

# „Erste Schritte in die Nachhaltigkeit“



## Leitfragen zur Umsetzung von Nachhaltigkeit im Kerngeschäft

Führende Unternehmen haben verstanden, dass die derzeitige Art des Wirtschaftens weder nachhaltig noch tragfähig ist. Um profitabel zu wachsen, muss die Lücke zwischen ökonomischer, ökologischer und gesellschaftlicher Wertschöpfung geschlossen werden.

Der Sustainable Value Chain Management-Ansatz von shared.value.chain basiert auf Konzepten aus den Bereichen Unternehmensstrategie, Innovationmanagement und Beschaffung, Operations und Logistik (Supply Chain Management) sowie langjähriger praktischer Umsetzungserfahrung. Über jeweils vier Hebel wird die unternehmensinterne (vertikale) Perspektive und die unternehmensübergreifende (horizontale) Perspektive planmässig erschlossen.

### VERTIKALE INTEGRATION

Unternehmensinterne Perspektive  
Wertschöpfungsstrategie  
Innovation / Nachhaltige Produkte  
Nachhaltige Prozesse / Operations  
Unternehmensarchitektur

### HORIZONTALE INTEGRATION

Unternehmensübergreifende Perspektive  
Kollaboration mit Anspruchsgruppen  
Integrierte Geschäftsplanung  
Kostenreduktion  
Lieferanten- und Partnernetzwerke

Nachhaltigkeit im Kerngeschäft zu verankern, das heißt in Produkten und in der Wertschöpfungskette, ist eine ganzheitliche, funktionsübergreifende Management-Aufgabe. Dabei ist vielfach das Durchbrechen eingefahrener Denkmuster gefordert. Mancher wird sich fragen, wo am besten angesetzt werden kann bzw. wie unproduktive Verzettelungen vermieden werden können.

Es empfiehlt sich ein Anfang in einem Handlungsfeld, das für Kunden oder das Unternehmen Bedeutung hat. Mit der zunehmenden Vertiefung ergeben sich Wechselwirkungen. Diese strukturierte Herangehensweise ermöglicht die sukzessive Ausbeutung aller betriebswirtschaftlichen Potenziale.

Dieser Fragenkatalog gibt dabei praktische Hinweise, welche Aspekte für Nachhaltigkeit im Kerngeschäft relevant sind und wie erste Schritte in Richtung nachhaltige Wertschöpfung eingeleitet werden können. Die Fragen wurden entwickelt, um Manager beim Perspektivwechsel

zu unterstützen. Sie helfen, mögliche Ansatzpunkte im eigenen Unternehmen zu identifizieren und die Diskussion zwischen Management-Team, Supply Chain-Managern und CSR-Verantwortlichen zu unterstützen.

## 1. Wertschöpfungsstrategie

**Welche Wertschöpfungsziele verfolgt Ihre Organisation. Ist klar, welche Rolle Umwelt und Gesellschaft spielen, und welche Wertschöpfung angestrebt wird bzw. welche Hebel zur Zielerreichung eingesetzt werden sollen (Kostensenkung, Steigerung von Umsatz, Verfügbarkeit, Qualität, Innovation...)?**

Einflussfaktoren sind die Wettbewerbssituation, die Kundenanforderungen und die sozialen und ökologischen Auswirkungen der Produktionsweise. Je nach Zielsetzung kommen dann verschiedene Mittel zum Einsatz. Hierbei den ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Dimensionen der Wertschöpfung gerecht zu werden, ist Herausforderung und Chance zugleich.

**Existiert eine Wertschöpfungsstrategie, die sich in klare Unterstrategien differenzieren lässt (Produkte, Betrieb, Kommunikation)?**

---

2

Maßnahmen zur Steigerung der Umweltverträglichkeit, sofern damit gesetzlichen Mindestanforderungen entsprochen werden soll, können nur ein Startpunkt sein. Ein Bekenntnis zu Nachhaltigkeit in allen Aspekten der Wertschöpfung wird auch die abgeleiteten funktionalen Strategien beeinflussen. Dabei spielt die Kommunikation eine entscheidende Rolle, weil der eingeschlagene Weg erklärt werden muss, um die Transformation zum Erfolg zu führen.

**Ist in Ihrer Organisation Nachhaltigkeit oder Corporate Social Responsibility (CSR) Teil des Unternehmenszwecks bzw. der Strategie?**

Die Kommunikation über einen Nachhaltigkeitsbericht ist gut, aber reicht meist nicht. Hinterfragen Sie inwieweit der Bericht bereits Kernbereiche der unternehmerischen Wertschöpfung abbildet – und damit potenziell strategisch verankert ist.

**Wie ist die Verantwortung für Nachhaltigkeit bzw. CSR-Themen in Ihrer Organisation vereinbart (hierarchisch, personell)?**

Nachhaltigkeit im Kerngeschäft zu verankern ist eine interne, funktionsübergreifende Aufgabe. Dabei sollten die Verantwortlichen nicht nur über ein klares Mandat verfügen, das - gestützt auf ein Bekenntnis der Geschäftsleitung zur Nachhaltigkeit - sichtbar vertreten wird. Deshalb sind die Kommunikationsfähigkeiten so wichtig, um interne Grenzen zu überwinden. Außerdem muss die CSR-Funktion in die wertschöpfungsrelevanten Entscheidungsprozesse und Gremien eingebunden sein.

**Wenn Sie CSR-Verantwortliche(r) sind: Werden Sie in die Willensbildungsprozesse der Supply Chain-Abteilung eingebunden? Wie bringen Sie Ihre Expertise ein bzw. können Sie Empfehlungen abgeben?**

Hier existiert hier noch oft ein Vakuum in Unternehmen. Aber auch ohne klare organisatorische Vereinbarung ist darauf zu achten, dass es einen inhaltlichen und persönlichen Austausch zwischen beiden Bereichen gibt. Die Supply Chain-Abteilung verfügt über ein hochaktuelles Inventar an Standards, Managementpraktiken und Steuerungskonzepten. Die entsprechenden Begrifflichkeiten sind komplex und sollten von CSR-Verantwortlichen zumindest in Grundzügen beherrscht werden, um für die eigenen Anliegen Gehör zu finden. Das Supply Chain Council oder die Organisation APICS geben hier gute Übersichten über die relevanten Konzepte.

**Wenn Sie Supply Chain-Verantwortliche(r) sind: Kennen Sie Aufgaben, Ziele und Strategie der CSR-Abteilung? Haben Sie regelmäßigen Kontakt und Austausch mit den CSR-Verantwortlichen bzw. deren Themen?**

Oft wird Nachhaltigkeit als Sekundärziel gesehen oder nur aus Gründen der Kostensenkung betrieben. Diese Sichtweise ist verkürzt, weil sie die Wachstumspotenziale nachhaltiger Wirtschaftsweisen außer Acht lässt. Um die Potenziale nachhaltiger Gestaltung von Produkten und in Wertschöpfungsketten zu erkennen und umzusetzen, muss diese Sichtweise überwunden werden. Die Einbindung der entsprechenden Fachleute aus dem CSR-Bereich kann helfen, positive Beispiele und Best Practices aus anderen Unternehmen und Branchen kennenzulernen.

**Haben Kunden oder Konsumenten bereits mit Ihnen über Nachhaltigkeit gesprochen?**

Wenn Sie im Dialog mit Konsumenten stehen, nehmen Sie diesen auf. Deren Bedürfnisse sind hilfreiche Informationsquellen für nicht immer offenkundigen Veränderungsbedarf. Falls Sie im Industriegütergeschäft tätig sind und die Nachfrage nicht direkt vom Endkunden kommt, informieren Sie sich über die Bedarf Ihrer Wertschöpfungspartner. Große Kunden und

börsennotierte Unternehmen sehen sich den Forderungen nach Nachhaltigkeit zunehmen ausgesetzt. Hier können Sie mit Proaktivität punkten und sich vom Wettbewerb differenzieren.

## 2. Innovation / Nachhaltige Produkte

**Haben Sie umweltfreundliche Produkte im Programm? Welchen Anteil am gesamten Produktprogramm machen diese aus? Mit welcher Tendenz?**

Das Produktportfolio wird selten aus der Perspektive der Potenziale nachhaltiger Produkte betrachtet. Features, Funktionsumfang und Kosten sind nicht die einzigen Aspekte, die Produkte für Kunden attraktiv machen. Studien zeigen, dass die Konsumenten ihre Kaufentscheidung immer häufiger zugunsten derjenigen Anbieter fällen, die überzeugend belegen können, auch im Produktionsprozess nachhaltig zu sein.

**Ist bekannt, welche Umweltauswirkungen einzelne Produkte über ihren gesamten Lebenszyklus haben?**

Früher oder später werden Unternehmen die Kosten der Umweltauswirkungen ihrer Produkte in ihre Kostenrechnung mit aufnehmen müssen. Daher sind Produkte, die bereits heute nach dem Kreislaufprinzip designed worden sind, in diesen Aspekten weit überlegen. Dabei ist falsch anzunehmen, man könne oder müsse „einen Schalter umlegen“ und das gesamte Sortiment kurzfristig umzustellen. Sinnvoller ist, mit einigen Sortimentsbereichen zu beginnen und Erfahrungen zu sammeln. Selbst aus kleinen Verbesserungen erwächst oft schon ein Differenzierungspotenzial, das für die Kommunikation genutzt werden kann.

4

**Ist bei einzelnen Produktgruppen oder Komponenten ein Umstieg von endlichen Ressourcen auf nachwachsende Rohstoffe vorstellbar?**

Durch kreatives Hinterfragen etablierter Denkweisen können oft neue Materialien identifiziert werden, die Funktionalität und Nachhaltigkeitsaspekte vereinen, oder schädliche Stoffe ersetzt werden. Halten Sie Ausschau nach Best Practices oder positiven Beispielen des Wettbewerbs oder aus anderen Branchen. Lassen Sie sich dabei von Ihren CSR-Fachleuten unterstützen.

**Gibt es Produktkomponenten, die ganz oder teilweise in biologische oder technische Kreisläufe zurückgeführt werden können?**

Konzepte wie Cradle-to-Cradle helfen, das heute vorherrschende Mantra von „Herstellen-Nutzen-Wegwerfen“ zu durchbrechen. Was gut für den Profit ist, muss nicht gleichzeitig gut für Kunden, Umwelt und Gesellschaft sein. Aber was gut für Kunden, Umwelt und Gesellschaft ist, kann sehr wohl gut für den Profit sein.

**Haben Sie überprüft, welche Chance nachhaltige Produkte in Bezug auf neue Kundengruppen oder die Lösung gesellschaftlicher Probleme haben?**

Nachhaltige Produktionsformen und Wirtschaftsweisen öffnen vielfach neue Märkte. Neben Kundengruppen, die bereit sind für Nachhaltigkeit mehr zu bezahlen, gibt es auch Potenziale in ganz neuen Käuferschichten, die mit herkömmlichen, meist output-zentrierten Produktions- und Distributionslogiken nicht effizient bedient werden können, z.B. in den Schwellen- und Entwicklungsländern (Stichwort: Bottom of the Pyramid). Auch ein verändertes Beschaffungsverhalten kann am Anfang der Wertschöpfungskette enorme Veränderungen zum Guten beinhalten.

### 3. Nachhaltige Prozesse / Operations

5

**Hat Ihre Organisation ein Bekenntnis zu sozial verträglicher Wirtschaftsweise abgegeben (z.B. auf der Homepage, im Geschäftsbericht)? In welcher Form schlägt sich dieses in spezifischen Produktionsformen und -verfahren nieder?**

Nachhaltigkeit spielt im Betrieb oft nur im Hinblick auf Kostensenkung, z.B. beim Energieverbrauch, eine Rolle. Ein solches Verständnis greift zu kurz, weil es erfolgswirksame Potenziale ungenutzt lässt. Idealerweise werden nicht nur in den Prozessen nachträglich optimiert, sondern bereits die nachhaltige Wirtschaftsweise bereits in den Produktkonzeptionen berücksichtigt.

**Wenn Sie Supply Chain-Verantwortlicher sind: Lesen Sie den Nachhaltigkeitsbericht Ihrer Organisation vollständig durch, oder nur den Teil, den Sie beisteuern durften?**

Solange sich das Verständnis von Nachhaltigkeit auf die Erstellung von CSR-Berichten beschränkt, ist noch viel zu tun. Denn es bleiben die Bereiche außen vor, die in Unternehmen die höchste Aufmerksamkeit genießen. Das sind Umsatz, Gewinn und Cashflow als Messgrößen für den Erfolg eines Unternehmens. Von diesen hängt ab, wie Produktionen gesteuert, Ressourcen

allokiert und Investitionen getätigt werden. Der Trend hin zu integrierten Geschäftsberichten, die Finanz- und Nachhaltigkeitsinformationen vereinen, ist hier vielversprechend.

### **Kennen Sie den durch Ihre Organisation verursachten Umweltverbrauch? Wie messen Sie diesen?**

Neben dem CO<sub>2</sub>-Footprint sollten auch die sogenannten Externalitäten, also die unkompensierten Auswirkungen ökonomischer Entscheidungen auf unbeteiligte Marktteilnehmer berücksichtigt werden. Dabei handelt es sich um alle „Dienstleistungen“ die Natur und Umfeld zur Verfügung stellen (Luft, Umwelt, lokale Infrastruktur ...), die ein Unternehmen im Rahmen einer Wertschöpfung in Anspruch nimmt, aber nicht in seiner internen Kostenrechnung berücksichtigt. Unter Berücksichtigung der Externalitäten werden sicherlich einige Entscheidungen im Unternehmen anders fallen, z.B. Gewinnchancen anders beurteilt werden.

### **Stellen Sie eine Produkt-, Öko- oder Klimabilanzen auf?**

Bei der Bestimmung von Produktbilanzen (z.B. über Lebenszyklusanalysen für Automobile) oder der Ermittlung der ökologischen Auswirkungen der eigenen Wertschöpfung ist die Bestimmung der Ausgangslage, der Zielsetzung und der Zwischenschritte ein wichtiges Hilfsmittel, um regelmäßige Fortschritte zu machen. Dazu haben sich bereits eine Reihe von Werkzeugen etabliert, die für einen ersten Schritt eingesetzt werden können.

---

6

### **Kennen Sie die relevanten Handlungsfelder in ihren betrieblichen Prozessen?**

Die Analyse der End-to-End-Wertschöpfungskette, „Hot Spot“-Analysen oder der Einsatz von Lifecycle Assessments sind etablierte Tools, um die ersten Ansatzpunkte für die Verankerung von Nachhaltigkeit im Kerngeschäft zu identifizieren.

## **4. Unternehmensarchitektur**

### **Unterstützt die Organisation, die definierten Rollen und Verantwortlichkeiten zur Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen?**

Nachhaltigkeit darf nicht auf Kosten einer schlanken Supply Chain gehen. Um eine Wertschöpfungskette nachhaltig betreiben zu können, muss sie auch flexibel gestaltet sein, um

sich an schnell ändernde Situationen anpassen zu können. Dabei spielt eine klare Definition von Rollen und Verantwortlichkeiten, unterstützt von dem richtigen Ausmaß an Technologie, die entscheidende Rolle für die Umsetzung.

### **Sind ambitionierte Ziele und klare Messgrößen in Bezug auf nachhaltige Wertschöpfung definiert?**

Um Nachhaltigkeit im Kerngeschäft umzusetzen, braucht es den Anstoß von oben. Ein weitsichtiges Managementteam wird ambitionierte Ziele für die Organisation setzen (selbst wenn diese vielfach heute noch nicht messbar sind). Fordern Sie diese Ziele ein.

## **5. Kollaboration mit Anspruchsgruppen (Stakeholder)**

### **Steht Ihr Unternehmen unter (verschärfter) Beobachtung durch Politik, NGOs, Verbraucherverbände oder private Initiativen? Wenn ja, sind deren Anliegen berechtigt?**

Die Zusammenarbeit mit Anspruchsgruppen, auch wenn diese manchmal schrill auftreten, kann wichtige Hinweise auf notwendige Veränderungen der Wertschöpfungsweise geben. Wenn Sie nicht selbst mit diesen Gruppen in Kontakt treten wollen, bitten Sie Ihre CSR-Experten darum. Aber stellen Sie sicher, dass diese anschließend auch innerbetrieblich Gehör finden.

### **Nutzen Sie die Kollaboration mit Anspruchsgruppen, um neue Produkte oder neue Formen der Wertschöpfung zu entwickeln?**

Das Innovationspotenzial das Kundengruppen, Interessenverbände und NGOs innehaben, kann in einem offenen Dialog gehoben werden. Dabei müssen alle Beteiligten bereit sein, alte Denkmuster abzulegen. Co-Creation ist ein aktueller Ansatz des Innovationsmanagements, der alle Stakeholder zusammenbringt und zu erstaunlichen Ergebnissen führt.

## **6. Integrierte Geschäftsplanung**

**Berücksichtigt ihr Planungsprozess (Finanzplan, Produktportfolioplan und Supply Chain-Plan) die Möglichkeiten, sich über nachhaltige Produkte zu definieren und neue Märkte zu erobern? Oder tragen Großkunden Anforderungen an Nachhaltigkeit an sie heran, die sie im Planungsprozess berücksichtigen müssen?**

Um auf Kundenanforderungen oder Marktchancen schnell reagieren zu können, ist ein betrieblicher Planungsprozess, der mehrere Stufen der Wertschöpfungskette verbindet, eine wichtige Voraussetzung. Dabei geht es insbesondere darum sich auf wandelnde Kundenanforderungen einstellen zu können. Beispielsweise um die Märkte und Kunden zu bedienen, die bereit sind für nachhaltige Produkte Premiumpreise zu bezahlen.

Die heute hier zum Einsatz kommenden geschäftlichen Planungsansätze, wie z.B. Sales & Operations Planning oder Integrated Business Planning sind schon sehr stark auf den Abgleich der internen Pläne ausgerichtet. Allerdings fehlt häufig noch die Berücksichtigung von Nachhaltigkeit (Stichwort: Externalitäten) in der Planung.

## 7. Kostenreduktion

**Sind in ihrer Organisation schon Produktdesigns und Komponentenauswahl auf Möglichkeiten der Substitution und Kostensenkungspotential überprüft worden?**

Für den Austausch von Materialien und Produktkomponenten spricht nicht nur die Einhaltung von neuen Gesetzen bzw. deren Antizipation, sondern auch die Senkung von zukünftigen Kosten aufgrund von absehbarer Knappheit von Rohstoffen oder Kundenanforderungen.

---

8

**Sind Verfügbarkeit und steigende Kosten von Rohstoffen ein Problem in Ihrer Organisation? Sind Logistikkosten ein Thema? Waren Sie je von Non-Compliance-Kosten betroffen?**

Kontinuierliche Kostenreduktion ist auch unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsaspekten ein Dauerthema, um die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Oft wird allerdings noch unterschätzt, welches Potenzial Nachhaltigkeit in Produkten und Wertschöpfungsketten bietet. Schon die teilweise Integration von Kreislaufkonzepten in den Produktdesigns kann erheblich Kosten sparen.

## 8. Lieferanten- und Partnernetzwerke

**Spielen Nachhaltigkeit und Langfristigkeit der Beziehung bei der Lieferantenauswahl eine Rolle?**



Solange die Zielsysteme und Vorgaben für den Einkauf auf reine Kostensenkung ausgelegt sind, spielen Nachhaltigkeit und langfristige Beziehungen eine untergeordnete Rolle. Dabei zahlen sich belastbare Partnerschaften gerade in Krisensituationen aus.

### **Können Sie für Ihre Lieferanten die Hand ins Feuer legen? Haben Sie auch Transparenz über deren Lieferanten?**

Das Nachverfolgen der Lieferantenbeziehungen ist sehr komplex. Dabei spielen nicht nur technische Gründe eine Rolle. Vielfach sind auch kulturelle Aspekte bedeutsam. Die End-to-end-Supply Chain als die hohe Schule des Value Chain Managements wäre das Mittel der Wahl. Doch dieses Niveau haben nicht viele erreicht. Dennoch lohnt es sich darauf hinzuarbeiten, weil so die notwendige weitreichende Transparenz in der Wertschöpfungskette erreicht wird (insbes. Lieferanten und Vorlieferanten).

## **Noch Fragen?**

Wenn Sie diese oder andere Aspekte spezifisch diskutieren möchten, freue ich mich auf Ihre Kontaktaufnahme. Schreiben Sie mir an:

[mdheur@sharedvaluechain.com](mailto:mdheur@sharedvaluechain.com)

## Über shared.value.chain

shared.value.chain ist eine Denkfabrik und Managementberatung für Sustainable Value Chain Management, die multi-nationalen ebenso wie mittelständischen Unternehmen hilft, nachhaltiges Management der Wertschöpfungskette im Kerngeschäft zu verankern. Durch Nachhaltigkeit in Produkten und Wertschöpfungsketten entstehen neue Plattformen für profitables Wachstum.

shared.value.chain arbeitet mit einem weltweiten Netzwerk von Associates in Europa, Nordamerika und Asien zusammen. Damit verbindet die Beratung eine tiefe Expertise für Nachhaltigkeit aus der Arbeit mit multinationalen Unternehmen, Nichtregierungsorganisationen und Wissenschaft mit der konkreten Umsetzungserfahrung aus internationalen Supply Chain-Transformationsprojekten in zwölf Branchen, 12 Ländern und 5 Kontinenten.

Von der Strategie bis zur Umsetzung unterstützt shared.value.chain Unternehmen und öffentliche Einrichtungen jeder Branche und Größe wirksam beim verantwortlichen Umbau ihrer globalen Wertschöpfungsketten. shared.value.chain wurde 2012 gegründet und hat seinen Hauptsitz in München. [www.sharedvaluechain.com](http://www.sharedvaluechain.com)