

Beiträge zum Thema „Bessere Fabriken“ | Ausgabe: Juli 2013
Autor: Dr. Tobias Heinen | Kontakt: heinen@grean.de

Nachhaltigkeit heißt das Gebot der Stunde!

Wenn es um das Thema „Nachhaltigkeit“ geht, ist sie gefragt. Dr. Iris Pufé, MBA, ist Expertin für die Gestaltung von Nachhaltigkeit in Unternehmen. Sie berät internationale Organisationen ebenso wie Großunternehmen, unterrichtet an der Hochschule München und ist Kolumnistin der Wirtschaftswoche zum Thema Green Economy. Sie sitzt im Beirat der Deutschen Umweltstiftung und hat sich mit mehreren Grundlagenwerken einen Namen gemacht.

Wir haben uns zum Interview verabredet und über Nachhaltigkeit gesprochen. Sie zeigt die Bedeutung des Themas auf und legt Wege dar, wie Unternehmen Nachhaltigkeit angehen sollten, um künftig erfolgreich zu sein. Schließlich gibt sie konkrete Tipps, wie Unternehmer ihre Fabriken nachhaltiger ausrichten können.

Frau Dr. Pufé, Nachhaltigkeit wurde bislang vor allem wissenschaftlich diskutiert. Immer stärker befasst sich aber auch die Wirtschaft damit. Wie könnte man das Thema kurz zusammenfassen?

Nachhaltigkeit ist ein ursprünglich aus der Forstwirtschaft stammendes ressourcenökonomisches Prinzip. Und es stimmt, dass es heute viel breiter diskutiert wird und mittlerweile nahezu alle Bereiche der Wirtschaft durchdringt. Worum es dabei geht: Eine Unternehmensführung zu erreichen, die auf eine langfristige Sicherung der ökologischen Bestandsbedingungen setzt und dabei gleichzeitig soziale Aspekte berücksichtigt. Kurz, die Gewinne eines Unternehmens sind ökologisch und sozial verantwortungsvoll zu erwirtschaften, wenn das Unternehmen auch in 20, 30, 50 Jahren noch auf dem Markt sein will.

Die Quintessenz dabei ist, dass die drei Dimensionen Ökologie, Gesellschaft, Ökonomie in der Investitions- als auch der Kosten- und Leistungsrechnung berücksichtigt werden. Sprich: Der ökologische und soziale Mehr-

wehrt, den ein Unternehmen schafft, wird in Zukunft viel stärker bewertet werden, nicht mehr nur der rein ökonomische.

Zukünftig wird es die Aufgabe von Unternehmen sein, Prozesse, Produktion, Produkte und Personalmanagement so umzugestalten, dass sie langfristig tragfähig sind und es nicht nur über die nächsten fünf Jahre mit Biegen und Brechen schaffen. Es geht darum, wirtschaftlich, sozial und ökologisch erfolgreich zu sein – und das auf dauerhafter, belastbarer Basis.

Das Thema gewinnt immer stärker an Bedeutung. Was sind die Gründe dafür?

In der Diskussion werden hier sogenannte Push- und Pull-Faktoren unterschieden. Erste zwingen durch externen Druck wie eine schärfere Umwelt- und Sozialgesetzgebung oder der abnehmenden Verfügbarkeit von Rohstoffen und Ressourcen dazu, von Nicht-Nachhaltigkeit abzurücken. Letztere schaffen Anreize – wie eine umweltorientiertere Kundennachfrage, spannende Geschäftsmodelle,

Nischen oder Absatzmärkte – sich auf Nachhaltigkeit zuzubewegen. Durch eine Differenzierung am Markt mit nachhaltigeren Produkten entstehen beispielsweise Wettbewerbsvorteile für Unternehmen. Man kann sich hier im Moment als Innovator positionieren!

Nachhaltigkeit ist eine echte Chance für das Geschäft.

Auch wenn *Apple* alles andere als ein glänzendes Vorbild für Nachhaltigkeit ist, wenn man an die Foxcoon-Affäre oder die lasche sowie intransparente Umweltpolitik des Unternehmens denkt – dank gigantischer Innovationskraft ist es das derzeit wertvollste Unternehmen der Welt, ihr Brandvalue wurde 2013 auf 185 Milliarden Euro angesetzt. Und wenigstens künftig soll davon auch einiges in mehr Umweltverträglichkeit fließen, vor allem in den Bau seines begrünten „Spaceship“-Headquarters.

Interessant sind in diesem Zusammenhang zwei Studien. Das Meinungsforschungsinstitut *Emnid* hat eine Umfrage unter 250 Managern gemacht. 90% waren der Ansicht, dass auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Unternehmen größeren wirtschaftlichen Erfolg haben als rein profitorientierte. Eine zweite Studie von *PWC*, der *Weltbank* und weiteren großen Playern zeigt, dass das Geschäftsvolumen im Bereich Nachhaltigkeit bis 2050 auf bis zu 10 Billionen Dollar oder 4,5% des Weltbruttosozialprodukts anwachsen wird. Nachhaltigkeit ist demnach vor allem ein Business Case!

Wenn Sie auf Unternehmer treffen, die sich bisher nicht mit dem Thema auseinandergesetzt haben und nun überlegen, damit zu beginnen – was raten Sie diesen?

Wichtig ist zunächst, dass Unternehmer die Dimensionen „Soziales“, „Ökologie“ und „Ökonomie“ nicht isoliert betrachten. Es gilt, eine integrative Gesamtbetrachtung zu erarbeiten im Rahmen einer Nachhaltigkeitsstrategie, die auf das Unternehmen zugeschnitten ist. Es werden aber immer wieder auch folgende drei Strategien genannt:

Suffizienz beschreibt das Bemühen, bspw. in der Produktion möglichst wenige Ressourcen wie Material oder Energie einzusetzen.

Konsistenz beschreibt eine Produktion, die über den gesamten Lebensweg betrachtet wird. Bei der Produktion fallen immer wieder Restmengen von Produkten an. Das Ziel ist hier, diese wieder in den Produktionsprozess zurückzuführen und kontinuierlich „im Rennen zu halten“.

Die geläufigste Strategie ist sicher die Effizienz. Dabei geht es darum, rational mit knappen Ressourcen umzugehen und mit so wenig wie möglich so viel wie möglich zu erreichen.

Es geht um eine Integration verschiedener Strategien.

Was ich spannend finde, ist die Frage, wie man mehrere Strategien miteinander verbinden kann. Wie lassen sich die beiden anderen Prinzipien zur Effizienz zufügen? Wie kann man auch die Strategien ganz konkret unterbrechen auf Prozesse, auf Abteilungen, auf Produkte? Da müssen Lösungen her. Das wird zukünftig interessant.

Kommen wir zum Bereich der Produktion. Welche Unternehmen sind Vorreiter in dem Bereich Nachhaltigkeit und was tun diese konkret?

Da gibt es eine Reihe von guten Beispielen in der deutschen Industrie. Nehmen wir die Firma *Geberit*. Die haben einen detaillierten Fahrplan erarbeitet, wie sie das Thema Nachhaltigkeit in der Produktion verankern wollen. Das beginnt bei grüner Beschaffungs- und Distributionslogistik, geht über Themen der Arbeitssicherheit hin zu Umweltthemen. Auch im Bezug zu Mitarbeitern gibt es dort bspw. eindeutige Verpflichtungen der Firmenleitung zu fairem Verhalten. Ergebnis davon: *Geberit* ist seit Jahren in allen wichtigen Sustainability Indexes gelistet und über die letzten zehn Jahre verfünffachte sich der Aktienkurs.

Ein Vorreiter ist sicher auch *BMW*. In der Zusammenarbeit bekomme ich mit, an wie vielen Ecken und Enden das Unternehmen nach integrativen Lösungen sucht. Sei es im Bereich F&E mit Fokus auf alternative Antriebstechniken, Lean Construction oder Sustainable Design. Auch in Sachen betriebliches Gesundheitsmanagement, Diversity oder flexible Arbeitszeitmodelle tut sich einiges.

Wie würden Sie die Vision einer nachhaltigen Fabrik beschreiben?

Techniker haben häufig einen sehr detailverliebten Blick auf die Fabrik. Da werden dann Anlagen, Betriebsausstattung und Co. optimiert. Damit werden auch gute Ergebnisse im Hinblick auf bspw. ökologische Aspekte mit weniger Ressourceneinsatz erreicht. Das Stichwort ist hier Ressourcenproduktivität.

Daneben gibt es aber einen ganz wesentlichen Punkt, den viele übersehen: Nachhaltigkeit ist eine Symbiose, eine Integration, eine Harmonisierung von Ökonomie, Ökologie und Sozialem. Und insbesondere diese soziale Dimension muss in die Fabriken hinein! Flächendeckend wird schon Arbeitsschutz gemacht. Aber: Wie gehen Unternehmen mit dem demographischen Wandel um? Wie kann man den Arbeitsplatz altersgerecht gestalten? Wie kann man mehr Azubis übernehmen? Lässt sich die Stelle eines Nachhaltigkeitsbeauftragten schaffen? Wie können mehr Frauen in nachhaltigkeits-relevante Bereiche in technischen Bereichen wie Design- und Entwicklungsabteilungen gebracht werden?

Wir benötigen Schnellere, Langsamere, Jüngere, Ältere oder sonstwie Andere!

Es geht hier nicht um Frauenquoten oder so etwas. Ganz im Gegenteil: Es ist wissenschaftlich erwiesen, dass – wenn Frauen in die Strategiefindung oder Produktentwicklung eingebunden sind – der EBIT der Firmen steigt.

Wenn Sie zehn weiße Männer um die 40 haben, die ein Produkt entwickeln – für wen entwickeln die das dann? Sie haben mehr davon, wenn Sie von den zehn Leuten sagen wir drei reinholen, die älter, jünger, schneller, langsamer, bunter, schräger oder sonstwie anders sind. Warum? Weil die auf etwas anderes schauen und etwas ergänzen, erweitern und etwas sehen, was andere nicht sehen.

Das gilt insbesondere auch für die Umsetzung in Fabriken und hier sind wir noch weit entfernt von einem guten Zustand, denn hier sind doch immer noch besonders viele Männer unterwegs. Wofür ich sensibilisieren will: Dieser soziale Aspekt ist als echter Mehrwert für

Unternehmen zu verstehen, bspw. durch den einhergehenden Perspektivwechsel.

Wie steht es im Mittelstand? Ist das Prinzip Nachhaltigkeit mittelstandstauglich?

Ich will es mal andersherum formulieren. Haben Sie sich schon einmal gefragt, warum BMW da steht, wo es steht? Nun, unter anderem sicher auch, weil sie viel richtig gemacht haben in der Vergangenheit.

Ich denke, die Wirkung ist gerade andersherum: Man investiert in das Prinzip und dann erntet man die Ergebnisse: Bessere Leute, bessere Bindung, bessere Umgebung, besse-

res Ergebnis. Die haben die richtigen Weichen zur richtigen Zeit gestellt.

Gerade Konzerne sollten wegen steigender Compliance- und Offenlegungspflichten das Thema Nachhaltigkeit keinesfalls unterschätzen, ich sage nur – kluges Risikomanagement. Der Mittelstand dagegen hat aufgrund größerer Wendigkeit auch das größere Potenzial – schnellere Entscheidungen, flachere Hierarchien und näher am Kunden. Das erlebe ich zumindest bei den Mitgliedsunternehmen des Verbandes der Bayerischen Metall- und Elektroindustrie, die ich berate. Nur, Mut müssen Sie haben. Viele glauben, was sie glauben wollen, nämlich, dass das Thema wieder vorbei geht. Da wäre ich mir nicht so sicher.



Zur Person: Dr. Iris Pufé, MBA, ist Nachhaltigkeitsexpertin mit den Schwerpunkten Nachhaltigkeitsmanagement, Umweltschutz und Corporate Social Responsibility (CSR). Sie unterstützt staatliche Einrichtungen, Wirtschaftsunternehmen und NGOs bei der Entwicklung von Nachhaltigkeits- und CSR-Strategien und deren Umsetzung. Bisherige Kunden sind u.a. die Stadt München, UNESCO, BMW, Danone, Deutsche Umweltstiftung. Seit 2010 berät sie den Verband der bayerischen Metall- und Elektroindustrie (VBM) und dessen Mitgliedsunternehmen. Begleitend unterrichtet sie u.a. am Lehrstuhl Sustainability Management der Hochschule München. Fachpublikationen u.a. für Springer Science+Business Media "UmweltWirtschaftsForum". Sie ist im Beirat der Deutschen Umweltstiftung, in der Jury von Green Brands sowie Kolumnistin der Wirtschaftswoche zum Thema Green Economy.



Wenn Sie Interesse an Themen zur Verbesserung von Fabriken haben, besuchen Sie unsere Homepage im Bereich „Veröffentlichungen“ und tragen sich unter info@grean.de in unseren Newsletter ein. Alternativ klicken Sie auf den QR-Code, um auf die Seite zu gelangen. Den Autor erreichen Sie außerdem bei Twitter oder XING.



<https://twitter.com/HeinenTobias>



https://www.xing.com/profile/Tobias_Heinen2