



Prof. Dr. Dr. h.c. Dietmar Vahs ist Direktor des Instituts für Change Management und Innovation (CMI) der Hochschule Esslingen

Wirklich nachhaltig oder alles nur Schein?

Ein Praxisblick auf den aktuellen Stand der Wirtschaft

Dietmar Vahs, Silvia Rummel, Michael Dunst, Robin Weidlich



Dr.-Ing. Silvia Rummel ist Dozentin an der FOM Hochschule und Head of Energy Efficiency & CO₂ Footprint Portfolio bei Festo SE & Co. KG

Vorwort

Joe Biden, der 46. Präsident der Vereinigten Staaten von Amerika gab im Januar 2021 folgende Worte von sich: „Wir haben schon zu lange gewartet et was gegen den Klimawandel zu unternehmen. Wir können nicht mehr warten. Wir sehen ihn mit unseren eigenen Augen. Wir fühlen ihn. Es ist Zeit zu handeln!“ (MoneyMaker, A. für die New York Times 29.01.2021)

Wenn einer der mächtigsten Männer der Welt solch deutliche Worte findet, so sollten vor allem auch Unternehmen sich die Frage stellen, welche Auswirkungen eine solche Aussage auf sie selbst und Ihr Unternehmen haben kann.

Mit seinem Statement macht Biden deutlich, wie präsent der Klimawandel und dessen Folgen derzeit sind und wie ambitioniert er diesen bekämpfen möchte.

Auch die Top-Manager mehrerer, führender Unternehmen der deutschen Industrie kommen nach und nach zu dem Schluss, dass der Klimawandel die gesamte Wirtschaft und damit auch Ihr Geschäft dauerhaft beeinflussen sowie nachhaltig verändern wird. Aufkommende Regulierungen wie bspw. der GreenDeal der EU weisen auf ein signifikantes Risiko hin. Auf Diskussionen in Ausschüssen, Gremien und der EU wird klar, dass das Thema Energieeffizienz & CO₂ in der Industrie an Bedeutung gewinnt und demnach die Produkte von Firmen einer neuen Herausforderung gegenübergestellt sind.

Warum ist Nachhaltigkeit von Bedeutung?

Bei der Auseinandersetzung mit der Thematik Nachhaltigkeit wird schnell klar, dass diese bereits seit geraumer Zeit eine bedeutende Rolle spielt. Da der Mensch in seiner Evolution immer auf Überlebensstrategien angewiesen war, ist auch die Grundidee der Nachhaltigkeit in Verbindung mit Respekt und Verantwortungsbewusstsein gegenüber der Natur dieser Richtung zuzuordnen. Als Grundlage für den gesellschaftlichen Umgang mit dem Thema des Umweltschutzes gilt die Veröffentlichung des Sachbuchs „Silent Spring“ (Carson, 1962), welches letztendlich eine Umwelddebatte und daraus das erste Umweltschutzgesetz der USA, das National Environmental Policy Act NEPA 1970 zur Folge hatte.

Durch die Industrialisierung haben sich für die Gesellschaft massive Veränderungen ergeben, die beteiligten Nationen erlebten einen nie vorher da ge-

wesenen Wohlstand. Durch den gestiegenen Wohlstand veränderten sich jedoch auch die Lebens- und Konsumstile der Bevölkerungen, was auf Dauer so nicht fortgeführt werden konnte.

Besonders das exponentielle Wachstum der Weltbevölkerung von 4 Mrd. Menschen 1975 auf 6,4 Mrd. Menschen im Jahr 2000, die Entstehung von Megametropolen, Wirtschaftswachstum im Zuge der Globalisierung und Digitalisierung sowie gestiegene Lebens- und Konsumstile sind Ursachen zunehmender Umweltverschmutzung. (vgl. Meffert/Kirchgeorg 1998, S. 10)

Zunächst einmal geht es beim Verantwortungsprinzip darum, dass jeder Akteur Verantwortung für sein Handeln übernimmt. Das heißt jedes Unternehmen, jeder Wirtschaftsteilnehmer und jeder Privathaushalt ist für die Folgen seines Handelns verantwortlich und kann dieses positiv wie auch negativ beeinflussen. Nachhaltigkeit erfordert die Zusammenarbeit von Ökologie, Ökonomie und Sozialem.

Diesen Dreiklang von Ökologie, Ökonomie und Sozialem können sich in Unternehmen über die eigene Kultur (Corporate Culture) sowie die eigene Identität (Corporate Identity) widerspiegeln. Neben der marktlichen Umwelt werden Unternehmen auch durch die soziale wie auch ökologische Umwelt beeinflusst. Durch Katastrophen wie die Nuklearkatastrophe in Fukushima oder Unfälle mit Tanklastern, stehen Unternehmen immer mehr im Fokus einer sensibilisierten, kritischen Gesellschaft. Das öffentliche Interesse in Bezug auf die Einhaltung von Gesetzen und die Vermeidung von Schaden gegenüber Mensch und Umwelt sind so hoch wie nie zuvor.

Welche Ziele verfolgt ein nachhaltiges Wirtschaften?

Aus ökologischer Sicht geht es bei nachhaltigem Wirtschaften um den Schutz des Klimas, von Ressourcen, die Begrenzung von Emissionswerten wie Abluft, Abwasser, Lärm, Abwärme und Strahlen sowie die Abfallminderung wie auch die Risikobegrenzung im Allgemeinen. Hierbei steht die Maximierung der Effizienz in Bezug auf die Materialintensität im Vordergrund, d. h. je weniger Material bei der Produktion als Abfall anfällt, desto nachhaltiger erfolgt diese. Damit dieser Zustand erreicht werden kann, müssen nachhaltige Produktionsprozesse sowie nachhaltige Produktionstechnologien implementiert werden.

Während sich der ökologische Zielbereich auf die Umwelt richtet, so bezieht sich der ökonomische Bereich auf den Markt bzw. die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens, also bspw. auf das Angebot von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungen. Das Hauptproblem hierbei ist, dass eine nachhaltige Produkteigenschaft beim Kunden meist nur als Zusatznutzen wahrgenommen und nicht als alleiniges Produktmerkmal akzeptiert wird, um einen höheren Verkaufspreis zu rechtfertigen. Nachhaltiges Marketing muss dementsprechend in das gesamte Managementkonzept eines Unternehmens integriert werden, um auch ökonomisch profitabel wirtschaften zu können. (McDaniel/Rylander1993, S.5)

Die Ziele des sozialen Teilbereichs zielen zum Schluss auf die Achtung der Menschenrechte, die Information der Öffentlichkeit und der damit verbundenen Transparenz, den Schutz der Gesundheit der Mitarbeiter, die Ächtung von Kinder- bzw. Zwangsarbeit sowie den Dialog mit sozialen Anspruchsgruppen ab.

Anforderungen an Unternehmen

Unternehmen sind ständig dem Wandel der Zeit ausgesetzt und müssen sich immer wieder neuen Gesetzen, Richtlinien und Verordnungen anpassen, welche auf nationaler oder internationaler Ebene entschieden werden. Eine Missachtung von gesetzlichen Rahmenbedingungen wird oft mit hohen Strafzahlungen bis hin zu Freiheitsstrafen wie bspw. beim VW-Dieselskandal sanktioniert (Vetter 2017).

Gerade der Umweltwandel in Verbindung mit einem immer stärkeren Druck der Öffentlichkeit zum Thema Nachhaltigkeit bzw. CO₂-Ausstoß führen zu immer stärkeren Richtlinien und Verordnungen für Unternehmen und setzen diese zunehmend unter Druck.

Bei der 21. UN-Klimaschutzkonferenz in Paris im Jahr 2015 wurde unter anderem die Begrenzung des globalen Temperaturanstiegs auf unter 2 °C gegenüber dem vorindustriellen Niveau bzw. auf 1,5 °C festgelegt.

Die Pariser Vereinbarung sorgte damals schon für einen Druck in der Wirtschaft, da Unternehmen letztendlich einen großen Beitrag zum Erreichen der definierten Ziele beitragen müssen. So wuchs auch in der Automobilbranche bspw. der Druck immer effizientere und klimafreundlichere Autos zu produzieren.

Im Zuge des Green Deals sollen demnach die EU-Mitgliedsstaaten bis 2023 Ihre Klimapläne entsprechend anpassen, um das Gesamtziel bis 2050 erreichen zu können.

Konkret bedeutet dieser Deal für Unternehmen aus der Energieversorgung, dem Verkehr, dem Handel, der Industrie sowie der Land- und Forstwirtschaft eine große Herausforderung. Durch solch eine Vorgabe greift nun auch der Staat massiv in das Wettbewerbsgeschehen ein und der Wettlauf in Richtung

Erreichung der geforderten Umweltziele kann über Unternehmenserfolg bzw. -misserfolg entscheiden.

Der Umgang mit Nachhaltigkeit im Unternehmen

Im Umgang mit Nachhaltigkeit steigt die Erwartungshaltung von Kunden, Lieferanten, Investoren und vieler weiterer Interessensgruppen und zwingt Unternehmen, sich auf langfristige Sicht mit dem Thema auseinanderzusetzen. Dieser steigende Druck und die damit verbundenen Absatzerwartungen führen gelegentlich zu proaktiven Vermarktungsansätzen mit dem Thema, besser bekannt unter dem Begriff „Greenwashing“. Dieses „Grünwaschen“ beschreibt den Versuch eines Unternehmens, durch Marketing- und PR-Maßnahmen ein „grünes Image“ zu erlangen, ohne allerdings entsprechende Maßnahmen im Rahmen der Wertschöpfung zu implementieren. (vgl. Lin-Hi 2018)

Ein wahrhaftig nachhaltiges Unternehmen veröffentlicht alle seine Aktivitäten transparent und nachvollziehbar, wohingegen ein undurchsichtiger und nur teilweise transparenter Umgang mit Daten schnell zu einem Greenwashing-Verdacht führt. (vgl. Platschke 2020: S.45)

Definiert hingegen ein Unternehmen im Zuge seiner unternehmerischen Verantwortung den Umweltschutz als Bestandteil seiner Unternehmensgrundsätze, so bietet ihm dies eine Menge Vorteile wie bspw. die Steigerung des Unternehmensimages in der Öffentlichkeit, eine gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit oder höhere Absatzzahlen.

Wie gehen derzeit führende Unternehmen der Wirtschaft mit dem Thema um?

Im Zuge einer Bachelorarbeit im Studiengang Internationale Technische Betriebswirtschaft an der Hochschule Esslingen wurde der Einfluss der Themen Nachhaltigkeit, Energieeffizienz und CO₂-Footprint auf die Handlungsweisen verschiedener Unternehmen empirisch untersucht. Hierfür wurde eine umfassende Umfeldanalyse vorgenommen und mittels Desk Research 60 Unternehmen analysiert und einheitlich bewertet. Als Informationsquelle hierzu wurden Websites, Nachhaltigkeitsberichte und andere online verfügbare Daten herangezogen und die Position der Unternehmen zu verschiedenen Themen betrachtet.

Die Auswertung der Unternehmen erfolgte hinsichtlich der Punkte

- 1) Ambition zur Reduzierung CO₂ Footprint
- 2) Vermeidung nicht abbaubarer Rohstoffe
- 3) Energieeffizientes Produktportfolio
- 4) Reduktion von Abfallprodukten
- 5) Schaffung nachhaltiger Erzeugnisse
- 6) Effiziente Produktion (bspw. Ökostrom)

Die Bewertungsskala reicht hierbei von 1 (kaum ausgeprägt) – 5 (sehr ausgeprägt) und ist in den nachfol-



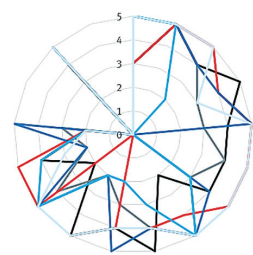
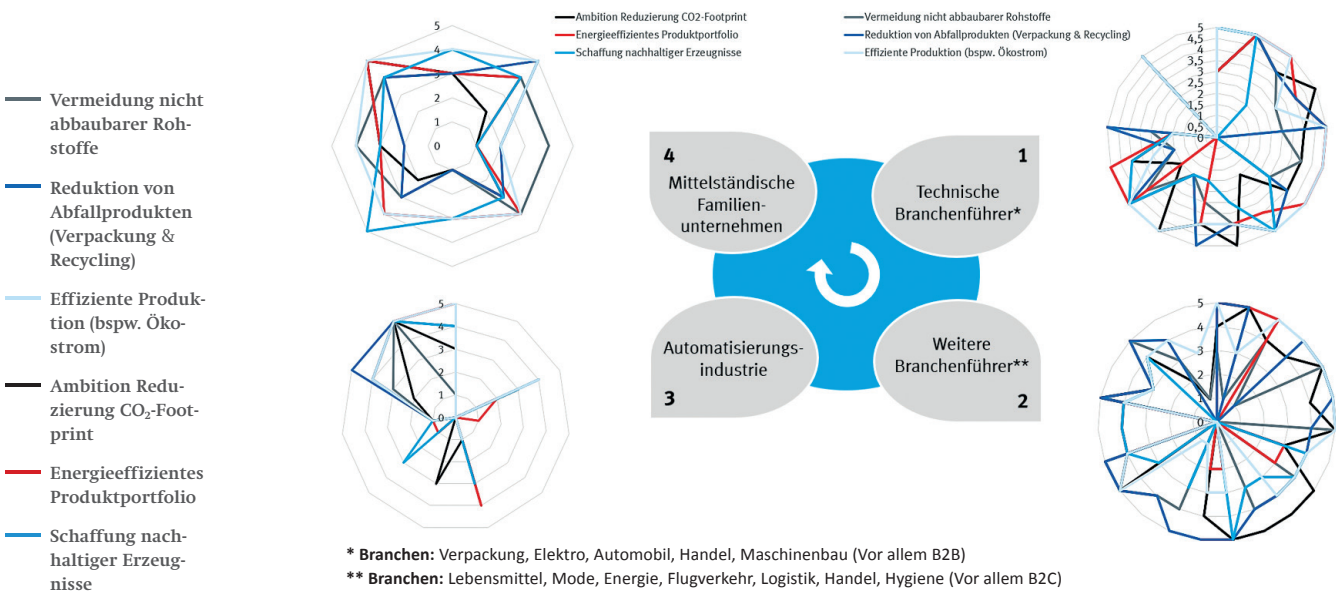
Robin Weidlich B. Sc. ist Masterstudent an der Hochschule Esslingen und Entwicklungsmitarbeiter bei Festo SE & Co. KG



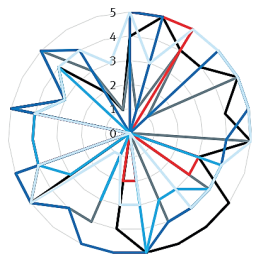
Michael Dunst M. Sc. ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Doktorand am CMI

genden Netzdiagrammen dargestellt. Hierbei ist zu beachten, dass sich teilweise mehrere Linien überlappen und die Darstellung deshalb teilweise einer genaueren Betrachtung bedarf. Die Darstellungsform

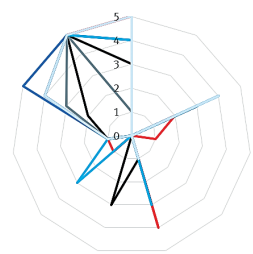
zeigt hierfür jedoch deutliche Trends auf und ermöglicht das Erkennen von Zusammenhängen der einzelnen Kategorien.



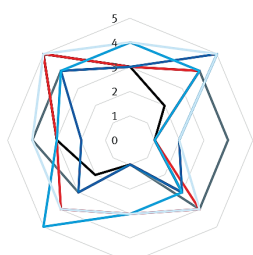
1) Im Bereich der *technischen Branchenführer* fällt auf, dass deren Ambition zur Reduzierung des CO₂-Footprint besonders hoch ist – auch ein energieeffizientes Produktportfolio sowie eine effiziente Produktion spielen eine bedeutende Rolle.



2) Bei den *weiteren Branchenführern*, vor allem im B2C-Bereich gehen die Trends hin zu einer ambitionierten Einstellung, den eigenen CO₂-Footprint zu reduzieren. Auch eine effiziente Produktion steht bei einigen Firmen im Vordergrund.



3) Die empirische Untersuchung zeigt deutlich, dass im Wettbewerb der *Maschinen- und Anlagenbauer* mit dem Thema noch zurückhaltend umgegangen wird. Gerade dieser Punkt könnte sich jedoch als große Chance für Unternehmen entpuppen, welche eine Pionierstrategie verfolgen. Weiterhin zeigt sich deutlich, dass der Trend hin zu energieeffizienten Produkten geht.



4) *Mittelständische Familienunternehmen* setzen vor allem auf die Entwicklung energieeffizienter Produkte und eine effiziente Produktion.

Zusammenfassend können für die empirische Untersuchung folgende Kernpunkte festgehalten werden:

- Die Ambition zur Reduzierung des CO₂-Footprint ist branchenübergreifend sehr hoch
- Auch ein energieeffizientes Produktportfolio spielt eine bedeutende Rolle bei allen betrachteten Unternehmen
- Des Weiteren wird übergreifend auf eine effiziente Produktion Wert gelegt.

Da die empirische Untersuchung über eine Desk Research erfolgte, basiert die Auswertung auf den publizierten Daten der Unternehmen selbst. Es ist nicht zweifelsfrei festzustellen, ob die Daten der Wahrheit entsprechen oder ob Greenwashing betrieben wurde. Subjektiv betrachtet sind vor allem Unternehmen des B2C-Bereichs mit unpräzisen Aussagen zu Nachhaltigkeitszielen oder mit ungenauen Angaben zur CO₂-Neutralstellung oder verschiedenen Emissionskennzahlen aufgefallen.

Ein Best-Practice-Beispiel ist mit einem Puzzle vergleichbar

Unabhängig von etwaigen Negativbeispielen stellt sich allgemein die Frage: Wie kann ein „Best-Practice-Beispiel“ für ein Unternehmen im Umgang mit dem Thema Energieeffizienz bzw. Nachhaltigkeit & CO₂-Footprint aussehen?

Hierfür ist zunächst einmal das folgende **Leitbild zur Einordnung von Best Practices** interessant, welches die fundamentalen Säulen eines Best-Practices aufzeigt.

Die Grundlage bezeichnet den Umgang mit dem *Thema selbst als Unternehmensaufgabe*. Damit ist gemeint, dass das Unternehmen das Thema der Nachhaltigkeit bspw. so ernst wie andere Unternehmensaufgaben nehmen sollte und es nicht nur eine Begleiterscheinung darstellen darf. Bei der Untersuchung fielen vor allem ein führender Hersteller für Outdoorbekleidung sowie ein Schokoladenproduzent mit den folgenden Punkten positiv auf:

- Wichtigkeit der Ressourcenschonung wird über den Gewinn gestellt
- Präsenz durch das Gesicht & den Namen des Unternehmensinhabers.

Beim Thema der *Transparenz* über verschiedene Kennzahlen des Unternehmens wie bspw. Verbrauchs- oder Emissionswerte sind vor allem die folgenden Punkte positiv aufgefallen:

- 1) Schaffung von emotionaler Verbundenheit mit Zielgruppen
- 2) Transparenz durch die Darstellung von Distributionswegen auf einer Weltkarte
- 3) Veröffentlichung von Emissionswerten in der Produktion, dem Alltagsgeschäft, ...
- 4) Einnehmen einer Vorreiterstellung & selbstbewusstes Vertreten der eigenen Werte
- 5) Detaillierte Übersicht zu verwendeten Rohstoffen, deren Herkunft und ausgestoßenen Schadstoffen bei der Produktion.

Des Weiteren haben zahlreiche Unternehmen unterschiedliche Methoden verwendet, den eigenen *CO₂-Footprint* darzustellen.

Während ein führender Automobilkonzern die folgenden Punkte erfüllt...

- Dynamisches Tool zur Anzeige der CO₂-Emissionen

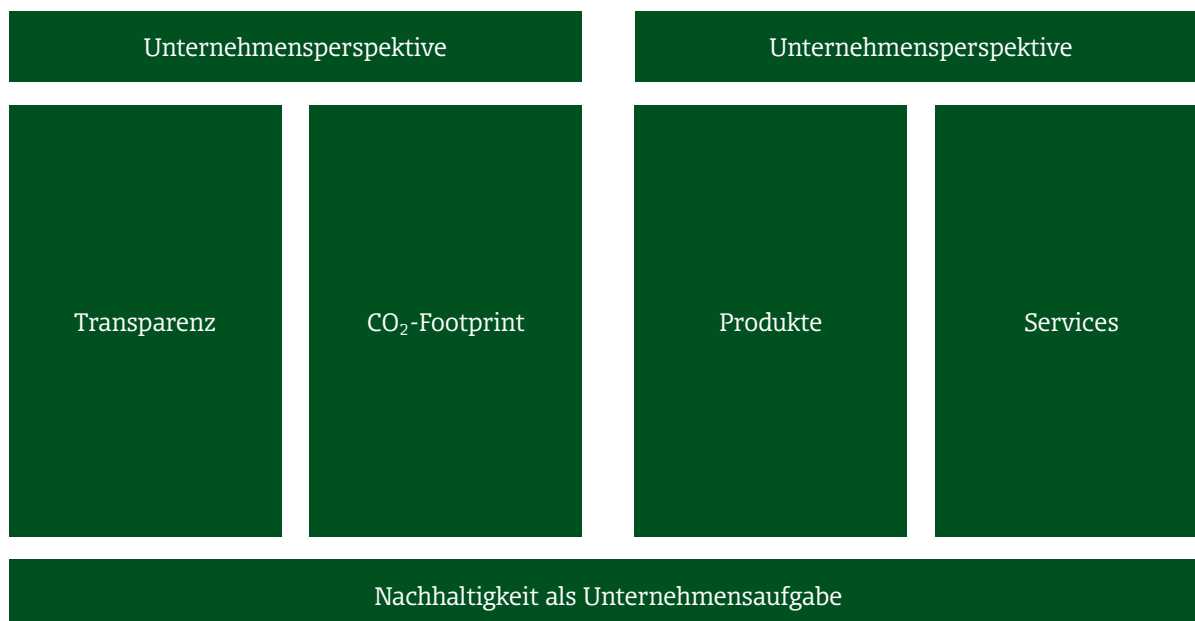
- Unterteilung in direkte bzw. indirekte Emissionen sowie die Möglichkeit zur Aufschlüsselung hinsichtlich anderer Schadstoffe & Produktparten ...fallen ein Nahrungsmittelkonzern, ein Saftproduzent sowie eine Airline durch die folgenden Punkte auf:

- Einladende Darstellung bei hoher Informationsqualität von KPI's, was beim Kunden ein Gefühl von Transparenz und Vertrauen erweckt
- Verwendung positiver Stilmittel und Farben proaktiv am Verkaufsregal, wodurch der Kunde sich zwangsläufig mit der Thematik beschäftigt
- Vergleich mit den KPI's der Konkurrenz proaktiv im eigenen Marketing. Hierdurch wurde die eigene Position bekräftigt und die der Konkurrenz geschwächt.

Bei den *Produkten* dient vor allem ein Unternehmen der Maschinen- und Anlagenbauer als Best-Practice-Beispiel. Dieses versteht es, sich über folgende Punkte hervorzuheben und positiv aufzufallen. Es bietet...

- Produkte, die zu einem optimalen Wirkungsgrad führen
- Produkte, die den Energieverbrauch überwachen
- Produkte und Zubehör, die das gesamte Thema im Detail abrunden
- allgemein eine sehr große Produktparte explizit zum Thema Energieeffizienz.

Beim Thema *Services* geht es im Gegensatz zu den Produkten um Dienstleistungen, welche ein Unternehmen in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit und Energieeffizienz anbieten kann. Ein namhaftes Unternehmen aus Stuttgart bietet hierbei einen digitalen & physischen Service zum Thema Energieeffizienz mit einem transparenten Konzept, wobei die Abläufe der beiden Angebote selbsterklärend online dargestellt werden.



Doch auf welche KPI's kommt es nun genau an?

Ein weiterer interessanter und wichtiger Punkt wird mit folgender Frage angestoßen: Welche KPI's werden vor allem in Unternehmen derzeit kommuniziert? Die Antwort liefert ein Blick auf die nachfolgende Tabelle:

Merkmale	[Einheit]
CO ₂ -Neutralstellung	[Jahr]
CO ₂ -Ausstoß	[t/Jahr] [t/Mio € Umsatz]
Anteil Grünstrom (Solar, Wind, ...)	[% an Gesamtverbrauch]
Energieeffizienz	[kWh/EUR]
Energieverbrauch	[kWh/Jahr] [MWh/Mio € Umsatz]
Wassernutzung/Effizienz	[l/Jahr] ; [l/EUR] [m ³ /Mio € Umsatz]
Bezug nachhaltiger Erzeugnisse	[Prozentualer Anteil aller Rohstoffe]
Recyclingquote	[Prozentualer Anteil aller Abfallstoffe]
Einsparung an Papier/Kartonagenverbrauch	[t/Jahr]
Anteil Elektrofahrzeuge im Fuhrpark/CO ₂ -Ausstoß	[% an Gesamtflotte]/[tCO ₂ /Jahr]
Anzahl/Leistung Fotovoltaikanlagen	[% von allen Unternehmensgebäuden]
Umweltmanagement-Zertifikate	[Anzahl]
Leistung Solaranlagen	[MW/Jahr]
(Sonder-)Abfall; Altmetall; Elektroschrott	[t/Jahr] [kg/Mio € Umsatz]
Heizöl-/Treibstoffverbrauch	[l/Jahr]
(Drucker)-Papier	[Blatt/Jahr] [t/Jahr]
Gewerbeabfall, Mischschrott, Holz	[t/Jahr]
Maschinen-, Getriebe-, Schmieröle	[m ³ /Jahr]
Filter- und Aufsaugmassen, Schutzkleidung	[t/Jahr]
Mischkunststoffe	[t/Jahr]
Eingekaufter, selbst erzeugter Strom	[MWh/Jahr]
Ausgestoßene Gase	[t/Jahr]

Auf der linken Seite ist eine Auflistung der häufig genannten KPI's der betrachteten Unternehmen zu sehen, welche hauptsächlich in Nachhaltigkeitsberichten nach außen hin kommuniziert werden. Um eine Vergleichbarkeit zu ermöglichen, werden die KPI's des Weiteren in den Einheiten auf der rechten Seite angegeben.

Um die hier dargestellten Merkmale bzw. KPI's als Unternehmen publizieren zu können, bedarf es jedoch zunächst einmal verlässlichen Systemen zur Ermittlung dieser.

Dies ist mit einem enormen Aufwand und Kosten verbunden, da die Ermittlung der Daten zum einen unfassbar schwierig ist und zum anderen ein kostenintensives Instrumentarium zur Messung voraussetzt. In der Zukunft wird die Ermittlung der Daten für Unternehmen jedoch unerlässlich sein, um

die eigene Entwicklung darzustellen und die Vergleichbarkeit mit anderen Unternehmen zu ermöglichen. Des Weiteren dienen die Systeme zur Erkennung von Einsparpotenzialen im eigenen Unternehmen durch das Tracken bestimmter KPI's, wodurch bspw. ein erhöhter Verbrauch deutlich schneller und einfacher erkennbar ist als ohne ermittelte Werte. Dementsprechend kann eine etwaige Einführung im Unternehmen auch einen enormen Beitrag zur Kosteneinsparung leisten und damit auch die Produktivität erhöhen.

Fazit

Alles in allem zeigt die Untersuchung noch einmal deutlich auf, dass ein Best-Practice Beispiel ähnlich wie ein Puzzle aus vielen verschiedenen Teilen besteht, welche erst einmal richtig miteinander platziert werden müssen. Hierbei ist es eine Gratwanderung für Unternehmen in jedem Punkt die richtige Tiefe zu finden, um zum einen nicht in einen Greenwashing-Verdacht zu geraten und zum anderen jedoch auch nicht den Interessenten mit einer Informationsflut zu überhäufen.

Das richtige Maß an Transparenz, Authentizität und Aufrichtigkeit in der Außenarbeit kann der richtige Weg in eine nachhaltige Zukunft für ein Unternehmen bedeuten.

Literaturangaben

Moneymaker, A. für die New York Times (29.01.2021): Biden signs sweeping climate orders focusing on job creation and including a 'pause' in fossil fuel leasing., Stand: 25. Juli 2021.
 Meffert, H./Kirchgeorg, M. (1998): Marktorientiertes Umweltmanagement, 3. Aufl., Stuttgart
 McDaniel, St.W./Rylander, D. H. (o.J.): Strategic green marketing, in: Journal of Consumer Marketing Vol. 10, 1993. Jg., S.4-10.
 Vetter, P. (2017): Das Urteil gegen den VW-Manager fiel unerwartet hart aus, URL: <https://www.welt.de/wirtschaft/article168013800/Das-Urteil-gegen-den-VW-Manager-fiel-unerwartet-hart-aus.html>, Stand: 25. Juli 2021.
 Lin-Hi, N. (2018): Definition Greenwashing, URL: <https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/greenwashing-51592/version-274753>, Stand: 25. Juli 2021.
 Platschke, K. (2020): Nachhaltigkeit als Marken-Purpose. Mit der Relevanzmethode zu mehr Verantwortung im Marketing, Wiesbaden

Kontakt:

Prof. Dr. Dr. h.c. Dietmar Vahs
 Dietmar.Vahs@hs-esslingen.de
 Dr.-Ing. Silvia Rummel
 Silvia.Rummel@festo.com
 Michael Dunst M. Sc.
 Michael.Dunst@hs-esslingen.de
 Robin Weidlich B. Sc.
 Robin.Weidlich@festo.com

Keywords

Nachhaltigkeit, Energieeffizienz, CO₂ Footprint, Transparenz, Emission, Unternehmensaufgabe