

Impulspapier

Suffizienz im Unternehmenskontext

Ein notwendiger Ansatz zu einem
verantwortungsvollen Unternehmertum



Impressum

Autoren

Dr. Heidi Mittelbach, Dr. Christian Schmid, Rebekka Ryf
(Intep – Integrale Planung GmbH)
Barbara Fuhrer (öbu – Der Verband für nachhaltiges Wirtschaften)

Diskussionspartner an den Co-Creation Workshops

Heidi Mittelbach (Intep – Integrale Planung GmbH)
Barbara Fuhrer (öbu – Der Verband für nachhaltiges Wirtschaften)
Patricia Matzdorf (WWF Schweiz)
David Brunner (Gewerbeverband der Stadt Zürich)
Christel Maurer (MCC Maurer Consulting & Coaching)
Nicole Menten (Inside Out Leadership Solutions)
Olmar Albers (öbu – Der Verband für nachhaltiges Wirtschaften)
Christian Schmid (Intep – Integrale Planung GmbH)

Moderation Co-Creation Workshops

Oswald H. König

Kontakt

mittelbach@intep.com

Eine Initiative von Intep – Integrale Planung GmbH (www.intep.com)
In Zusammenarbeit mit öbu – Der Verband für nachhaltiges
Wirtschaften (www.oebu.ch)

Finanzielle Förderung durch den Kulturpark (www.kulturpark.ch)

intep

Der Verband für
nachhaltiges Wirtschaften
öbu

**KULTUR
PARK**

- 04 Suffizienz – eine notwendige Strategie
- 08 Suffizienz – eine komplementäre Strategie
- 10 Prinzipien für unternehmerische Suffizienz
- 12 Wirtschaftlich relevant
- 13 Innere Überzeugung und unternehmerischer Erfolg
- 14 Mythen zur Suffizienz
- 16 Über das Projekt

Suffizienz – eine notwendige Strategie

Zahlreiche planetare Belastungsgrenzen haben wir in den letzten Jahren überschritten. Für eine zukunftsfähige und prosperierende Wirtschaft ist es entscheidend, unseren Lebensraum zu bewahren und den Planeten nicht weiter zu belasten. Auch der Anreiz für Unternehmen wird hierbei immer grösser.

Laut den Fjord Trends 2020 wandelt sich der Schwerpunkt des Produktdesigns von einer „Ich“- zur „Wir“-Kultur! Bei der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen steht zukünftig nicht mehr der Endanwender, sondern alle von dem Produkt Betroffenen im Zentrum.



Neue

Wege

wagen

Suffizienz – eine notwendige Strategie

Auch der Zukunftsreport 2020ⁱⁱ spricht von einer Strukturveränderung in der Wirtschaft, die sich stark an ökologische und gesellschaftliche Fragestellungen orientiert. Unternehmen müssen ihr Denken und Handeln transformieren und dabei den Klimawandel und die neue Ausrichtung von gesellschaftlichen Werten einbeziehen.

Unternehmen setzen im Bereich Nachhaltigkeit bereits verschiedene Projekte um. Dabei liegt der Fokus vorwiegend in der Verminderung negativer Umweltwirkung durch Umsetzen der Strategien Effizienz und Konsistenz. Unternehmen müssen hinsichtlich Nachhaltigkeit noch einen Schritt weiter gehen und mehr zur Lösung ökologischer und gesellschaftlicher Fragestellungen beitragen. Hierfür ist die Strategie der Suffizienz relevant, die für das Gelingen einer nachhaltigen Entwicklung äusserst zentral ist. Suffizienz wurde bisher wenig beachtet. Häufig liegt dies an fehlendem Wissen und Verständlichkeit betreffend der Umsetzung.

Dieses Impulspapier trägt dazu bei, Suffizienz im Unternehmenskontext verständlich zu machen. Es zeigt wesentliche Prinzipien auf, die ein suffizienzorientiertes Unternehmen auszeichnen. Unternehmen sollen ermutigt werden, Suffizienz in ihre Strategie einzubinden und damit neue Wege für eine ganzheitliche Nachhaltigkeit sowie wirtschaftliche Zukunftsfähigkeit wagen.

Die Inhalte sind das Ergebnis des Projekts „Suffizienz im Unternehmenskontext: Erarbeiten einer Begriffsdefinition“. Sie wurden in Co-Creation Workshops von intep und öbu gemeinsam mit Diskussionspartnern des WWF Schweiz, dem Gewerbeverband der Stadt Zürich, MCC Maurer Consulting & Coaching sowie Inside Out Leadership Solutions erarbeitet.

„Suffizienz ist der Katalysator zur ganzheitlichen Nachhaltigkeit. Damit verbunden ist bewusstes Handeln, Kreativität und Erfülltsein.“

Heidi Mittelbach

(Intep – Integrale Planung GmbH)

Suffizienz – eine komplementäre Strategie

Effizienz, Konsistenz und Suffizienz sind drei sich ergänzende Nachhaltigkeitsstrategien. Durch eine intelligente Kombination kann eine ganzheitliche unternehmerische Nachhaltigkeit erreicht werden.

Effizienz: Besser! produzieren. Gleicher Output mit weniger Naturverbrauch. Produktivität wird durch den geeigneten und wirkungsvollen Einsatz von Ressourcen erhöht. Für die Erstellung eines Produktes werden weniger Ressourcen benötigt. Die Strategie gelangt aufgrund des Rebound-Effektes¹ an seine Grenzen.

Konsistenz: Anders! produzieren. Produktion wird durch das Schliessen von Stoffkreisläufen naturverträglicher. Der Ressourcenverbrauch muss dabei nicht verringert werden. Das Prinzip wird anhand der Kreislaufwirtschaft deutlich. Die Umsetzung stösst durch den momentanen Stand der Technik und durch Rebound-Effekte an seine Grenzen.

„Die Auseinandersetzung mit dem Thema Suffizienz hilft uns zu erkennen, was wirklich wichtig ist und wo wir den Fokus legen müssen – im privaten wie auch im geschäftlichen Umfeld.“

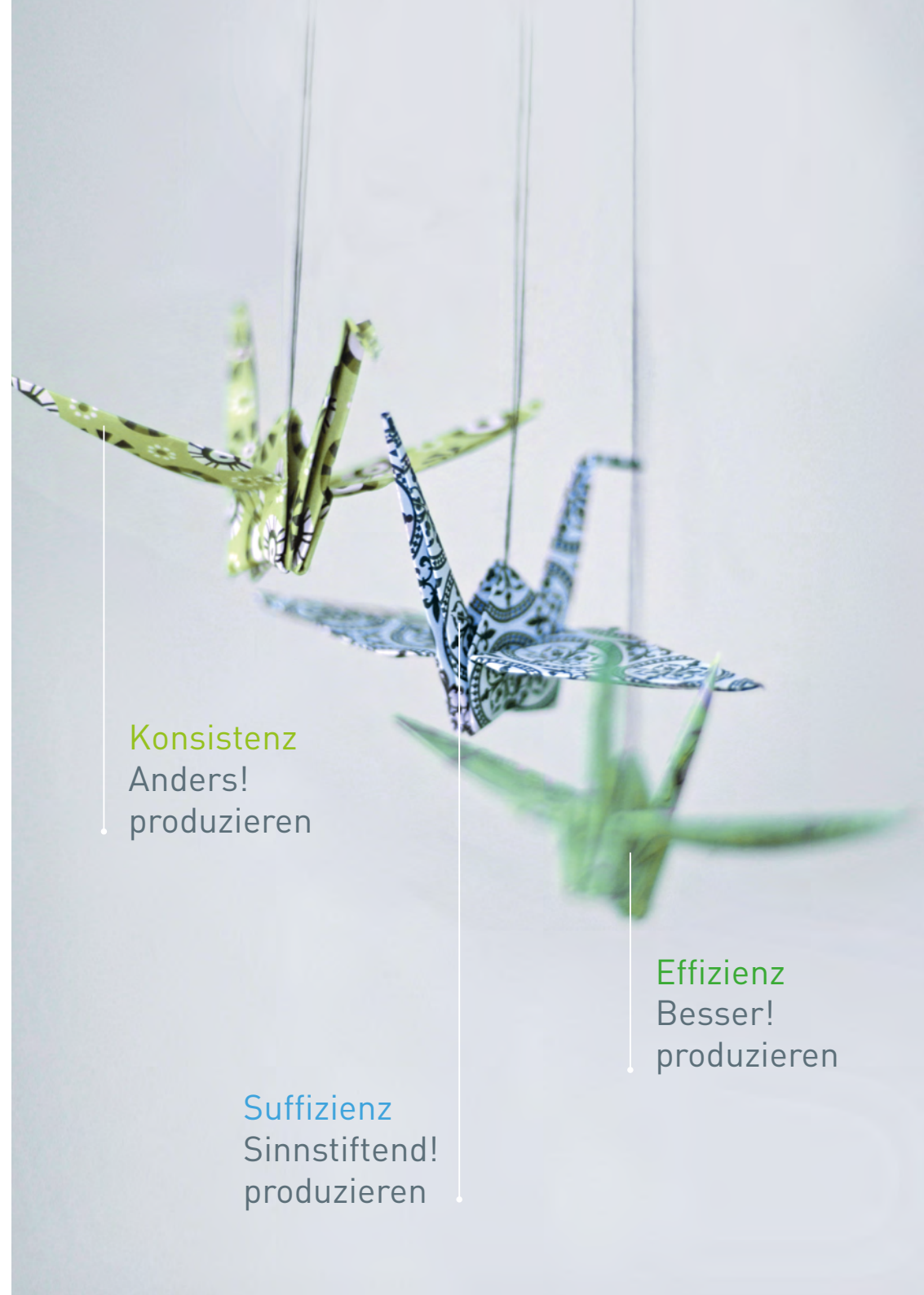
Barbara Fuhrer

(öbu - Der Verband für nachhaltiges Wirtschaften)

Suffizienz: Sinnstiftend! produzieren und konsumieren. Produktion ist gekennzeichnet durch die Vermeidung des Ressourcenverbrauchs. Die Frage nach dem rechten Mass in Bezug auf Herstellung, Konsum, Nutzung oder Verbrauch steht im Zentrum. Suffizienz dämmt Rebound-Effekte ein. Die Strategie wird aufgrund fehlender Instrumente und Innovationen nicht vollumfänglich ausgeschöpft.

Effizienz und Konsistenz sind mehrheitlich objektfokussierte Strategien und basieren auf technologischen Neuerungen. Im Gegensatz dazu bindet Suffizienz den Menschen und dessen Verhalten entlang der gesamten Wertschöpfungskette mit ein. In die Verantwortung eingebunden werden demnach Führungspersonen, Mitarbeitende, KundInnen, EigentümerInnen, LieferantInnen und Anteilnehmende. Dadurch trägt Suffizienz zur Vermeidung von Rebound-Effekten bei und ist somit eine unabdingbare komplementäre Nachhaltigkeitsstrategie, die das Ausschöpfen des gesamten Nachhaltigkeitspotentials ermöglicht.

¹ Rebound-Effekte sind mit einem Anstieg des Ressourcenverbrauchs verbunden und treten vor allem bei Effizienz- und Konsistenzmassnahmen auf. Direkter Rebound-Effekt: Eine erhöhte Nachfrage nach dem gleichen Gut. Zum Beispiel wird durch eine effizientere Lampe Energie eingespart, die dann jedoch für längere Beleuchtungszeiten verwendet wird. Indirekter Rebound-Effekt: Wer dank Effizienzsteigerung Energie und damit Geld spart, gibt das Geld für anderes aus, das ebenfalls Energie verbraucht (bspw. neue Rechner).



Konsistenz
Anders!
produzieren

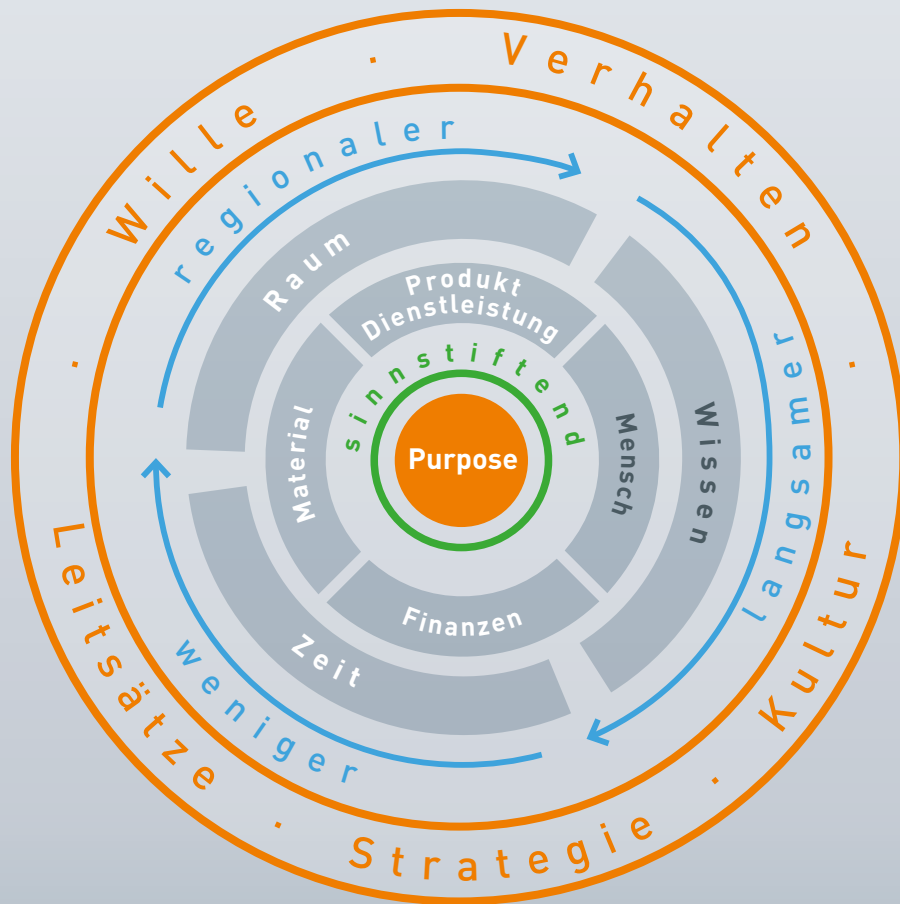
Effizienz
Besser!
produzieren

Suffizienz
Sinnstiftend!
produzieren

Prinzipien für unternehmerische Suffizienz

Die nachfolgenden Prinzipien benennen und erläutern das Modell eines suffizienten Unternehmens.

Das Modell lässt sich von innen nach aussen betrachten.



Der **Purpose** (Zweck) des suffizienten Unternehmens ist es, **gesellschaftliche Herausforderungen zu lösen** und innerhalb der planetaren Belastungsgrenzen zu bleiben, damit unser Lebensraum erhalten bleibt. Unternehmen können hier entscheidend mit Innovationen und ihrem Handeln beitragen. Dies beinhaltet eine integrale Sichtweise über die Wirkung ihres Tuns und geht über die alleinige Reduktion der Umweltwirkung ihrer Produkte und Dienstleistungen hinaus.

Damit ist das Geschäftsmodell **sinnstiftend** und umfasst mehr als den Nutzen des monetären Gewinns.

Massgebend sind die sieben **Ressourcen** (Material, Finanzen, Produkt/Dienstleistung, Mensch, Wissen, Raum, Zeit) entlang der gesamten Wertschöpfungskette von Produkten und Dienstleistungen: Sie werden masshaltend und schonend eingesetzt und adressieren ökologische, soziale und wirtschaftliche Ziele. Es wird der gesamte Lebenszyklus betrachtet: vom Anbau/Abbau über die Herstellung bis zur Verwendung beim Endkunden.

Unternehmerische Suffizienz nimmt alle **Menschen** (Stakeholder) entlang der Wertschöpfungskette des Produktes und der Dienstleistung in die Verantwortung. Das **Wissen** über die Wertschöpfungskette wird durch Bildung und Sensibilisierung der Mitarbeitenden, KundInnen, LieferantInnen, PartnerInnen und AnteilnehmerInnen transparent.

Der Umgang mit den Ressourcen basiert auf dem Prinzip: „**regionaler, langsamer und weniger**“.ⁱⁱⁱ Die Schlagworte „regionaler“ und „langsamer“ beziehen sich auf eine schonende Verwendung der Ressourcen. Das Schlagwort „weniger“ bedeutet masshaltend und steht in Verbindung mit Dematerialisierung.

Die suffizienten Prinzipien und das Handeln müssen in **den Leitsätzen, der Strategie und der Kultur eines Unternehmens** verankert sein. Wesentlich ist der **Wille, ein Verhalten zu ändern**. Die innere Haltung nimmt eine entscheidende Rolle ein. Förderlich ist es, wenn eine Berufung zum Beruf wird oder der Beruf zur Berufung.

Der Klimawandel ist in Politik, Gesellschaft und auch in der Wirtschaft angekommen. Immer stärker achten Kunden und Auftraggeber auf die Nachhaltigkeitskriterien von Unternehmen. Werte und Integrität eines Unternehmens können motivierend auf Mitarbeitende wirken und gewinnen bei der Rekrutierung zunehmend an Bedeutung. Verantwortungsvolle Unternehmen haben ein positives Image und steigern ihren Wettbewerbsvorteil über verschiedene Ebenen hinweg^{iv}.

Unternehmen, die nachhaltig wirtschaften, sind auch für Investoren attraktiv. Für Anleger werden Dekarbonisierungs- und Nachhaltigkeitsstrategien ein immer wichtigeres Kriterium in Bezug auf ihre Investitionenⁱⁱ. Neben dem sozialen und

ökologischen Beitrag sind nachhaltige Investitionen oft verbunden mit Risikominimierung und langfristig höheren Ertragslagen. In Europa sind Investitionsstrategien, die Umwelt- und Sozialaspekte einbeziehen, im Zeitraum von 2016 bis 2018 um 60 % gestiegen^v.

Damit unser Wirtschaftssystem auch in Zukunft bestehen kann, gewinnt das Anstreben eines qualitativen Wirtschaftswachstum und damit der Fokus auf die Steigerung der Lebensqualität durch immaterielle Güter zunehmend an Bedeutung^{vi}. Die Umsetzung der Prinzipien für suffizientes Unternehmertum trägt hier entscheidend zum Gelingen eines zukunftsfähigen und nachhaltigen Wirtschaftsystems bei.

„Suffizienz ist für mich sowohl eine Herangehensweise wie auch ein Konzept und eine Lebensphilosophie! Wir haben intensive Diskussionen geführt, um Suffizienz für Unternehmen greifbar zu machen. Ein erster wichtiger Schritt, dem noch viele weitere folgen werden.“

Oswald König (Moderator Co-Creation Workshops)

Suffiziente Strategien werden bereits von verschiedenen Unternehmen für deren unternehmerischen Erfolg umgesetzt. Eine branchenübergreifende Analyse von KMUs unterschiedlicher Grösse zeigt neben ökologischen und sozialen Zielen unter anderem folgende Motive für das Einbinden von Suffizienz: die Verbesserung oder Sicherung der Qualität, hohe Arbeitszufriedenheit, starke Identifikation der Mitarbeitenden mit Unternehmen, hohe Attraktivität als Arbeitsgeber, hohe Vertrauenswürdigkeit sowie Stärkung der Wirtschaft vor Ort.^{2, vii, viii}

Entscheidend für das Einbinden suffizienter Prinzipien ist die innere Haltung, denn nachhaltige Veränderungen passieren oft von innen nach aussen³: Das Reflektieren eigener Werte motiviert zum Verändern des eigenen Verhaltens. Durch den Austausch im Unternehmen werden diese Werte in die Kultur eingebunden und durch Trainings, Workshops und Anpassen von Richtlinien sichtbar im Unternehmensalltag gelebt. Damit wird auch ein Bewusstsein für eine ganzheitliche Sichtweise aufgebaut.

² Beispiele: revendo AG, BBO Bank Brienz Oberhasli AG, Neue Holzforum AG, AFB Gruppe, Länggass Tee, Premium-Kollektiv

³ Der Integrale Ansatz nach Ken Wilber ist eine Möglichkeit die innere Überzeugung in ein kollektives Äusseres zu wandeln. Damit wird ein Bewusstsein für eine ganzheitliche Sichtweise aufgebaut.

Beispiel: Firma revendo AG, circa 80 Mitarbeitende, 9 Filialen in der Schweiz

Aurel Greiner interessiert sich bereits früh für die Themen Energieverbrauch, Energiegewinnung und Nachhaltigkeit. Sein Wissen über die negativen ökologischen und sozialen Auswirkungen von Elektrogeräten sowie verschiedene Erfahrungen, die er privat und in Unternehmen der Energiegewinnung gesammelt hat, lassen sich nicht mit seinen eigenen Werten vereinbaren. Er entwickelt ein Geschäftsmodell, das die Nutzungsdauer von Tablets, Smartphones, Laptops und Computer verlängert und gründet gemeinsam mit Laurens Mackay 2013 die revendo AG. Dieses Unternehmen reduziert den ökologischen Fussabdruck von elektronischen Geräten, stösst in der Öffentlichkeit auf Resonanz und ist bei Kunden sowie Mitarbeitenden beliebt. Die Mitarbeitenden können Ideen entwickeln, Verantwortung übernehmen und mitentscheiden. Zur gelebten Philosophie gehört es, ein Bewusstsein für die anwachsende Wegwerfmentalität zu schaffen und Personen anzuregen, sich für die nachhaltigere Wiederverwendung einzusetzen.

„Unternehmerische Suffizienzstrategien bieten zahlreiche Vorteile für den ganzheitlichen Erfolg von KMUs und verdienen unsere Beachtung.“

Christel Maurer (MCC Maurer Consulting & Coaching)

Mythen zur Suffizienz

Fehlendes Wissen und Vorurteile führen dazu, dass neue Wege nur zaghaft beschritten werden. Da der Begriff der Suffizienz oft missverstanden wird und mit verschiedenen Vorurteilen belegt ist, räumen wir in diesem Abschnitt mit einigen Mythen auf.

Suffizienz bedeutet Verzicht.

Falsch. Suffizienz bedeutet massvoll handeln. Wie viele Produkte brauche ich tatsächlich? Von welchen Dienstleistungen bin ich gesättigt? Wann und mit was sind meine Mitarbeitenden zufrieden? Wann sind die Bedürfnisse meiner Kunden befriedigt? Ein Perspektivwechsel hilft Übersättigung, Überkonsum, Übertourismus, Übernutzung, Überstrapazierung etc. zu verhindern, damit die Lebensqualität auch in Zukunft gesichert ist.

Mit Suffizienz ist Wachstum ausgeschlossen.

Teilweise falsch. Wachstum im Rahmen der Suffizienz ist möglich, jedoch in einem massvollen Umfang, nicht rein auf monetären Gewinn ausgerichtet und nicht auf Kosten anderer. Unsere Ressourcen sind endlich und an Bedeutung gewinnt das Wachstum von immateriellen Gütern, wie Wachsen an Erkenntnissen, Beziehungen und Werten. Damit schöpfen suffiziente Unternehmen ihre Potentiale aus, durch Innovationen, Ideen und ihrem Handeln einen Beitrag zur Lösung gesellschaftlicher Herausforderungen zu leisten. Der unternehmerische Erfolg bekommt somit ein neues Verständnis.

Suffizienz im Unternehmenskontext ist nur etwas für Neugründungen.

Falsch. Das Prinzip der Suffizienz richtet sich an jedes Unternehmen und jede Branche und kann von jedem Unternehmen in unterschiedlicher Ausprägung in die Strategie integriert werden. Dies ist unabhängig davon, ob es neu gegründet wurde oder bereits langjährig besteht. Vor allem etablierte Unternehmen werden zunehmend durch jene Firmen unter Druck geraten, die den ökologischen und sozialen Herausforderungen gerecht werden. Suffizienz unterstützt alle Unternehmen im Perspektivwechsel und in der Transformation hin zu sinnstiftenden und zukunftsfähigen Unternehmen.

Suffizienz sollte vom Konsumenten und nicht vom Unternehmen angetrieben werden.

Teilweise falsch. Konsumenten können zwar mit ihrem Einkaufsverhalten das Angebot der Unternehmen mitbestimmen. Sie sind aber auch darauf angewiesen, dass eine entsprechende Produktpalette (z. B. langlebige Produkte) mit passenden Dienstleistungen angeboten werden, Alternativen im Sinne der Ressourcenschonung zur Verfügung stehen (Verpackung etc.) oder ein schlankes Sortiment zu weniger Konsum animiert. Deshalb stehen auch Unternehmen in der Verantwortung.

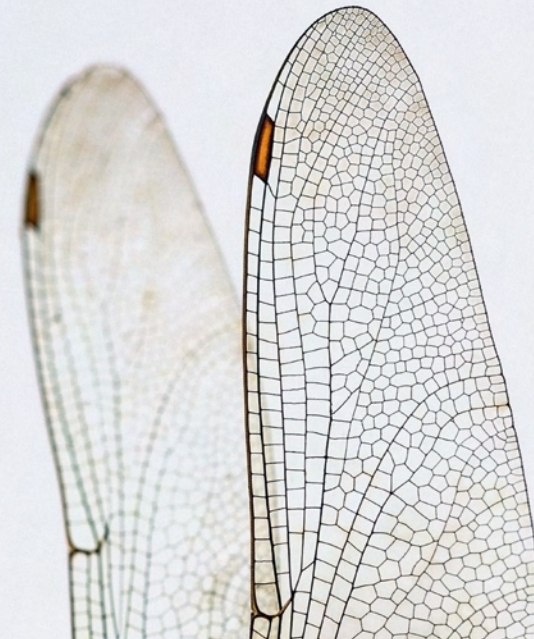
Suffizientes Handeln in Unternehmen ist nicht alltagstauglich.

Falsch. Bewusstes Handeln kann in zahlreichen Alltagsentscheidungen eines Unternehmens wiedergespiegelt werden. Beispielsweise im Rahmen von Transparenz über die Produktherstellung, Einbinden der Mitarbeitende in Entscheidungen, mehr Pausen bei gleicher Arbeitszeit, Reduktion von Parkplätzen und Tätigen von nachhaltigen Investitionen. Dieses Bewusstsein muss nicht immer gleich kostenintensive Transformationsprozesse mit sich bringen. Es können bereits vorhandene Initiativen gefördert oder neue Schwerpunkte gesetzt werden.

Suffiziente Unternehmen sind weniger attraktive Arbeitgeber.

Falsch. Die junge Generation Z⁴ setzt bei ihrem Konsum vielerlei Prioritäten und konsumiert äusserst bewusst^{ix}. Diese Generation und deren Werte werden die Zukunft prägen. Zum einen wird die Herstellung nachhaltiger Güter und Dienstleistungen immer mehr an Bedeutung gewinnen. Zum anderen hat eine verantwortungsvolle Unternehmenskultur das Potenzial die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern.

- i Accenture Interactive (2019): Trend 1. Many faces of growth. In: Fjord Trends 2020. https://www.accenture.com/de-de/insights/digital/fjord-trends-2020?c=acn_de_fjordtrendslinkedineleva_te_11093684&n=smc_1219. Zugriff 26.02.2020.
- ii Zukunftsinstitut (2019): Big Business Change! In: Zukunftsreport 2020. Das Jahrbuch für gesellschaftliche Trends und Business Innovationen. Frankfurt am Main.
- iii Schneidewind, U. und Palzkill A. (2011): Nachhaltiges Ressourcenmanagement als Gegenstand einer transdisziplinären Betriebswirtschaftslehre – Suffizienz als Business Case, in: Corsten, H.; Roth, S.: Nachhaltigkeit – Unternehmerisches Handeln in globaler Verantwortung, Wiesbaden 2011.
- iv Staatssekretariat für Wirtschaft SECO (2017): Nutzen der CSE. www.seco.admin.ch/seco/de/home/Aussenwirtschaftspolitik_Wirtschaftliche_Zusammenarbeit/Wirtschaftsbeziehungen/Gesellschaftliche_Verantwortung_der_Unternehmen/Nutzen_der_CSR1.html. Zugriff 12.02.2020.
- v Global Sustainable Investment Alliance (2019): Global Sustainable Investment Review 2018.
- vi Zukunftsinstitut (2018): Next Growth. Wachstum neu denken. (Frankfurt am Main.)
- vii Christel Maurer (2017): Beseelte UnternehmerInnen. Plädoyer für einen Wandel in der Wirtschaft. Zytglogge Verlag.
- viii Christel Maurer (2019): Unternehmerische Suffizienz, persönliches Glück und ökologische Verantwortung. In: Chefsache Zukunft. Was Führungskräfte von morgen brauchen. Buchenau, Peter H. [Hrsg.] Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- ix Gadatsch, A., Ihne, H. & Monhemius J. [Hrsg.]. (2018). Nachhaltiges Wirtschaften im digitalen Zeitalter: Innovation – Steuerung – Compliance. Springer Fachmedien. Wiesbaden: Springer Fachmedien.



4 Personen, welche zwischen 1998 und 2016 geboren sind.

Über das Projekt

Unternehmen tragen Verantwortung – sozial und ökologisch. Sie erkennen zunehmend an, welche direkten und indirekten Folgen ihr Handeln für die Gesellschaft und die Umwelt haben kann. Ausserdem eröffnet verantwortungsbewusstes Tun auch wirtschaftliche Chancen und wird Unternehmen der Zukunft auszeichnen.

Was bedeutet in diesem Zusammenhang suffizientes Unternehmertum? Durch den Austausch mit Unternehmen, Verbänden, Behörden, NGOs und der Forschung wurde schnell klar, dass für den Begriff „Suffizienz“ insbesondere in der Wirtschaft keine einheitliche Vorstellung besteht und Vorurteile über dessen Praxis-tauglichkeit existieren.

Intep ist gemeinsam mit dem Projektpartner über der Frage eines suffizienten Unternehmertums nachgegangen. In drei Co-Creation Workshops haben sie gemeinsam mit Diskussionspartnern des WWF Schweiz, dem Gewerbeverband der Stadt Zürich, MCC Maurer Consulting & Coaching sowie Inside Out Leadership Solutions den Begriff der Suffizienz mit Inhalten gefüllt. Die vielseitigen und praxisnahen Erfahrungen und das interdisziplinäre Wissen ergänzen sich zu einer integralen, ganzheitlichen Sichtweise. Die daraus resultierenden Prinzipien und der Modellansatz für suffiziente Unternehmen sowie die Abgrenzung zu den Strategien Effizienz und Konsistenz sind damit breit abgestützt. Die Projektergebnisse wurden in einem Forum dem interessierten Publikum präsentiert und sind in diesem Impulspapier zusammengefasst.