



Sustainability Journey – Unternehmen auf der Reise zur Nachhaltigkeit?!

www.dgq.de

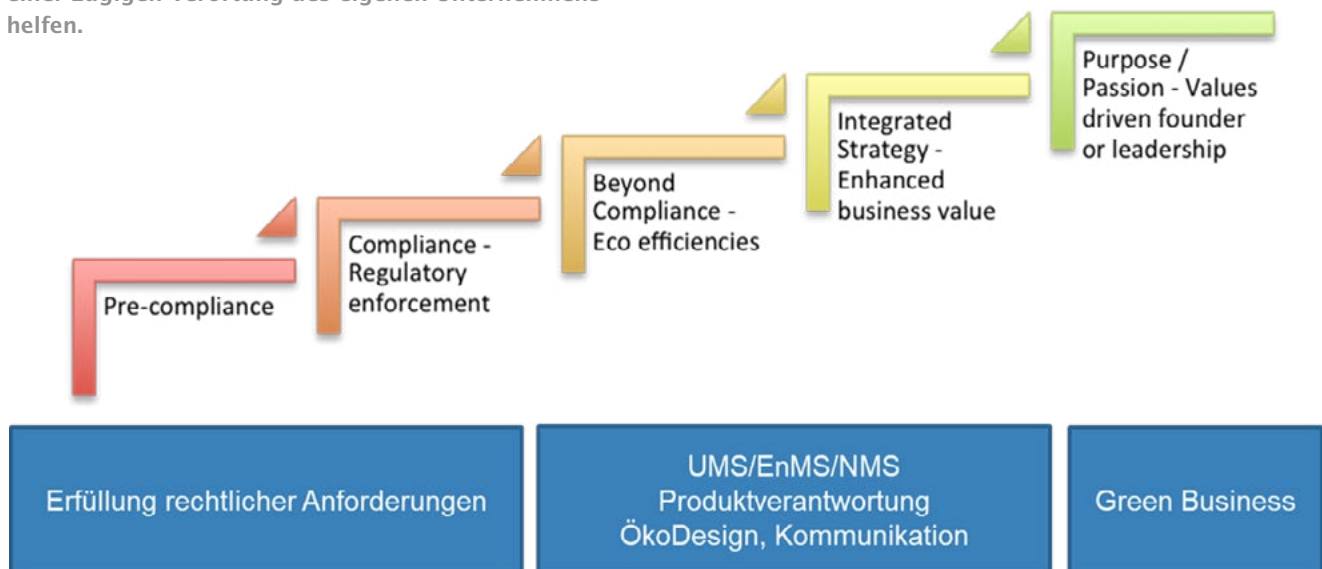
DGQ

Deutsche Gesellschaft
für Qualität

Sustainability Journey – Unternehmen auf der Reise zur Nachhaltigkeit?!

Nachhaltigkeitsmanagement wird von vielen Unternehmen betrieben. Häufig wird ein bestimmtes Nachhaltigkeitsengagement von Kunden oder Stakeholdern gefordert, manchmal gibt es eine innere Motivation der Unternehmensleitung oder Einzelpersonen im Unternehmen, manchmal soll Nachhaltigkeit der Markenkern werden. Die Ansätze sind sehr verschieden, es gibt hunderte Tools. Ein einfaches Reifegrad-Modell, die *Sustainability Journey* des früheren IBM Senior Managers und Nachhaltigkeitsexperten Bob Willard, kann bei einer zügigen Verortung des eigenen Unternehmens helfen.

Die Entwicklung eines Unternehmens zu mehr Nachhaltigkeit (Roorda et al., 2021) kann treffend als Reise beschrieben werden. Diese Reise ist anspruchsvoll und abenteuerlich. Sie folgt keinem klar vorgezeichnetem Weg sondern häufig Umwegen und Abkürzungen. Jedes Unternehmen kann frei entscheiden, wie weit die Reise geht und wo Rast- oder Haltepunkte sind. Im Modell der *Sustainability Journey* gibt es fünf Stufen:



Die Stufen beschreiben eine Unternehmensentwicklung, sich von *Business-as-usual-Praktiken* zu entfernen und über die betriebliche Organisation, die Produkte und letztendlich das Geschäftsmodell zu einem vollständig nachhaltigen Unternehmen zu entwickeln. Um die Nachhaltigkeitsleistung zu verbessern, müssen sich Unternehmen den Herausforderungen anpassen und vor allem ihre Strategien verändern.

<p>Stufe 1: <i>Pre-Compliance</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Nichteinhaltung und Missachtung von Vorschriften und Gesetzen (Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften) - Ausbeuterische Praktiken - Lügen- und Betrugsmethoden („lying and cheating“) - Verfolgung einer 3D-Strategie („deny, delay, do nothing“) - Aktivitäten in Ländern mit teils korrupten Gerichtsbarkeiten ohne Durchsetzung von Standards - Hohe Risiken durch Rechts- und Reputationsrisiken
<p>Stufe 2: <i>Compliance</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Einhaltung von Arbeits-, Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsvorschriften, um Haftungsansprüche, Geldstrafen, Strafverfolgung und schlechte PR abzuwehren - Einführung von Umweltmanagementsystem (nach ISO 14001 oder EMAS) - Anwendung von wirksamen Politiken und Maßnahmen zum Umweltschutz und zu den Menschenrechten - End-of-Pipe-Technologien zur Reduzierung von Umweltverschmutzung - Reaktiver Ansatz, d. h. Erfüllung rechtlich bindender Anforderungen, Externalisierung und Offshoring von Umwelt- und Sozialschäden weiterhin möglich
<p>Stufe 3: <i>Beyond compliance</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Fokus auf „low-hanging-fruits“ zur Steigerung der Öko-Effizienz unter Kosten-Nutzen-Kalkülen mit geringer Amortisationsdauer - Ersatzinnovationen nach aktuellem Stand der Technik - Lieferkettenmanagement und Lieferantenauswahl nach Nachhaltigkeitskriterien - Berücksichtigung von Stakeholderinteressen - Erstellung von produktbezogenen Umweltdeklarationen und Ökobilanzen - Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten bei Geldanlage und Investment - Umfassende Nachhaltigkeitsberichterstattung und externe Kommunikation nach anerkannten Standards
<p>Stufe 4: <i>Integrated Strategy</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Rebranding des Unternehmens als nachhaltiges Unternehmen - Tiefe Integration von Nachhaltigkeit in Unternehmensstrategien und -kultur - Nachhaltiges Geschäftsmodell (z. B. borrow-use-return, circularity) - Expliziter Beitrag zum Gemeinwohl - „Doing business, doing good“
<p>Stufe 5: <i>Purpose and Mission Driven</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> - Alle Aspekte von Stufe 4 - Unternehmensstrategie und -betrieb spiegeln Zweck und Leidenschaft wieder - Missionsgetriebene Tätigkeiten: Das Ziel ist es, die Welt zu einem besseren Ort zu machen, das Mittel ist ein erfolgreiches Unternehmen - „Doing good, doing business“

Unternehmen, welche gesetzliche Bestimmungen nicht vollumfänglich einhalten und eher die 3D-Strategie des „*deny, delay, do nothing*“ verfolgen, werden als Unternehmen der Stufe 1 *Pre-Compliance* betrachtet. Unternehmen auf dieser Stufe sind auch solche, die manipulieren, gegen Gesetze verstoßen, ihre Marktmacht ausnutzen und eher als Hinderer auftreten.

Realität der meisten deutschen Unternehmen

Eine solide Ausgangsbasis für „echte“ Nachhaltigkeit ist die Einhaltung von Rechtsvorschriften. Gegenwärtig arbeiten immer mehr Unternehmen mit Umwelt- und Sozialmanagementsystemen (ISO 14001, ISO 50001, ISO 45000, usw.) und zählen somit zu Stufe 2 *Compliance* und Stufe 3 *Beyond compliance*. Unternehmen gehen freiwillig zu Stufe 3 über, wenn sie erkennen, dass eine Kostenreduzierung durch eine proaktive Verbesserung der Energie- und Ressourceneffizienz möglich ist. Inkrementelle Innovationen bei internen Abläufen und technischen Anlagen können dazu beitragen, Energie und Wasser zu sparen und Emissionen, Produktions- und Verpackungsabfälle zu reduzieren. Nachhaltigkeitsprogramme werden in spezialisierten Abteilungen institutionalisiert, dadurch aber leider auch marginalisiert und an den Rand gedrängt, anstatt in die Unternehmensmanagementsysteme integriert zu werden. Die Unternehmen der Stufe 3 stellen zwar die gleichen Produkte und Dienstleistungen her wie immer, aber auf effizientere Weise. Dennoch werden Einsparungen direkt an den Gewinn weitergegeben und nicht vollumfänglich in die kontinuierliche Verbesserung reinvestiert. Es werden auch proaktive Maßnahmen ergriffen, um die externe Kommunikation zu verbessern und negative PR zu vermeiden. Allerdings wird es immer schwieriger, die jährlichen Ziele für die Verringerung des Abfallaufkommens, des Stromverbrauchs und der Beseitigung giftiger Stoffe zu erreichen, denn die „no-regret“ Potenziale sind schnell gehoben und die „low hanging fruits“ gepflückt.

Zwischenschritte zur „echten“ Nachhaltigkeit

Die Unternehmen müssen daher einen großen Sprung machen, um die Stufe 4 *Integrated Strategy* zu erreichen. Das umfasst die folgenden Zwischenschritte:

Stufe 3.1:

- Konzentration auf die Lieferkette, um die Ökoeffizienz zu erfassen und die Arbeitsbedingungen in den Betrieben und Prozessen der Lieferanten zu verbessern
- Ökologisierung der Lieferkette, d. h. Zwang zur Einhaltung ehrgeiziger Umweltstandards durch die Lieferanten oder Beendigung der B2B-Beziehungen

- Nachhaltige Beschaffung
- Ökobilanzierung von Produkten oder Veröffentlichung von Umweltproduktdeklarationen (EPD)

Stufe 3.2:

- Integration von Stakeholdern zur Schaffung innovativer und nachhaltiger Produkte und zur strategischen Positionierung des Unternehmens auf neuen Märkten (Hinweis: Dies ist möglicherweise nur für Endprodukthersteller möglich)
- Innovationen im Bereich Produkt-Service-Kombinationen oder Leasing (anstelle des Verkaufs von Produkten, kombiniert mit verpflichtenden Rücknahmeprogrammen)

Stufe 3.3:

- Integration von sektoralen Managementsystemen, um die Unternehmensführung an den Grundsätzen der Nachhaltigkeit auszurichten
- Einbettung von Nachhaltigkeitsregeln in Finanzmanagement und Investitionsstrategien
- Umfassende Nachhaltigkeitsberichterstattung und Offenlegung
- Interne Vergütungs- und Anreizsysteme mit Fokus auf Nachhaltigkeit

Doing Business, doing good

Das Willard-Modell der *Sustainability Journey* hat pragmatischen Nutzen in dem Sinne, als es eine initiale Verortung von Unternehmen unterstützt und ggf. auch einen Zielkorridor eröffnet. Es dürfte für konventionelle Unternehmen, die in konventionellen Wertschöpfungsketten eingebunden sind, eine Entwicklung bis einschließlich Stufe 4 *Integrated Strategy* möglich sein. Unternehmen der Stufe 5 *Purpose and Mission Driven* folgen hingegen einem inneren Auftrag und werden häufig erst aus dem Grund gegründet, zur Nachhaltigkeit beizutragen. Oft handelt es sich hier um Nischenunternehmen im „Bio-Sektor“.

Unternehmen, die als Nachhaltigkeits-Champions gelten, wie z. B. Interface, Vaude, The Body Shop oder Patagonia, haben einen intensiven Verbesserungsprozess von Stufe 3 bis 4 durchlaufen oder haben ihr Geschäft am Ende von Stufe 5 begonnen. Diese Unternehmen befinden sich in der Regel im Besitz der Gründer und spiegeln die Werte des Gründers in der Unternehmenskultur wider. Sie berichten oftmals nicht über Nachhaltigkeit und denken auch nicht darüber nach, sie tun es einfach.

Keine „one-fits-all“-Lösung vorhanden

Nachhaltige Entwicklung wird angesichts der vielfältigen Krisenerscheinungen und anstehenden Transformationen als Thema nicht mehr verschwinden. Unternehmen müssen sich der Aufgabe stellen, denn sie sind wichtige strukturpolitische Akteure. Sie können (und müssen) Märkte, Lieferketten und Konsummuster beeinflussen. Gleichzeitig sind die Einflussmöglichkeiten nicht unendlich. Unternehmen sind eingebettet in gewachsene und notwendige Strukturen global vernetzter Industriegesellschaften, die sich nicht über Nacht ändern können. Spätestens an dieser Stelle kommt man mit dem gehobenen Zeigefinger und der Nachhaltigkeitsmoral nicht mehr weiter. Die Herausforderungen der als nötig erachteten Nachhaltigkeitstransformationen stellen sich für bestimmte Unternehmensformen, Branchen und Sektoren unterschiedlich dar. Die Herausforderungen der Dekarbonisierung in der Stahl- und Chemieindustrie unterscheiden sich von den Problemlagen sozialer Nachhaltigkeit in globalisierten Lieferantennetzwerken und die Agrar-Nahrungsmittelindustrie ist wiederum mit anderen Herausforderungen konfrontiert (Schneidewind et al., 2018).

Es gibt die („bösen“) shareholdergetriebenen multinationalen Konzerne und Familienunternehmen mit – unterstellt – langfristiger Unternehmensvision. Es gibt eigner- und managergeführte Unternehmen, es gibt Genossenschaften, Stiftungen und Unternehmen in öffentlicher Hand, Sparkassen, Non-Profit-Unternehmen und Hybridformen. Je nach Branche und Unternehmensform ergeben sich unterschiedliche Herausforderungen und auch unterschiedliche Möglichkeiten, aber keine „one-fits-all“-Lösung.

Positive-Impact Start-ups mögen mit ihren Unternehmen sehr sinnvolle Dinge tun, haben in der Regel einen sehr kleinen Marktanteil oder sind vorwiegend im Dienstleistungssektor unterwegs. Eine Nachhaltigkeitstransformation lässt sich demnach nur denken, wenn sich die spezifischen Potenziale der unterschiedlichen (Wirtschafts-)Akteure unter den Bedingungen einer weiterentwickelten kapitalistischen Marktwirtschaft entfalten können. Es muss anerkannt werden, dass die Schlüsselherausforderungen und auch der mögliche positive Impact auf Nachhaltigkeit mit der Unternehmensform variiert. Nur der richtige Mix aus unterschiedlichen Formen von Unternehmen, der Positive-Impacts und der Gemeinwohlorientierung im Sinne einer gemischten Wirtschaft wird einen ökonomischen Transformationsprozess ermöglichen. Wichtig ist die Einsicht, die Reise zu mehr Nachhaltigkeit als Herausforderung anzunehmen und loszulassen (Grundig and Will, 2021)

Literaturangaben:

- Grundig, S., Will, M., 2021. Kristallisationspunkte für Nachhaltigkeitsentwicklung in Unternehmen:, in: Nachhaltigkeitsmanagement in Sächsischen Betrieben. Ed. by Kirschten, Uta, Schriften Des Instituts Für Betriebswirtschaft Der Westsächsischen Hochschule Zwickau. Peter Lang, Berlin, Bern, Bruxelles, New York, Oxford, Warszawa, Wien,.
- Roorda, N., Tappeser, V., Will, M., 2021. Grundlagen der nachhaltigen Entwicklung: SWOT-Analyse und Lösungsstrategien. Springer Vieweg.
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-62868-3>
- Schneidewind, U., Wiegandt, K., Welzer, H., 2018. Die Große Transformation: Eine Einführung in die Kunst gesellschaftlichen Wandels. FISCHER E-Books.
- Willard, B., 2012. The New Sustainability Advantage: Seven Business Case Benefits of a Triple Bottom Line. New Society Publishers.
- Willard, B., 2009. The Sustainability Champion's Guidebook: How to Transform Your Company. New Society Publishers.

Autor:

Markus Will, Jahrgang 1979, hat mehr als 15 Jahre Erfahrung in den Bereichen Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement. Er doziert an der Hochschule Zittau/Görlitz in den beiden deutschlandweit einmaligen Studiengängen „Ökologie und Umweltschutz“ und „Integrierte Managementsysteme“. Er berät vorwiegend kleine und mittlere Unternehmen aus der chemischen und Kunststoffindustrie und dem stahlverarbeitenden Industrie. Zusammen mit seinen Kompagnons hat er 2013 die Institut für Nachhaltigkeitsmanagement GmbH gegründet, die neben Beratungen vor allem Softwareanwendungen entwickelt.

<https://klimastrategie.de/>
www.mw-sustainability.com

Verstehen.

Verbessern.

Verantworten.

August-Schanz-Str. 21A
60433 Frankfurt am Main
T 069 95424-0
F 069 95424-133
info@dgq.de
www.dgq.de



Deutsche Gesellschaft
für Qualität