förderten die angedachten Lösungen keine nachhaltige Entwicklung im Sinne eines dauerhaften wirtschaftlichen Erfolgs, der den Wohlstand sichert. Zugleich kritisieren Umweltaktivisten, durch die Gleichgewichtung der drei Komponenten im Drei-Säulen-Modell werde der Status quo fest- beziehungsweise fortgeschrieben. Sie fordern, dass die ökologische (und auch die soziale) Dimension stärker als die ökonomische betont werden – denn anders sei zum Beispiel das Klima nicht mehr zu retten.

NACHHALTIGKEIT EIN GUMMIBEGRIFF?

Aufgrund dieser kontroversen Sichtweisen bezeichnen nicht wenige Experten die Begriffe Nachhaltigkeit und nachhaltige Entwicklung als Gummibegriffe, die jede Person und Organisation abhängig von ihren individuellen Interessen füllt. Entsprechend wichtig ist es, dass Unternehmen, die sich mit dem Thema Nachhaltigkeit befassen, sich zunächst fragen, was diese Begriffe für sie überhaupt bedeuten und hierüber firmenintern ein Commitment herbeiführen – zumindest auf der Entscheidungsebene. Dabei muss den Entscheidern jedoch stets bewusst sein, dass ihre Organisation in ein Umfeld eingebettet ist, das konkrete Erwartungen an sie hat, und außerdem, dass die Erwartungen der verschiedenen Stakeholder – Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten, Kapital- und Gesetzgeber – sich nicht nur verändern, sondern oft auch divergieren. Denn nur, wenn ein Unternehmen die verschiedenen Erwartungen kennt, kann es auch entscheiden: Auf welche Erwartungen wollen, können und müssen wir reagieren?

DIE FRAGE NACH DER MOTIVATION

Entsprechend wichtig ist es im Vorfeld zu klären: Was motiviert uns überhaupt dazu, uns mit dem Thema Nachhaltigkeit zu befassen? Tun wir dies aus einer intrinsischen Motivation – zum Beispiel, weil wir davon überzeugt sind, dass nachhaltiges Wirtschaften und Arbeiten überlebensnotwendig sind? Oder ist das Gegenteil der Fall? Beschäftigen wir uns mit dem Thema, weil wir dazu genötigt werden? Beispi-



Hinter dem Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit steht die Überzeugung, dass dauerhaft stabile Gesellschaften nur möglich sind, wenn die ökonomischen, ökologischen und sozialen (Entwicklungs-)Ziele gleichrangig behandelt und nicht gegeneinander ausgespielt werden.

le dafür können sein: Rohstoffe, die wir brauchen, werden immer knapper und teurer, der Gesetzgeber zwingt uns durch Vorgaben immer stärker dazu oder für die Entscheidung unserer Kunden wird das Kriterium Nachhaltigkeit immer relevanter. Die Quellen der eigenen Motivation zu kennen, ist unter anderem wichtig, weil dies einen Einfluss darauf hat, wie konsequent ein Unternehmen sein bisheriges Denken und Handeln hinterfragt und wie ganzheitlich im Sinne des Drei-Säulen-Modells die angedachten beziehungsweise praktizierten Lösungen sind.

EFFIZIENZ ALLEIN IST NICHT ALLES

So ließ sich zum Beispiel in der Vergangenheit bei nicht wenigen Unternehmen konstatieren, dass sie sich mit dem Thema Nachhaltigkeit primär unter dem Gesichtspunkt der Effizienz befassten und sich zum Beispiel fragten: Wie können wir das Gleiche wie bisher mit einem geringeren Ressourcenaufwand produzieren? Dies auch deshalb, weil in diesem Bereich meist am schnellsten und einfachsten Veränderungen möglich sind. Zudem kann man dabei nicht selten auch ökonomische Einsparungen erzielen.

DIE HEBEL KONSISTENZ UND SUFFIZIENZ

Eher zögerlich befassten sich die Unternehmen aber meist mit den beiden anderen Hebeln für eine nachhaltigere Produktion: Konsistenz und Suffizienz. Konsistenz zielt auf einen Wandel der Produktion ab, so dass nur noch Ressourcen und Technologien zum Einsatz kommen, die die Leistungen der Ökosysteme zwar nutzen, aber nicht belasten oder gar zerstören (zum Beispiel erneuerbare statt fossiler Energie). Suffizienz zielt auf ein Umdenken beim Produzieren: Produziert werden soll nur noch, was und so viel wie wir Menschen wirklich für ein gutes Leben in Einklang mit der Natur brauchen (zum Beispiel Sharingkonzepte oder Erhöhung der Lebensdauer der Produkte). Diese Zögerlichkeit ist auch darin begründet, dass in den Bereichen Konsistenz und Suffizienz Lösungen oft schwieriger zu finden und zu realisieren sind, als wenn es um eine reine Effizienzsteigerung geht. Zudem sind meist hohe Investitionen nötig, sofern mit ihnen nicht sogar ein bewusstes Downsizing oder ►



PETER BLENKE

Vorstand/CEO, Wackler, München

„DEM GRÜNEN WEG GEHÖRT DIE ZUKUNFT“

Die gesetzlichen und gesellschaftlichen Anforderungen an Unternehmen, nachhaltig zu handeln, sind in den letzten Jahren erheblich angestiegen. Auch die Nachfrage von Kundenseite nach nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen wächst stetig. Nachhaltigkeitsmanagement wird sich zu einem neuen Qualitätsmanagement entwickeln.

Für die Wackler Group sind Nachhaltigkeit, Klima- und Umweltschutz schon seit über zehn Jahren ein fester Bestandteil der Unternehmenspolitik. Dabei orientieren sich unsere Entscheidungen an den „Sustainable Development Goals“ (SDGs), den 17 Zielen der Vereinten Nationen, welche weltweit der Sicherung einer nachhaltigen Entwicklung dienen sollen. Und wir sind froh, dass wir als erstes Unternehmen der Branche bereits 2018 den Schritt in die Klimaneutralität gegangen sind und mit unserem 2009 entwickelten und nun klimaneutralen Reinigungskonzept GreenClean Unternehmen in ihrem eigenen Klimaengagement unterstützen können.

Ich befasse mich seit langem mit den Themen Nachhaltigkeit und Klima, privat wie beruflich. Wir haben im Unternehmen viele Erfahrungen auf unserem „grünen Weg“ gemacht, und es hat natürlich Zeit und Geld gekostet. Mit unserer neuen Tochtergesellschaft ConClimate wollen wir daher Unternehmen, die mit ihrem eigenen Nachhaltigkeitsmanagement starten oder es ausbauen wollen, helfen und an der richtigen Stelle beraten.

In diesem Jahr haben wir erstmals unseren Nachhaltigkeitsbericht veröffentlicht. Wir wollen damit nicht nur andere Mitstreiter für die Themen Nachhaltigkeit und CSR gewinnen, sondern eine Grundlage für uns selbst legen, um weiter auf Basis messbarer Ziele am grünen und sozialen Zukunftsweg von Wackler zu arbeiten. Eine nachhaltige Entwicklung erfordert einen grundlegenden Wandel, den gerade Unternehmen mitgestalten sollten.

gar ein bewusster Verzicht auf potenzielle Umsätze und Erträge einhergeht.

NACHHALTIGKEIT ALS VERKAUFSARGUMENT

Bei nicht wenigen Handelsunternehmen konnte man zudem konstatieren, dass sie sich mit dem Thema Nachhaltigkeit primär befassten, weil dieses sich bei ihren Kunden zunehmend zu einem Verkaufsargument entwickelte. Sie erhofften sich durch den Verkauf von Produkten, die umweltschonend oder unter Aspekten wie Tierwohl und faire Bezahlung der

Branchen zu einem fundamentalen Infragestellen ihres bisherigen Selbstverständnisses und ihrer bisherigen Strategien sowie einer Neudefinition ihres Geschäftsfelds gezwungen werden – so zum Beispiel die Automobilindustrie und die Energieversorger.

KLIMAWANDEL TREIBT DIE DEBATTE

Hinzu kommt, dass sich in der Nachhaltigkeitsdebatte ein Thema zum zentralen Treiber entwickelt hat, das noch vor wenigen Jahren im Bereich Umweltschutz eine eher marginale Rolle spielte: der Klimawandel. Da die Folgen des Klimawandels weltweit immer spürbarer werden, dominiert dieses zunehmend die Debatte über das Thema Nachhaltigkeit. Aktuell muss man kein Prophet sein, um zu prognostizieren, dass in den kommenden Jahren die Folgen des Klimawandels weltweit immer stärker und häufiger spürbar sein werden und dies von einem wachsenden Teil der Bevölkerung wenn nicht als Bedrohung des eigenen Lebens, so doch dem ihrer Nachkommen gesehen wird. Hierdurch wird sich das Denken und somit Kaufverhalten der Kunden weiter verändern. Zudem wird die Politik immer stärker zu einem regulierenden Eingreifen beziehungsweise gesetzgeberischen Handeln gezwungen sein. Deshalb ist absehbar, dass die Wirtschaft weltweit in den kommenden Jahren mit immer schärferen Vorgaben im Bereich Umwelt- und Klimaschutz konfrontiert sein wird.

Künftig werden Unternehmen sich ganzheitlicher im Sinne des Drei-Säulen-Modells mit dem Thema Nachhaltigkeit befassen müssen, wenn sie ihre Existenz nachhaltig sichern möchten.

Dr. Georg Kraus, Dr. Kraus & Partner

Rohstofflieferanten (Fair Trade) hergestellt wurden, einen Wettbewerbsvorteil und sahen darin nicht selten sogar eine Chance zum Upgraden ihrer Produkte und Erzielen höherer Preise und Gewinnmargen.

DER HANDLUNGSDRUCK WIRD SICH ERHÖHEN

Inwieweit eine solche eindimensionale Herangehensweise an das Thema Nachhaltigkeit künftig noch genügt, um die Markterfordernisse zu erfüllen und die Existenz von Unternehmen nachhaltig zu sichern, ist fraglich, wenn man sieht, wie aktuell bereits ganze

ALLE DREI SÄULEN SIND WICHTIG

Zudem werden immer mehr Leistungsträger der Unternehmen den Klimawandel und seine Folgen als existenziell bedrohlich erfahren. Deshalb werden sie ihre Arbeitgeber zunehmend mit der Frage konfrontieren, inwieweit diese klima- und umweltschonend arbeiten und einen Beitrag zum Erreichen der Nachhaltigkeitsziele leisten. Von der Antwort werden bei nicht wenigen von ihnen ihre Identifikation mit dem Arbeitgeber und ihr Engagement für diesen abhängen. Deshalb ist die These nicht gewagt: Künftig werden Unternehmen sich ganzheitlicher im Sinne des

Nachhaltigkeit hat viele Facetten. Wichtig ist ein ganzheitlicher Ansatz.





Dr. Georg Kraus

ist geschäftsführender Gesellschafter der Unternehmensberatung Dr. Kraus & Partner, Bruchsal. Er ist Lehrbeauftragter an der Universität Karlsruhe, der IAE in Aix-en-provence, der St. Gallener Business-School und der technischen Universität Clausthal.

Drei-Säulen-Modells mit dem Thema Nachhaltigkeit befassen und die erforderlichen Transformationsprozesse durchlaufen müssen, wenn sie ihre Existenz nachhaltig sichern möchten.

DAS UMDENKEN HAT BEREITS EINGESETZT

Dieses Bewusstsein wächst zunehmend in den Chefetagen. Es findet eine wachsende Zahl entsprechender Projekte statt – auch weil das Management weiterhin das Heft des Handelns in den Händen halten und nicht nur auf Vorgaben von außen reagieren möchte. In diesen Projekten dienen die 17 von den Vereinten Nationen formulierten Nachhaltigkeitsziele oft als Basis für eine Reflektion: Was bedeuten für uns nachhaltiges Wirtschaften und Arbeiten? Worin zeigt sich dies in all unseren Geschäftsbereichen und -prozessen? Welche Entwicklungsziele sind damit verbunden – ökonomisch, ökologisch und sozial? Und: Welche Veränderungen sind hierfür in unserer Organisation auf der kulturellen, strukturellen und prozessualen Ebene nötig?

Aus den Ergebnissen werden dann Nachhaltigkeitskonzepte abgeleitet und hieraus wiederum Change- und Transformationsprojekte. Zudem werden in immer mehr Unternehmen bereichs- und funktionsübergreifende Projektgruppen zum Thema Nachhaltigkeit gebildet, die im Dialog mit der Unternehmensleitung das Nachhaltigkeitskonzept kontinuierlich weiterentwickeln. Denn letztlich gilt: Wenn es um das Thema nachhaltige Entwicklung beziehungsweise nachhaltiges Wirtschaften und Arbeiten sowie die damit verbundenen organisationalen und personalen Veränderungen geht, sind wir alle noch Lernende beziehungsweise Suchende nach dem erfolgversprechenden Weg.

Unabhängig davon ist die Botschaft, dass nachhaltiges Wirtschaften und Arbeiten für das Bewahren der Voraussetzungen für ein menschliches Leben in Würde auf der Erde künftig unabdingbar sind, auf der Top Ebene der meisten Unternehmen angekommen. Und damit ist zumindest der Grundstein für die erforderlichen Veränderungen gelegt. ■

Dr. Georg Kraus

heike.holland@holzmann-medien.de

Mach mit

bei der KIEHL-Nachhaltigkeits-Initiative!



Ich bin schon dabei!



- ▲ Wir nehmen gern alle leeren **KIEHL-Gebinde** kostenlos zurück
- ▲ Mit dem **KIEHL-Rücknahme- und Mehrwegsystem** wird die **Wiederverwendung** von Produktverpackungen realisiert
- ▲ Lassen Sie uns **wahren Umweltschutz** praktizieren - durch **Ressourcenschonung und Kreislaufwirtschaft**