

Transformationsprozesse nachhaltiger Entwicklung - Ansätze für suffizientes Handeln in Unternehmen der Bio-Branche

Ochtrup, C.¹, Kemmerling, S.¹, Kosack, L.¹, Lukas, M.¹, Strassner, C.¹

Keywords: Suffizienz, Nachhaltigkeit, ökologischer Landbau

Abstract

In the field of sustainable development the strategy of sufficiency is often less used in business companies in comparison to the strategies of consistency or efficiency. This is based on the difficult implementation of sufficiency measures in practice. This scientific paper develops an approach how to implement sufficiency in business companies of the organic sector. Wolfgang Sachs' 4-E-Model has been used, supplemented by the practice of creative methods. Approaches are found in the area of work-life-balance, infrastructure, types of payment and integration of the employees. Also a new impulse for communication and production was developed. These approaches should lead to company-specific methods that can be implemented on the individual business level. The understanding of sufficiency as modest consumption, not as abstinence, is very important in this respect. The desired transformation process will be successful, if on the one hand business companies have a sufficiently high motivation to be an active part of this process and if on the other hand a transformations process is seen as a political and societal common task.

Einleitung und Zielsetzung

Eine nachhaltige Entwicklung kann nur mithilfe einer Umstrukturierung der Wirtschaft gelingen (WBGU 2011). Dabei erfahren Suffizienzstrategien, die auf einen geringeren Ressourcenverbrauch durch eine verringerte Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen abzielen, hinter den Effizienz- und Konsistenzstrategien die geringste Aufmerksamkeit. Doch die fortschreitende Verknappung der Ressourcen zwingt Unternehmen zu einer intensivierten Auseinandersetzung mit Nachhaltigkeitsstrategien, die über das Effizienzdenken hinausgehen. Im Gegensatz zu diesen erscheint Suffizienz auf unternehmerischer Ebene viel schwieriger umsetzbar zu sein (Scherhorn 2002, Schneidewind & Palzkill 2012.). An dieser Stelle fehlen Unternehmen bislang konkrete Ansätze zur Umsetzung. Ziel dieser Untersuchung ist es, Ansätze zur Umsetzung von Suffizienz in einem Bio-Unternehmen zu entwickeln, die übertragbar auf weitere Unternehmen der Bio-Branche sind. Durch ihre nachhaltige Unternehmensführung eignet sich diese Branche besonders dafür. In die Betrachtung wurden unternehmensinterne und unternehmensexterne Perspektiven integriert.

¹ Fachhochschule Münster, Fachbereich Oecotrophologie, Corrensstraße 25, 48149 Münster, melanie.lukas@fh-muenster.de

Methoden

Grundlage der Methodik stellt das 4-E-Modell dar, welches auf dem gesellschaftsbezogenen 5-E-Modell nach Sachs basiert und zur Entwicklung von Suffizienz genutzt werden kann. Es beinhaltet die Prinzipien der *Entschleunigung*, *Entrümpelung*, *Entkommerzialisierung* und *Entflechtung* (Schneidewind & Palzkill 2012). Begonnen wurde mit einem Brainstorming, bei dem spontane Ideen und Assoziationen zum Thema gesammelt wurden. Mit dem SynNovation-Ansatz (Prekel & Prekel 2012), der kreativitätsanregende Methoden zur Problemlösung und Abstraktion aufzeigt, konnten weitere Ideen generiert werden. Sowohl die Ideen des Brainstormings als auch die Ideen, die mithilfe des SynNovation-Ansatzes entwickelt wurden, wurden in weiteren Schritten zu Ansätzen entwickelt. Das 4-E-Modell wurde genutzt, um die entwickelten Ansätze einzuteilen und zu strukturieren. Um diese Ergebnisse mit der wirtschaftlichen Praxis abzugleichen, wurden Unternehmensvertreter eines mittelständischen Unternehmens der Bio-Branche in den Entwicklungs- und Diskussionsprozess integriert. Dies ermöglichte, die entwickelten Ansätze auf ihre Umsetzbarkeit in Unternehmen zu überprüfen. Im Rahmen der Studie wurde ein Unternehmen der Bio-Branche als Kooperationspartner ausgewählt, was gewillt war, einen aktiven Beitrag zu leisten und zudem räumlich verfügbar erschien.

Ergebnisse

Die entwickelten Ansätze beziehen sich auf die unternehmensinterne Sicht der Mitarbeiter und die unternehmensexterne Betrachtung der Endkunden, welche in einem weiteren Schritt in themenspezifische Kategorien eingeteilt wurden. Tabelle 1 zeigt die Kategorien der unternehmensinternen Ansätze.

Tabelle 17: Ansätze zur unternehmensinternen Umsetzung von Suffizienz

<p>WORK-LIFE-BALANCE</p> <ul style="list-style-type: none"> • Angepasste Arbeitszeitmodelle • Email-freier Tag • Aktive Pausenangebote • Freistellung für soziales Engagement • Betriebsausflüge 	<p>INFRASTRUKTUR</p> <ul style="list-style-type: none"> • Gesundheitsorientierte Verpflegungsangebote • Betriebseigene Mietwohnungen • Betriebseigener Kindergarten • Dienstfahrräder • Tauschbörsen
<p>ARTEN DER VERGÜTUNG</p> <ul style="list-style-type: none"> • CSA-Projekt • Nicht-Monetäre Entlohnung • Fahrradbonus 	<p>MITARBEITERINTEGRATION</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nutzen und Erweiterung der Mitarbeiterfähigkeiten • Abteilungstage • Lieferantenbesuche

(Quelle: Eigene Darstellung)

Die vier Kategorien *Work-Life-Balance*, *Infrastruktur*, *Arten der Vergütung* und *Mitarbeiterintegration* decken verschiedene Bereiche des Arbeitsalltags ab, in denen Suffizienzstrategien implementiert werden können.

Im Bereich der *Work-Life-Balance* steht die *Entschleunigung* des Arbeitsalltags im Vordergrund. Beispielsweise sollen die Mitarbeiter Arbeitszeit und Pausen stärker nach ihren eigenen Bedürfnissen einteilen können. Die Kategorie *Infrastruktur* bezieht sich sowohl auf eine Reduktion des privaten Konsums durch eine Konsumverlagerung in den Betrieb, als auch auf eine Förderung der regionalen Wertschöpfungsketten

(*Entflechtung*). Beispielsweise kann durch die Nutzung des Betriebsrestaurants der Konsum regionaler Bio-Produkte gefördert werden.

Die Kategorie *Arten der Vergütung* zielt auf eine nicht-monetäre Entlohnungskomponente ab. Dies kann neben der Vergütung von Überstunden durch Freizeitausgleich oder Gutscheine auch die Unterstützung eines CSA (Community-Supported-Agriculture)-Projektes beinhalten. Hier wären *Entrümpelung* und *Entkommerzialisierung* angesprochen, da angenommen werden kann, dass aus einem geringeren Arbeitnehmergehalt eine Reduktion des Konsums und eine Erhöhung der Eigenproduktion resultieren. Ein weiterer wichtiger Bereich ist die *Mitarbeiterintegration*. Nur wenn die Mitarbeiter in die Transformation der Unternehmenskultur eingebunden werden, kann sie auch langfristig erfolgreich sein (Figueroa, 2012). Hierzu ist die Nutzung und Erweiterung der Mitarbeiterfähigkeiten maßgebend. Die unternehmensexterne Sicht auf die Endkunden mit den Kategorien *Kommunikation* und *Vermarktung/Produktion* wird in Tabelle 2 dargestellt.

Tabelle 18: Ansätze zur unternehmensexternen Umsetzung von Suffizienz

KOMMUNIKATION	VERMARKTUNG/ PRODUKTION
<ul style="list-style-type: none"> • Informationen auf Verpackungen • Weitere Arten der Kundenkommunikation 	<ul style="list-style-type: none"> • Regionale Angebotslinien • Naturnahe Produkte • Kleinere Verpackungen • Produktmixe • Längeres Mindesthaltbarkeitsdatum

(Quelle: Eigene Darstellung)

Der Bereich *Kommunikation* zielt darauf ab, das Verständnis der Endkunden für eine nachhaltige Entwicklung und einen suffizienten Lebensstil zu erhöhen. Den Kunden soll die Notwendigkeit eines bewussten Konsums und einer Verringerung des Ressourcenverbrauchs hin zur *Entkommerzialisierung* auf verschiedene Arten verdeutlicht werden. Bei der *Vermarktung/Produktion* stehen die Produkte selbst im Vordergrund. Hier können die Endverbraucher beispielsweise durch kleinere Verpackungen oder Produktmixe, dazu angeregt werden, weniger zu konsumieren und Produktsorten zu testen.

Diskussion

Das zu Beginn festgelegte Ziel, Ansätze zur internen und externen Umsetzung von Suffizienz in Unternehmen zu entwickeln und anhand des 4-E-Modells zu kategorisieren, wurde erreicht. Bei Suffizienz-Ansätzen, die die unternehmensinterne Perspektive betreffen, liegt die Betonung auf einer Verankerung in der Unternehmenskultur, da hierdurch eine erfolgreiche Umsetzung der Ansätze stark beeinflusst wird. Bezüglich der Endkunden und der Kategorie *Kommunikation*, steht eine Verbindung von Wissensvermittlung und Verhaltensänderung im Vordergrund. Auf diesem Wege kann ein maßvolles Handeln des Endkunden im Alltag unterstützt werden. Betrachtet man in der Kategorie *Vermarktung/Produktion* die Kennzeichnung von regionalen Rohwaren, so muss diese beispielsweise klimabedingte Ertragschwankungen und daraus resultierende wechselnde Bezugsregionen berücksichtigen. Weiterhin ist eine Berücksichtigung von Zwischenstufen zwischen Produzent und Endverbraucher von starker Bedeutung, da ein Unternehmen nur bedingt Einfluss auf diese Bereiche (z.B. den Handel) hat. Bei der Umsetzung der Ansätze ist auch den verschiedenen Stakeholder-Interessen große Beachtung zu schenken. Die entwickelten Ansätze von Unternehmen sind individuell und spezifisch an die jeweilige Zielgruppe anzupassen und ge-

nauestens auf die Umsetzbarkeit in der Praxis zu überprüfen. Hierzu würden beispielsweise eine Analyse der Käuferschicht sowie eine Identifizierung von Schlüsselbereichen, in denen die Suffizienzstrategie implementiert werden soll, zählen. Zusammenfassend betrachtet, wurden in der Studie gezielt generalistische Ansätze entwickelt, welche auf der Unternehmensebene zu spezifischen Maßnahmen weiterentwickelt werden können. Das Ergebnis dieser Untersuchung ist somit gleichzeitig praxistauglich und wissenschaftlich fundiert.

Schlussfolgerungen

Mithilfe des 4 E-Modells sowie der entwickelten Ansätze ergeben sich neue Perspektiven und Möglichkeiten in Bezug auf eine nachhaltige Entwicklung. Die Integration von Unternehmensvertretern eines Bio-Unternehmens ermöglicht eine praxisorientierte Erfolgskontrolle. Dabei wird deutlich, dass der Übergang von Theorie zur Praxis häufig weitere Herausforderungen mit sich bringen kann, z.B. arbeitsorganisatorische oder prozessspezifische Probleme. Dennoch können Unternehmen, insbesondere der Bio-Branche, Teil des Transformationsprozesses sein und eine Vorbildfunktion für andere Unternehmen einnehmen als eine Art „Emerging David“ (vgl. Hockerts & Wüstenhagen 2010). Für eine erfolgversprechende Einführung der beschriebenen Ansätze in Unternehmen bedarf es außerdem geeigneter unternehmensinterner und externer Rahmenbedingungen, die eine geordnete und systematische Realisierung gewährleisten. Der erwünschte Transformationsprozess kann demnach flächendeckend nur dann erfolgreich sein, wenn dieser als gesellschaftliche Gemeinschaftsaufgabe gesehen wird.

Danksagung

Wir danken der *Ulrich Walter GmbH* für die Unterstützung, die das Projekt in jeder Hinsicht bereichert hat. Ein Dank geht außerdem an Alexandra Palzkill-Vorbeck (*Wuppertal Institut*) für die thematische Hinführung und projektbegleitende Unterstützung.

Literatur

- Figueroa, A. (2012): Fußabdrücke: Richtige Schritte hin zu globaler Nachhaltigkeit. Deutsches Institut für Entwicklungspolitik (DIE). Die aktuelle Kolumne vom 13.08.2012.
- Hockerts, K., Wüstenhagen, R. (2010): Greening Goliaths versus emerging Davids — Theorizing about the role of incumbents and new entrants in sustainable entrepreneurship. *Journal of Business Venturing* (25). 481–492.
- Prekel, T., Prekel, H. (2012): Werkzeugkasten für innovatives Denken „Toolbox for Brainwaves“. Toolbox Handout vom 20.03.2012. SynNovations Solutions T.&H. Prekel, Cape Town.
- Scherhorn, G. (2002): Die Logik der Suffizienz. In Linz et al. (Hrsg.): Von nichts zu viel – Suffizienz gehört zur Zukunftsfähigkeit. *Wuppertal Papers*. S.15-26.
- Schneidewind, U., Palzkill, A. (2012): Suffizienz als Business Case. http://www.wupperinst.org/uploads/tx_wibeitrag/Impulse2.pdf (Zugriff: 16.08.2012).
- WBGU - Wissenschaftlicher Beirat der Bundesregierung Globale Umweltveränderungen (2011): Hauptgutachten Welt im Wandel. http://www.wbgu.de/fileadmin/templates/dateien/veroeffentlichungen/hauptgutachten/jg2011/wbgu_jg2011.pdf (Zugriff: 15.08.2012).