



Klimaschutz in Unternehmen – Ein Fall für das Qualitätsmanagement!

Nahezu alle größeren Unternehmen arbeiten an der Reduktion ihres CO₂-Fußabdrucks (Carbon Footprint) und installieren hierfür ein Klimamanagement. Dabei zeigt sich, dass das Thema für die Betriebe in allen Geschäftsbereichen und Managementebenen von Bedeutung ist. Klimastrategien müssen daher beginnend beim Mindset der Mitarbeitenden bis hin zu konkreten CO₂-Minderungsmaßnahmen ganzheitlich gedacht werden. Qualitätsmanagementsysteme bieten genau diese umfassende Perspektive und sind offen für die Integration des Themas "Betrieblicher Klimaschutz".

Klimaschutz und Carbon Footprint – Bedeutung für kunststoffverarbeitende Unternehmen

Klimaziele und Aktivitäten der Industrie

Der Aufschrei der Jugend hat schon jetzt viel in Gang gesetzt. Zu Recht hat Fridays for Future eine lebenswerte Zukunft für die nachfolgenden Generationen eingefordert. Jetzt sind konkrete Ziele gesetzt, die Herausforderung der nächsten Jahre wird die Umsetzung der entsprechenden Maßnahmen sein.

Spätestens seit dem ersten Entwurf des europäischen Klimaschutzgesetzes und der 2020 verabschiedeten Taxonomieverordnung zur Erleichterung nachhaltiger Investitionen im Rahmen des Green Deal ist die CO₂-Bilanz von Produkten (Product Carbon Footprint) zum Beschaffungskriterium geworden. Durch die europäischen Zielsetzungen 55 % CO₂ bis 2030 einzusparen und bis 2050 Klimaneutralität zu erreichen, spüren Unternehmen aller Industriebranchen den Druck den eigenen Carbon Footprint unter die Lupe zu nehmen und zu optimieren. Letzteres macht sich aufgrund des in Kraft getretenen Brennstoffemissionshandelsgesetzes nun auch im besonderen Maße bezahlt. Die Kosten für Energie auf Basis fossiler Rohstoffe werden kontinuierlich ansteigen. CO₂-Emissionen vermeiden wo es nur geht, ist daher das Gebot der Stunde.

Gerade große Unternehmen, die häufig am Ende der Wertschöpfungsketten sind, warten nicht erst das Eintreten weiterer Regulierungen durch die Politik ab, sondern kommunizieren ambitionierte Klimastrategien mit konkreten Maßnahmen und Einsparzielen. So will die Volkswagen AG den Carbon Footprint der PKW und leichten Nutzfahrzeuge über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg um 30 Prozent gegenüber 2015 reduzieren. Einige Player, wie z. B. die Robert Bosch GmbH stellen sich bereits jetzt klimaneutral.

Um die selbst gesteckten Klimaziele erreichen zu können, müssen OEM neben der Minderung werkseigener Treibhausgasemissionen auch den Carbon Footprint ihrer Lieferketten kennen und hier für Optimierungen sorgen. Je nach Produkt und seiner Herstellung resultieren die Klimabelastungen einzelner Zulieferer aus sehr unterschiedlichen Prozessen. Die Hauptemissionsquellen im eigenen Betrieb und in Vorketten zu erfassen, ist daher der erste Schritt hin zu einer Klimastrategie und einem Klimamanagement.

Anforderungen an die Kunststoffindustrie

Gegenwärtig wird von Unternehmen der Kunststoffindustrie verstärkt gefordert, die CO₂-Bilanzen ihrer Produkte offen zu legen und in Richtung ihrer B2B Kunden in verschiedensten Wertschöpfungsketten, wie Automotive oder Elektroanwendungen, zu kommunizieren. Um weiterhin wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen sie ihre Treibhausgasemissionen senken. Der stärkste Hebel, um die Klimabelastung, z. B. eines Kunststoffprodukts zu senken, ist der Umstieg von Neuware auf Sekundärkunststoff. Eine große Herausforderung, wenn hierbei die Qualität der Produkte und die Liefersicherheit der Rohstoffe gewährleistet bleiben soll.

Insbesondere mittelständische und kleine Unternehmen können sich in der Regel keine eigenen Nachhaltigkeitsabteilungen leisten, um das erforderliche Know-how zur Erstellung eigener Carbon Footprints und zur Implementierung eines Klimamanagements aufzubauen. Um fundierte Kennzahlen an die eigenen Kunden kommunizieren zu können und eigene Strategien zur Treibhausgasreduktion zu entwickeln, sind sie auf externe Hilfe angewiesen.



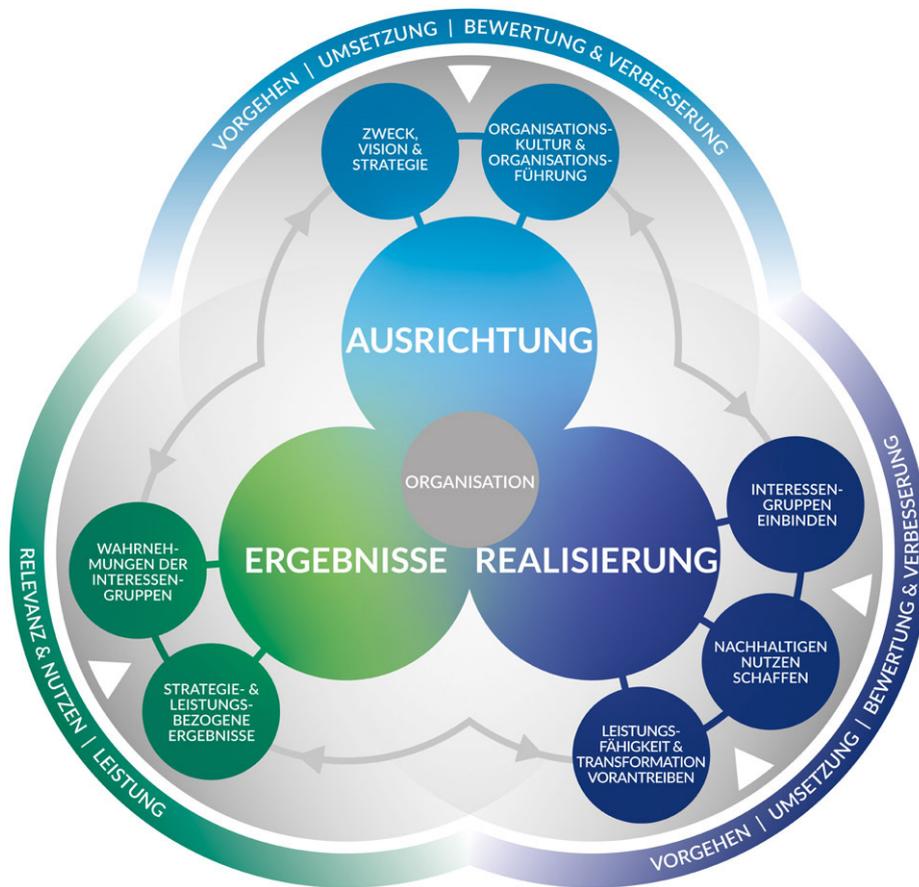
Das EFQM Modell 2020 als erprobter Ansatz für nachhaltiges Wirtschaften

- Das EFQM Modell hilft Unternehmen dabei, sich auf zukünftige Herausforderungen einzustellen und diese proaktiv anzugehen. Der Anspruch, als Unternehmen nachhaltig zu arbeiten, ist eine dieser Zukunfts-Herausforderungen und im EFQM Modell tief verankert.
- Das Modell integriert die wesentlichen Aspekte zu Nachhaltigkeit und hilft dabei, Chancen und Risiken zu erkennen und die eigene Leistungsfähigkeit in dieser Hinsicht zu verbessern – und bei Bedarf auch eine erforderliche tiefgreifende Transformation zu einer nachhaltigen Organisation anzustoßen und voranzutreiben.
- Der umfassende Charakter des Modells hilft dabei, das Thema Nachhaltigkeit ganzheitlich anzugehen und zudem alle wesentlichen Interessengruppen zu kennen und einzubinden. Dadurch wird eine höhere Wirksamkeit und eine schnellere Zielerreichung ermöglicht.
- Zielsetzung dieses Papers ist es, die Reichweite und die Nutzbarkeit des EFQM Modells für die Entwicklung in Richtung Nachhaltigkeit - und dabei insbesondere dem Streben nach einer Verbesserung des Carbon Footprint – zu verdeutlichen.
- Die Umsetzung in Unternehmen wird die Praxistauglichkeit des Ansatzes zeigen und weiter verbessern – interessierte Unternehmen werden dazu ermuntert, Kontakt mit den Autoren aufzunehmen und über Möglichkeiten der gezielten Umsetzung in ihrer Organisation zu diskutieren.

Grundlagen und strategischer Ansatz

Das übergeordnete Ziel bei der Entwicklung des aktuellen EFQM Modells war, ein Instrument zu erarbeiten, das Organisationen bei der Bewältigung aktueller Herausforderungen unterstützt und sie dadurch erfolgreich in die Zukunft zu führen. Wachsende Komplexität, neue Technologien und Geschäftsmodelle, vielfältige neue oder drängendere Anforderungen wie der Klimawandel und die Beschleunigung der Veränderungsprozesse setzen Organisationen unter erheblichen Anpassungsdruck. Diesem lässt sich nur erfolgreich begegnen, wenn die Organisation sich ihrer Stärken und Potenziale bewusst ist und die Stellschrauben für Veränderung bekannt sind.

Hier setzt das EFQM Modell an. In Anlehnung an die betriebswirtschaftlichen und organisationstheoretischen Grundsätze der Forschung, setzt es sich grundlegend aus drei Bereichen zusammen: Ausrichtung, Realisierung und Ergebnisse.



Die Bereiche werden durch sieben Kriterien weiter konkretisiert und verfeinert. Diese bilden die Erfolgsfaktoren ab, die für eine erfolgreiche Steuerung der Organisation erforderlich sind. Sie sind das Ergebnis aus Interviews mit Führungskräften und wissenschaftlichen Untersuchungen, die bei der Entwicklung des Modells durchgeführt bzw. herangezogen wurden.

Struktur des Modells

Die drei Bereiche des EFQM Modells lenken den Blick auf grundlegende Fragen, denen sich eine Organisation heute stellen muss:

- Warum existieren wir? Was ist unser Daseinszweck (Purpose)? Warum diese spezielle Strategie? – AUSRICHTUNG
- Wie wollen wir die Strategie umsetzen? Wie realisieren wir unseren Purpose? – REALISIERUNG
- Was haben wir tatsächlich erreicht? Was wollen wir zukünftig erreichen? – ERGEBNISSE

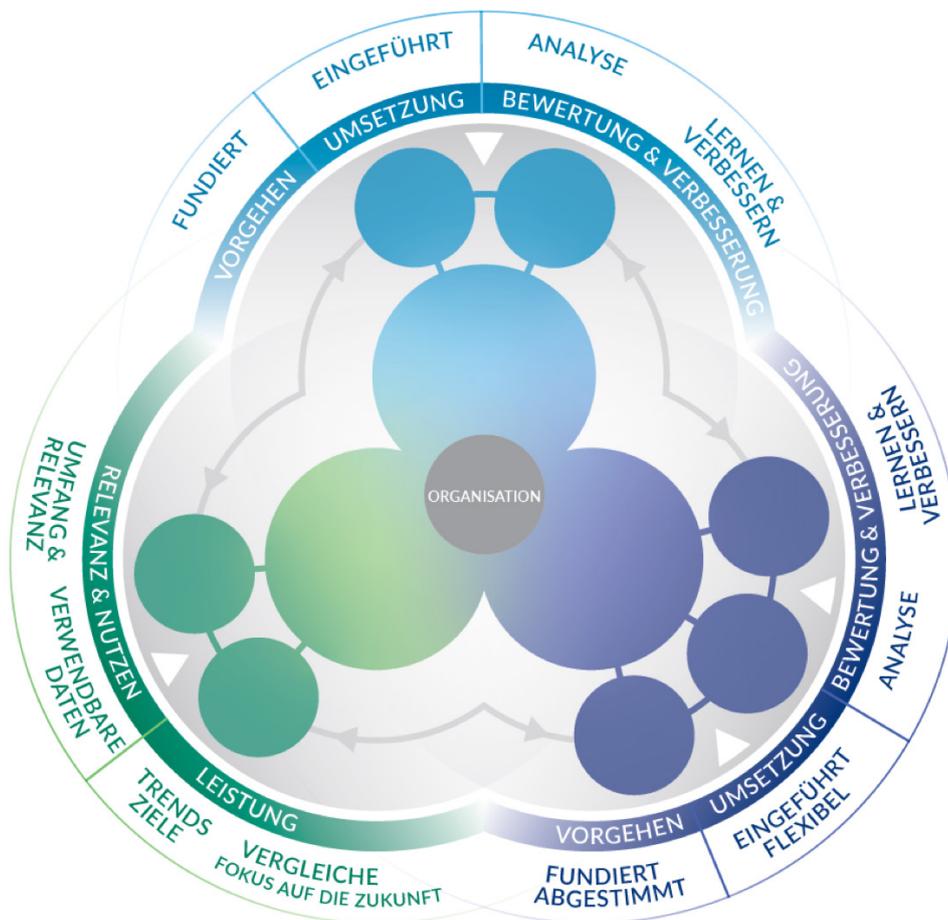
Zur vertiefenden Betrachtung liefert das Modell jeweils Kriterien:

- Zweck, Vision, Strategie sowie Organisationskultur, Organisationsführung für die Ausrichtung.
- Die Realisierung wird anhand der Kriterien „Interessengruppen einbinden“, „nachhaltigen Nutzen schaffen“ und „Leistungsfähigkeit & Transformation voranbringen“ näher betrachtet.
- Um zu beurteilen, ob die Ausrichtung erfolgreich umgesetzt wird und Transformation sowie Leistungsfähigkeit vorangetrieben werden, werden die Ergebnis-Kriterien „Wahrnehmung der Interessengruppen“ und „Strategie- & Leistungsbezogene Ergebnisse“ bewertet.

Zu jedem der Kriterien hat die EFQM Leitlinien formuliert, nach denen eine herausragende Organisation handelt. Jede Organisation kann entsprechend ihre eigenen Herangehensweisen und Verfahren damit abgleichen und so erkennen, wie reif die Organisation ist und wo Handlungsbedarf besteht.

Mit Hilfe der RADAR-Logik werden Organisationen dann in einem Assessment-Verfahren durchleuchtet.

EFQM-RADAR-Logik:



Nutzen der Anwendung

Folgende Aspekte machen die Anwendung des EFQM Modells 2020 in Organisationen empfehlenswert:

- Das EFQM Modell 2020 hilft beim Verstehen von Ursachen und Wirkungen in Organisationen und ermöglicht so, schnell auf Chancen und Herausforderungen zu reagieren.
- Es unterstützt dabei, gleichzeitig die aktuelle Leistung zu verbessern und den Wandel voranzutreiben - eine zentrale Herausforderung heute und in der Zukunft.
- Das EFQM Modell 2020 integriert die wichtigsten Megatrends, es hilft bei deren Bewertung hinsichtlich ihrer Wirkung auf die Organisation und bei der Entwicklung der jeweiligen Reaktion - sei es beim Ergreifen von Chancen oder bei der Vermeidung von Bedrohungen.
- Es erkennt an, dass jede Organisation in eine vielfältige Struktur von Interessengruppen eingebunden ist und es hilft beim Verstehen dieser Vielfalt - während gleichzeitig eine Konzentration auf die wichtigsten Interessengruppen forciert wird.
- Und last but not least: Nachhaltigkeit als eine der zentralen Herausforderungen für die Gesellschaft, für Organisationen und für jeden Einzelnen ist tief in das gesamte Modell eingebettet und bildet die Grundlage für alle Aktivitäten.

Nachhaltigkeit im EFQM Modell 2020

Das Modell berücksichtigt globale Megatrends, wie Globalisierung, Mobilität oder Neo-Ökologie sowie die 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen. Die Kriterien und Leitlinien greifen Megatrends und Nachhaltigkeitsziele auf. Sie fließen damit in die Bewertung der Organisation ein.

Rohstoff-, Halbwarenbedarf, erforderliche Betriebsmittel, Abfallaufkommen, Emissionen an Produktionsstandorten sowie darüber hinaus mittels generischer Ökobilanzdatenbanken, die für nahezu jegliche Produktionsprozesse Treibhausgasemissionen ausweisen. Darüber hinaus zählt die Erfassung und Optimierung des Carbon Footprints auf das Ziel des Klimaschutzes ein. Ein Ziel, das im Leitbild, in der



Das Modell geht zudem von dem Ansatz aus, dass sich Organisationen in einem Ecosystem bewegen, aus dem heraus sie nach eben diesen Ideen oder Mustern bewertet werden. Eine erfolgreiche Organisation ist sich der Wechselwirkungen mit ihrem jeweiligen Ecosystem bewusst und versucht diese zu beeinflussen. Sie steuert damit, wie sie von außen wahrgenommen werden will und wie sie mit dem externen Umfeld interagiert und in Nutzen stiftende Netzwerke eingebunden ist.

Ideen zur Integration des Carbon Footprint in bestehende Managementsysteme

Egal ob auf Unternehmensebene oder bezogen auf einzelne Produkte, die Themen Carbon Footprint und Klimamanagement berühren ein Unternehmen auf verschiedensten Ebenen. Somit ist es ein logischer Schritt, die Ausweisung und Optimierung der eigenen CO₂-Bilanz in Managementsysteme, wie das EFQM Modell zu integrieren. Um die Treibhausgase für die Erstellung des Carbon Footprints ganzheitlich zu erfassen, müssen jegliche Prozesse von der Wiege bis zur Bahre, d.h. von der Rohstoffbereitstellung bis zur Entsorgung/ Wiederverwertung mit in die Bilanzierung einbezogen werden. Dies geschieht neben den durch das Unternehmen bereitgestellten Daten, wie

Strategie, in den Köpfen aller Mitarbeiter und letztlich im Geschäftsalltag fest verankert sein muss, um Erfolge zu erzielen. Um das zu erreichen, reicht es nicht aus den Carbon Footprint zu berechnen und einzelne Optimierungen vorzunehmen. Um Klimaschutz im Unternehmen zu leben, braucht es zunächst einen Handlungsrahmen, in dem sich konkrete Maßnahmen in allen Unternehmensbereichen verankern lassen und so begreifbar den Mitarbeitenden kommuniziert werden können. Das EFQM Modell als unternehmensweiter Ansatz bietet einen hervorragenden Handlungsrahmen für die erfolgreiche Umsetzung einer Klimastrategie mittels der Erstellung eines Carbon Footprints und der Implementierung eines Klimamanagements.

Verknüpfung mit generischem Vorgehen zur Erstellung des Carbon Footprint als Bestandteil des EFQM Modells:

- Bei Erstellung des Carbon Footprints werden schon erste Elemente des EFQM Modells berücksichtigt
- Das EFQM Modell als unternehmensweiter Ansatz bildet nach Erstellung des Carbon Footprints den Handlungsrahmen für die Umsetzung einer Klimastrategie und die Implementierung eines Klimamanagements
- Der Einstieg ist sowohl über das EFQM Modell als auch über das Thema Carbon Footprint-Ermittlung möglich

Das EFQM Modell 2020 – Klimaschutz und Carbon Footprint als Fokus

Die schon vorhandene Verankerung des Themas Nachhaltigkeit im EFQM Modell 2020 bietet eine sehr gute Ausgangsbasis, um die Ausweisung und Optimierung des eigenen Carbon Footprint mit dem Ziel der Klimaneutralität vorzunehmen.

Zielsetzung der Konkretisierung ist es dementsprechend, die Struktur und die wesentlichen Inhalte des EFQM Modells 2020 als Rahmen für einen ganzheitlichen Ansatz zur aktiven Beeinflussung des CO₂-Footprints zu nutzen.

Die sieben Kriterien mit ihren Unterkriterien und Ansatzpunkten werden dabei auf die Themen Klimaschutz und Carbon Footprint ausgerichtet und konkretisiert. Aspekte, die für die Unternehmenssteuerung insgesamt relevant sind, werden dabei nicht beibehalten, um den Ansatz nicht zu überfrachten und zu komplex werden zu lassen.

In der nachfolgenden Konkretisierung sind die für Klimaschutz und Carbon Footprint relevanten Kriterien/Teilkriterien in ihrer Original-Formulierung enthalten. Die Übertragung auf das hier betrachtete Thema erfolgt dann auf der dritten Ebene, der Ebene der Ansatzpunkte.

AUSRICHTUNG

Im Baustein Ausrichtung werden zwei Kriterien betrachtet.

Im *Kriterium Zweck, Vision & Strategie* geht es darum, den Klimaschutz lang- und mittelfristig in die Strategie einzubinden und durch entsprechende Ziele und strategische Maßnahmen zu realisieren.

Organisationskultur und Führung beschäftigt sich damit, in welchem Maße und wie Klimaschutz, d.h. das Streben den eigenen Carbon Footprint zu senken, in Werten und Verhalten verankert ist.

Kriterium 1: Zweck, Vision & Strategie¹

Herausragende Organisationen beschäftigen sich intensiv mit ihrer zukünftigen Ausrichtung und gehen dabei von der Frage nach ihrem Purpose (oder Zweck) und ihrer Vision aus. Darauf basierend wird die Strategie auf der Grundlage von fundierten strategischen Analysen entwickelt, konkretisiert und im Rahmen von Governance- und Steuerungssystemen in die Umsetzung gebracht.

¹ vgl. EFQM: Das EFQM Modell 2020, S. 12ff.

| | |
|--|--|
| 1.1 Zweck und Vision definieren | |
| <ul style="list-style-type: none"> – Klimaschutz in Zweck verankern – Eine Vision zum Thema Klimaschutz erstellen, abgestimmt mit Interessengruppen | |
| 1.2 Interessengruppen identifizieren und ihre Bedürfnisse verstehen | 1.3 Ecosystem, eigene Fähigkeiten und wichtige Herausforderungen verstehen |
| <ul style="list-style-type: none"> – Kunden-/Markt-Bedürfnisse hinsichtlich Klimaschutz ermitteln und verstehen – Bedürfnisse und Erwartungen der Mitarbeiter in Richtung Klimaschutz ermitteln und verstehen – Gesellschaftliche Erwartungen in Richtung Klimaschutz ermitteln und verstehen – Green Finance: Bedeutung des Green Deal und der Taxonomieverordnung für mögliche Investoren | <ul style="list-style-type: none"> – Erforschen und verstehen des Ecosystems der Organisation, insbesondere hinsichtlich Megatrends mit Bezug zu Nachhaltigkeit/Carbon Footprint, sowie der Konsequenzen aus den UN-Nachhaltigkeitszielen sowie des Global Compacts – Trends und Entwicklungen im Rahmen des Themas Kreislaufwirtschaft und ihre Chancen und Risiken für die Organisation ermitteln und verstehen – Gesetzliche Vorgaben und Trends beim Thema Klimaschutz erkennen und verstehen |
| 1.4 Strategie entwickeln | |
| <ul style="list-style-type: none"> – Eine Klimastrategie in der Strategie der Organisation verankern – Strategie in strategische Programme und Leistungsziele zur Ausweisung und Erreichung von Klimaschutzzielen übersetzen | |
| 1.5 Governance-Struktur und Steuerungssystem für die Leistungsfähigkeit der Organisation entwickeln und implementieren | |
| <ul style="list-style-type: none"> – CO₂-Footprint-Ausweisung und Reduktion in Systeme zum Monitoring von Fortschritt in der Umsetzung von entsprechenden strategischen Programmen und bei der Erreichung entsprechender Leistungsziele integrieren – CO₂-Footprint-Ausweisung und Reduktion in Systeme zum Monitoring von Fortschritt in der Umsetzung von entsprechenden strategischen Programmen und bei der Erreichung entsprechender Leistungsziele integrieren – Ermittlung des Carbon Footprint als Grundlage für die Identifikation wesentlicher Stellhebel zur Verbesserung nutzen – Zeitgerechtes und transparentes Reporting der Aktivitäten und Fortschritte bei der Senkung der Treibhausgasemissionen an wesentliche Interessengruppen sicherstellen | |

Kriterium 2: Organisationskultur und Führung²

Organisationskultur beschreibt und beinhaltet die Werte und Verhaltensnormen, die eine Organisation beschreiben und die von allen Personen in der Organisation geteilt und gelebt werden. Auch im Verhältnis zu Interessengruppen außerhalb der Organisation spiegeln sich diese Werte und Verhaltensweisen wider.

Führung umfasst nicht nur einzelne Personen oder Gruppen in der Organisation, sondern die Organisation als Ganzes. Dies kann beispielsweise bedeuten, dass auch Personen ohne „klassische“ Führungsfunktion eine Führungsrolle übernehmen kann – im Rahmen von Projekten, hinsichtlich spezifischer Themen oder in agilen Unternehmensformen.

| | |
|---|---|
| 2.1 Organisationskultur lenken und ihre Werte fördern | |
| <ul style="list-style-type: none"> – Fürsorge für die Umwelt und knappe Ressourcen zeigen, indem das Bewusstsein für einen verantwortungsvollen Umgang mit der Umwelt geschärft wird – Auswirkungen von Entscheidungen auf den Unternehmens Carbon Footprint berücksichtigen und verdeutlichen – Vorbilder zum Thema Klimaschutz im eigenen Ecosystem identifizieren und fördern, um einen Weg zu Nachhaltigkeit für andere Organisationen aufzuzeigen | |
| 2.2 Rahmenbedingungen für erfolgreiche Veränderung gestalten | 2.3 Kreativität und Innovation ermöglichen |
| <ul style="list-style-type: none"> – Keine spezifische Ausprägung | <ul style="list-style-type: none"> – Kreativität und Innovationen gezielt fördern, die sich dem Thema Klimaschutz widmen |
| 2.4 Gemeinsam und engagiert für Zweck, Vision und Strategie der Organisation eintreten | |
| <ul style="list-style-type: none"> – Wesentlichen Interessengruppen (v.a. Mitarbeiter und Interessengruppen im Rahmen der Lieferkette) Auswirkungen und Relevanz ihres Beitrags zur Erreichung von Klimaschutzzielen verdeutlichen – Erfolgserlebnisse und Fortschritte hinsichtlich Klimaschutz erkennen, feiern und teilen, um damit das erwünschte Verhalten zu stärken | |

REALISIERUNG

Ausrichtung definiert den Weg in die Zukunft, beschreibt, warum eine Organisation existiert und warum sie eine bestimmte Strategie gewählt hat. Im Rahmen der Realisierung geht es dann darum, wie Purpose und Strategie wirksam und effizient umgesetzt werden. Dabei werden drei Kriterien betrachtet: die Einbindung der wesentlichen Interessengruppen, die Schaffung von nachhaltigem Nutzen sowie das Vorantreiben von Leistungsfähigkeit und Transformation.

² vgl. EFQM: Das EFQM Modell 2020, S. 14ff.

Kriterium 3: Interessengruppen einbinden³

Jede Organisation bewegt sich in einem Umfeld – einem Ecosystem – in dem spezifische Interessengruppen die Organisation beeinflussen oder von ihr beeinflusst werden. Selbstverständlich unterscheidet sich das von Organisation zu Organisation, im EFQM Modell 2020 werden jedoch fünf grundsätzlich bedeutsame Interessengruppen adressiert: Kunden, Mitarbeiter, wirtschaftliche und regulatorische Interessengruppen, Gesellschaft sowie Partner & Lieferanten.

| |
|--|
| 3.1 Kunden – nachhaltige Beziehungen aufbauen |
| <ul style="list-style-type: none"> – Kunden bei ihren eigenen Bestrebungen zur klimafreundlichen Ausrichtung und bei der Reduzierung des eigenen Carbon Footprint unterstützen – Transparenz hinsichtlich Klimaschutz/CO₂-Footprint-Ausweisung gegenüber Kunden schaffen und gewährleisten |
| 3.2 Mitarbeitende – gewinnen, einbeziehen, entwickeln und halten |
| <ul style="list-style-type: none"> – Aktivitäten und Erfolge hinsichtlich Klimaschutz nutzen, um die Attraktivität als Arbeitgeber für aktuelle und zukünftige Mitarbeiter zu steigern – Transparenz hinsichtlich des Beitrags des Unternehmens zum Klimaschutz gegenüber Mitarbeitenden schaffen und gewährleisten – Bewusstsein bei Mitarbeitenden schaffen und sie dazu befähigen, Klimaschutz in der Organisation zu verbessern |
| 3.3 Wirtschaftliche und regulatorische Interessengruppen – kontinuierliche Unterstützung sicherstellen |
| <ul style="list-style-type: none"> – Entscheidungen von wirtschaftlichen Interessengruppen mit Blick auf ihre Wirkungen hinsichtlich Treibhausgasemissionen unterstützen und begleiten, um schädliche Wirkung auf die Umwelt zu vermeiden oder positive Wirkungen zu erzielen – Transparenz gegenüber wirtschaftlichen Interessengruppen zur Klimastrategie des Unternehmens und den Erfolgen in ihrer Umsetzung schaffen, um als Organisation interessant und attraktiv für die Interessengruppen zu bleiben und ein positives Image zu unterstützen – Konstruktiv und transparent mit regulatorischen Interessengruppen hinsichtlich der Optimierung des Carbon Footprints zusammenarbeiten |

³ vgl. EFQM: Das EFQM Modell 2020, S. 18ff.

3.4 Gesellschaft – zu Entwicklung, Wohlergehen und Wohlstand beitragen

- Ein klares Verständnis für den Beitrag des Unternehmens zu Umweltschutz entwickeln und in der Strategie verankern
- UN-Nachhaltigkeitsziele nutzen, um den Unternehmensfokus beim Klimaschutz zu identifizieren und durch entsprechende Werkzeuge und Vorgehensweisen zu implementieren
- Transparenz gegenüber der Gesellschaft hinsichtlich Klimastrategie schaffen, um als Organisation in der Gesellschaft akzeptiert zu sein und ein positives Image zu unterstützen

3.5 Partner und Lieferanten – Beziehungen aufbauen und Beitrag für die Schaffung nachhaltigen Nutzens sicherstellen

- Den Beitrag von Partnern und Lieferanten auf den eigenen Carbon Footprint analysieren und gemeinsam optimieren
- Partner und Lieferanten in der Wertschöpfungskette in Aktivitäten zum Klimaschutz einbinden, um die Erreichung der entsprechenden Ziele zu gewährleisten
- Partner und Lieferanten dazu motivieren, eigene Aktivitäten zur Verbesserung des Carbon Footprint zu starten und zu realisieren

Kriterium 4: Nachhaltigen Nutzen schaffen⁴

Der Purpose einer Organisation sowie die erarbeitete Strategie legen fest, für welche Zielgruppen – meist handelt es sich hierbei um die Kunden – Nutzen geschaffen wird und welcher generelle Nutzen dies ist.

Nachhaltigkeit spielt dabei heute und in der Zukunft eine ganz erhebliche Rolle, weshalb der Begriff schon im generellen EFQM Modell 2020 in der Kriterienbezeichnung verankert ist. Damit wird Nachhaltigkeit mit dem ureigenen Zweck der Organisation verbunden und wird dadurch integraler Bestandteil der gesamten, Nutzen schaffenden Aktivitäten.

4.1 Nachhaltigen Nutzen planen und entwickeln

- Den Nutzen für die Zielgruppe und das Vorgehen in der Wertschöpfungskette so entwickeln, dass im gesamten Lebenszyklus die Auswirkungen auf Umwelt, Nachhaltigkeit und Klimawandel berücksichtigt und optimiert werden
- In der Planung von nachhaltigem Nutzen Prinzipien und Methoden des Design for Reuse und des Design for Recycling nutzen, um die Auswirkungen auf die Umwelt insgesamt und den Carbon Footprint im speziellen zu minimieren

4.2 Nachhaltigen Nutzen kommunizieren und vermarkten

- Aktivitäten und Erfolge beim Klimaschutz im Marketing nutzen, um das Image des Unternehmens zu fördern
- Erfolge beim Klimaschutz gezielt als Verkaufsargument einsetzen, um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen
- Zielgruppen im verantwortungsbewussten Umgang mit Produkten, Dienstleistungen und Lösungen beraten

4.3 Nachhaltigen Nutzen liefern

- Effektive und effiziente Wertschöpfungsketten entwickeln, um Klimaschutz bei der Schaffung von Nutzen zu berücksichtigen und konsequent zu optimieren
- Produkte, Dienstleistungen und Lösungen so liefern, dass negative ökologische Auswirkungen und der Carbon Footprint minimiert werden
- Wertschöpfungsprozesse optimieren, um den Verbrauch an natürlichen Ressourcen und damit die Auswirkungen auf den Carbon Footprint zu verbessern

4.4 Ein Gesamterlebnis definieren und verwirklichen

- Ein durchgängiges Erlebnis für die Zielgruppen definieren und realisieren, dass es für die Zielgruppen erkennbar macht, dass die Organisation Klimaschutz in allen Phasen der Zusammenarbeit als Leitgedanke berücksichtigt
- Rückmeldesystem entwickeln und nutzen, die es Zielgruppen ermöglicht, der Organisation Hinweise – kritische wie auch positive – hinsichtlich Klimaschutz zu geben

Kriterium 5: Leistungsfähigkeit und Transformation vorantreiben⁵

Eine Grundanforderung an Organisationen ist es, sowohl das bestehende, momentane Geschäft professionell und erfolgreich zu betreiben und es in seiner Leistungsfähigkeit zu verbessern, als auch die Transformation und damit die Vorbereitung auf die Zukunft voranzutreiben.

Dabei spielen auch die Förderung von Kreativität und Innovation, der Umgang mit Daten, Informationen und Wissen sowie das systematische Management von Vermögenswerten und Ressourcen eine zentrale Rolle.

5.1 Leistungsfähigkeit vorantreiben und Risiken managen

- Wesentliche Treiber für Klimaschutz des Unternehmens identifizieren, analysieren und verstehen
- Projekte und Prozesse basierend auf Informationen zum Carbon Footprint aus dem Steuerungssystem verbessern
- Risiken für die Verbesserung des Carbon Footprints und die Erreichung der Klimaschutzziele identifizieren und managen

⁴ vgl. EFQM: Das EFQM Modell 2020, S. 22ff.

⁵ vgl. EFQM: Das EFQM Modell 2020, S. 24ff.

| |
|--|
| <p>5.2 Die Organisation für die Zukunft transformieren</p> <ul style="list-style-type: none"> – Transformationsbedarf identifizieren, um auf grundsätzliche und erhebliche Veränderungen und Trends im Ecosystem hinsichtlich Klimaschutz frühzeitig reagieren zu können – Vorgehensweisen und Werkzeuge entwickeln, um die erforderliche Transformation zur Erreichung der Verbesserungen beim Klimaschutz zu realisieren |
| <p>5.3 Innovation fördern und Technologie nutzen</p> <ul style="list-style-type: none"> – Innovationen und Technologien entwickeln und nutzen, die die Erreichung der Ziele zu Nachhaltigkeit/CO₂-Footprint ermöglichen – Gesamten Lebenszyklus bestehender und neu aufkommender Technologien bewerten und steuern, um Wirkungen und Nutzen hinsichtlich Klimaschutz zu optimieren |
| <p>5.4 Daten, Information und Wissen wirksam einsetzen</p> <ul style="list-style-type: none"> – Carbon Footprint des Unternehmens in seinen unterschiedlichen Phasen der Wertschöpfung kennen – Bewusstsein dafür schaffen, welche Daten und Informationen zum Carbon Footprint fehlen und Vorgehensweisen entwickeln, um diese Daten und Informationen zu gewinnen – Daten in Informationen und Wissen umwandeln, die dabei helfen den Carbon Footprint des Unternehmens zu verbessern |
| <p>5.5 Vermögenswerte und Ressourcen managen</p> <ul style="list-style-type: none"> – Vermögenswerte und Ressourcen so gestalten und nutzen, dass deren Einsatz mit einer möglichst geringen Auswirkung auf Nachhaltigkeit/CO₂-Footprint verbunden ist – Vermögenswerte und Ressourcen festlegen, die für aktuelle und zukünftige Geschäfte nicht mehr benötigt werden, und diese in verantwortungsvoller Art unter Berücksichtigung von Prinzipien der Kreislaufwirtschaft sowie der Wirkung auf den Carbon Footprint abbauen |

ERGEBNISSE

Auf Basis der gewählten Ausrichtung sowie der zu ihrer Umsetzung realisierten Vorgehensweisen wird im EFQM Modell 2020 der Regelkreis geschlossen, indem durch geeignete Ergebnis-Messungen Fortschritt und Erfolg der Organisation bewertet werden.

Dabei wird sowohl die Perspektive der Interessengruppen und ihrer Wahrnehmung der Organisation betrachtet als auch der Frage nachgegangen, wie gut die Organisationen in Lage ist, den geplanten Nutzen zu schaffen und gleichzeitig Leistung und Transformation voranzutreiben.

Kriterium 6: Wahrnehmungen der Interessengruppen⁶

Die Struktur des Kriteriums lehnt sich an Kriterium 3 (Interessengruppen einbinden) an, dementsprechend ist hier zu analysieren, wie die für die Organisation wichtigen Interessengruppen diese im Hinblick auf Nachhaltigkeit und Carbon Footprint wahrnehmen.

Hierzu wird von den Interessengruppen Feedback eingeholt. Dies kann durch entsprechende Items in Umfragen, durch Fokusgruppen, externe Audits/Bewertungen, Auswertung von Presse und sozialen Medien oder von Lob und Beschwerden erfolgen.

Zusammengefasst lässt sich festhalten, dass es um die Wahrnehmung des Unternehmens durch die Interessengruppen hinsichtlich

- Nachhaltigkeit,
- Carbon Footprint,
- Umweltschutz und
- ökologisches Bewusstsein

handelt.

Kriterium 7: Strategie- und leistungsbezogene Ergebnisse⁷

Neben direktem Feedback der Interessengruppen ist es essentiell für die Steuerung einer Organisation und die Beurteilung von Fortschritt und Erfolg in der Strategieumsetzung, belastbare und aussagefähige Kennzahlen zu nutzen.

Diese Kennzahlen müssen die wesentlichen Einflussfaktoren auf ihre Nachhaltigkeitsstrategie sowie die Ziele und Aktivitäten hinsichtlich Klimaschutz abdecken und die Basis für die Steuerung der entsprechenden Maßnahmen bieten. Beispielhaft und ohne Anspruch auf Vollständigkeit können hier genannt werden:

- Energieverbrauch
- Strommix
- Logistik-Kennzahlen (z.B. bezogen auf Lieferkette, Transportmethoden)
- Materialeinsatz und Materialmix in den Produkten und Lösungen

Diese Kennzahlen liefern gemeinsam mit dem Feedback der Interessengruppen wiederum Input in die Ausrichtung der Organisation sowie für die „Nachjustierung“ und Weiterentwicklung der Vorgehensweisen im Rahmen der Realisierung.

Sie schließen damit den Regelkreis, den das EFQM Modell 2020 insgesamt darstellt.

⁶ vgl. EFQM: Das EFQM Modell 2020, S. 30ff.

⁷ vgl. EFQM: Das EFQM Modell 2020, S. 34ff.

SUMMARY

- Das EFQM Modell hilft Unternehmen Ursachen und Wirkungen von Nachhaltigkeit zu verstehen und schnell auf Chancen und Herausforderungen zu reagieren.
- Es unterstützt Unternehmen, gleichzeitig die aktuelle Leistung in Bezug auf Nachhaltigkeit zu verbessern und das Thema voranzutreiben.
- Das EFQM Modell 2020 integriert die wichtigsten Aspekte zur Nachhaltigkeit, es hilft bei deren Bewertung und beim Ergreifen von Chancen oder bei der Vermeidung von Bedrohungen.
- Es erkennt an, dass jede Organisation beim Thema Nachhaltigkeit in eine vielfältige Struktur von Interessengruppen eingebunden ist. Das Modell hilft beim Verstehen dieser Vielfalt mit Fokus auf die wichtigsten Interessengruppen.
- Das Thema Nachhaltigkeit ist tief in das gesamte Modell eingebettet.
- Die Fokussierung des Modells auf das Thema Nachhaltigkeit/Klimaschutz hilft Organisationen dabei, die Herausforderungen ganzheitlich anzugehen und damit eine höhere Wirksamkeit der Aktivitäten und eine schnellere Zielerreichung zu ermöglichen.

Haben wir Ihr Interesse geweckt, das Thema Nachhaltigkeit mit Hilfe des EFQM Modells in Ihrem Unternehmen umzusetzen? Wenden Sie sich gerne an einen der genannten Partner:

→ **Ihr Kontakt in der DGQ:**

Jörn Cerff
E-Mail: joern.cerff@dgq.de
Telefon: 069 95424-333

→ **Ihr Kontakt im SKZ:**

Dr. Hermann Achenbach
E-Mail: h.achenbach@skz.de
Telefon: 0931 4104-266

→ **Ihr Kontakt bei SSB Consult:**

Dr. Thomas Bäuerle
E-Mail: info@ssb-consult.de
Telefon: 0631/ 303-2050

Die **Deutsche Gesellschaft für Qualität (DGQ)** unterstützt Unternehmen dabei, mit hochwertigen Produkten und Dienstleistungen erfolgreich am Markt zu bestehen. Als zentrale, deutsche Qualitätsgesellschaft ist die DGQ erster Ansprechpartner für Qualität, Qualitätsmanagement und Qualitätssicherung. Das einzigartige Netzwerk der DGQ vereint über 6.000 Qualitätsexperten in mehr als 4.000 Unternehmen aller Größen und Branchen. Berufseinsteiger, Fachexperten und Manager nutzen den direkten Erfahrungsaustausch in deutschlandweit über 70 Regional- und Fachkreisen. Das DGQ-Netzwerk bietet die vielseitigste und umfassendste Plattform zum Austausch von Wissen, Praxiserfahrungen und Trends rund um qualitätsrelevante Themen. Die DGQ engagiert sich in nationalen und internationalen Initiativen, Partnerschaften, Gremien zur Gestaltung zentraler Normen sowie Innovations- und Forschungsprojekten. Mit rund 300 Trainern und 1.000 praxisbezogenen Trainings stellt die DGQ ein breites Weiterbildungsangebot zur Verfügung und erteilt im Markt anerkannte Personenzertifikate. Sie trägt wirkungsvoll dazu bei, „Qualität Made in Germany“ als Erfolgsprinzip in Wirtschaft und Gesellschaft zu verankern. Dabei sichert die DGQ bestehendes Know-how. In einer Welt der Transformation entwickelt sie zudem neue Qualitätsansätze für die Zukunft.

SKZ – Das Kunststoff-Zentrum ist eines der deutschland- und weltweit größten Kunststoff-Institute, und bietet praxisgerechte Lösungen – zielgerichtet auf die Bedürfnisse der Kunststoff-Industrie zugeschnitten. Das SKZ versteht sich seit 60 Jahren als Partner der Kunststoff-Industrie mit weitreichender System-Kompetenz: Durch Qualitätsprüfungen und Gütesicherung unterstützt man die Produktpolitik seiner Partner und liefert wertvolle Argumente für die internationalen Absatzmärkte. Das Kunststoff-Zentrum ist Marktführer für Weiterbildung und Wissenstransfer im Bereich Kunststoff mit mehr als 600 verschiedenen Veranstaltungen jährlich. Im Bereich der Forschung steht man für marktgerechte Entwicklung und Verbesserung von Produktionstechnologien. Mit der Zertifizierung von Managementsystemen schafft man die beste Voraussetzung für Leistungsfähigkeit und wirtschaftlichen Erfolg. Getragen wird das SKZ von einem leistungsstarken Netzwerk mit mehr als 400 Unternehmen.

SSB CONSULT ist eine interdisziplinär ausgerichtete Unternehmensberatung mit über 20 Jahren Erfahrung in der Gestaltung und Weiterentwicklung von Organisationen. Vier Faktoren definieren die Arbeitsweise: klare Strategien, maßgeschneiderte Ansätze, wissenschaftlich fundierte Praxis - gesteuert von Beratern, die selbst Unternehmer sind. Der Fokus liegt auf qualitativ hochwertiger Beratung für Kunden, vom Anfang bis zum Erfolg. SSB Consult steht für langfristige Organisationsentwicklung, die Projekte enden erst, wenn sie ihr Ziel erreicht haben. SSB Consult ist interdisziplinär ausgerichtet und verfolgt einen ganzheitlichen und damit nachhaltigen Ansatz. SSB Consult greift auf 20-jährige nationale und internationale Projekterfahrung aus zahlreichen Branchen zurück. Dabei zählen führende Unternehmen und innovative Organisationen, unter anderem auch ein Drittel der DAX-Unternehmen, zu den Kunden. Kunden von SSB Consult sind vielfache Gewinner des EFQM Awards, von EFQM Prizes und des Ludwig-Erhard-Preises – ein deutliches Zeichen für Qualität und Wirksamkeit der Beratungsleistungen.

SSB Consult hat umfangreiche Erfahrungen mit Großkonzernen, kleinen und mittelständischen Unternehmen sowie Organisationen aus dem öffentlichen Sektor, dem Gesundheitswesen und NGOs. SSB Consult hat inzwischen über 80 umfangreiche EFQM Umsetzungsprojekte erfolgreich durchgeführt. Die Beratungsleistungen umfassen neben der EFQM-Begleitung zudem unter anderem Strategie-, Transformations- und Optimierungsprojekte in vielen Umfeldern und haben die beiden Partner von SSB Consult in mehr als 30 Länder weltweit geführt. SSB Consult wurde sicherlich nicht zuletzt vor dem Hintergrund dieser umfangreichen Erfahrungen von der EFQM zur Mitwirkung an der Modellentwicklung eingeladen – und war das einzige Beratungsunternehmen aus dem deutschsprachigen Raum im Kernteam und als einziges Kernteam-Mitglied aktiv in die Präsentation des EFQM Modells 2020 bei der EFQM Jahrestagung in Helsinki im Herbst 2019 eingebunden.