

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 im Unternehmen, manchmal soll Nachhaltigkeit der Markenkern werden. Die Entwicklung eines Unternehmens zu mehr Nachhaltigkeit kann treffend als Reise beschrieben werden. Diese Reise ist anspruchsvoll und abenteuerlich und folgt keinem klar vorgezeichneten Weg. Wichtig dabei ist: jedes Unternehmen kann frei entscheiden, wohin die Reise geht.

Wer den Reifegrad seines eigenen Unternehmens hinsichtlich Nachhaltigkeit bestimmen möchte, kann die e„Sustainability Journey“ des kanadischen Nachhaltigkeitsexperten und ehemaligen IBM Senior Manager Bob Willard nutzen. In seinem Modell gibt es fünf Stufen (Grafik): Die Stufen beschreiben die Unternehmensent-

wicklung, 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.

45000, usw.) und zählen somit zu Stufe 2 Compliance und Stufe 3 Beyond compliance. 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 in die kontinuierliche Verbesserung reinvestiert. Die jährlichen Ziele für die Verringerung des Abfallaufkommens, des Stromverbrauchs und der Beseitigung giftiger Stoffe zu erreichen, wird somit immer schwieriger.

Die Unternehmen müssen daher einen großen Sprung machen, um die Stufe 4 Integrated Strategy zu erreichen. Dazu gehören unter anderem die Konzentration auf die Lieferkette, um die Ökoeffizienz zu erfassen und die Arbeitsbedingungen in den Betrieben und Prozessen der Lieferanten zu verbessern, die Integration von Stakeholdern zur Schaffung innovativer und nach-

aus dem Grund gegründet, zur Nachhaltigkeit beizutragen. Oft handelt es sich hier um Nischenunternehmen im „Bio-Sektor“.

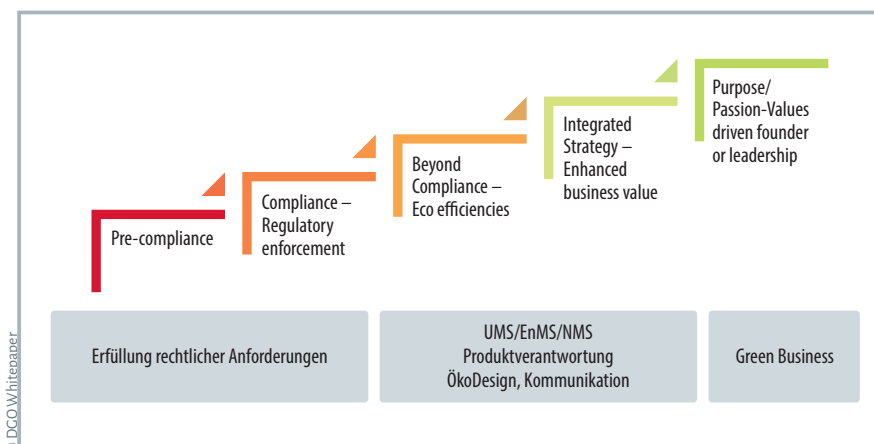
Keine „one-fits-all“-Lösung vorhanden

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 Strukturen global vernetzter Industriegesellschaften, die sich nicht über Nacht ändern können. Je nach Branche und Unternehmensform ergeben sich unterschiedliche Herausforderungen und auch unterschiedliche Möglichkeiten, aber keine „one-fits-all“-Lösung.

Eine Nachhaltigkeitstransformation lässt sich demnach nur umsetzen, wenn sich die spezifischen Potenziale der unterschiedlichen (Wirtschafts-)Akteure unter den Bedingungen einer weiterentwickelten kapitalistischen Marktwirtschaft entfalten können. 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.

Markus Will hat mehr als 15 Jahre Erfahrung im Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement. Er doziert an der Hochschule Zittau/Görlitz in „Ökologie und Umweltschutz“ und „Integrierte Managementsysteme“ und ist als Berater tätig. Mit seinen Kompagnons hat er 2013 die „Institut für Nachhaltigkeitsmanagement GmbH“ gegründet, die neben Beratungen vor allem Softwareanwendungen entwickelt.

Das kostenfreie DGQ-Whitepaper zum Thema Sustainability Journey gibt es unter <https://blog.dgq.de>.



wicklung, 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.

Wie sieht die Unternehmensrealität aus?

Gegenwärtig arbeiten immer mehr Unternehmen mit Umwelt- und Sozialmanagementsystemen (ISO 14001, ISO 50001, ISO

haltiger Produkte und die Integration von sektoralen Managementsystemen, um die Unternehmensführung an den Grundsätzen der Nachhaltigkeit auszurichten. Für konventionelle Unternehmen, die in klassischen Wertschöpfungsketten eingebunden sind, dürfte 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