

TRANSFORMATION

Green Transformation noch eine Vision

Weshalb eine grüne Zukunft im Maschinenbau noch auf sich warten lässt

Der Maschinen- und Anlagenbau in Deutschland äußert selbstbewusste grüne Ziele. Allen weiteren Herausforderungen zum Trotz soll in den kommenden Jahren die Transformation zu einer nachhaltigen Industrie gelingen. Aber auf dem Weg zu Klimaneutralität und Kreislaufwirtschaft müssen Systemgrenzen verschoben und Strategien neu aufgesetzt werden. Eine aktuelle Studie zeigt: Viele Unternehmen laufen ihren Zukunftsversprechen noch hinterher.

Björn Falk

Regulierer und Öffentlichkeit machen der Industrie ordentlich Dampf, damit diese ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht wird und den grünen Wandel vorantreibt. Die Unternehmen wissen um die Tragweite der anstehenden Aufgaben, stehen aber noch ganz am Anfang ihrer Möglichkeiten, so das Ergebnis der aktuellen Stufen-Studie „Green Transformation im Maschinen- und Anlagenbau“. Im Rahmen der Studie wurden mehr als 150 Unternehmen aus dem deutschen Maschinen- und Anlagenbau befragt.

Ein Kernergebnis: *Rund jeder zweite Maschinen- und Anlagenbauer möchte nach eigenen Angaben bis 2030 klimaneutral arbeiten (Bild 1). Bis 2035 wollen neun von zehn Befragten dieses Ziel erreicht haben!* Dieses Bekenntnis ist jedoch nicht mit einer genauen Roadmap hinterlegt. *Denn lediglich 35 Prozent der Unternehmen verfolgen dafür auch zielstrebig eine grüne Strategie (Bild 2).* Ausgerechnet eine der wichtigsten Zukunftsaufgaben der

Branche wird also nicht gründlich durchgeplant und stringent abgearbeitet – sondern eher nebenbei erledigt. Die wirtschaftliche Leitidee wird bei vielen quasi im Trial-and-Error-Verfahren versucht. Wie es besser geht, zeigt exemplarisch die Automobilindustrie. Hier liegt die Quote der Unternehmen mit einer grünen Strategie bei 46 Prozent, so das Ergebnis einer weiteren Stufen-Studie aus dem Vorjahr.

Ökologische Effekte mit Effizienzgewinnen kombinieren

Aber woran liegt es, dass ausgerechnet im Maschinen- und Anlagenbau eine so große Lücke zwischen Erkenntnis und Handeln liegt? Zwar existieren auch im mittelständisch geprägten Maschinenbau eine ganze Reihe grüner Vorreiter, in der Fläche sind die Nachhaltigkeitsziele aber noch nicht mit einem ausgearbeiteten Handlungsplan verknüpft. Doch der Druck wächst: *So nennen 71 Prozent der Studienteilnehmer die gesellschaftliche Verantwortung als Haupttreiber für*

den grünen Wandel. Gleich dahinter folgen die Faktoren *Gesetze, Regularien und politischer Druck* (64 Prozent) sowie *Marktchancen und Wettbewerbsvorteile* (60 Prozent). Den Unternehmen ist also bewusst, dass sie keine Zeit mehr zu verlieren haben. Angesichts der gesellschaftlichen Vehemenz, mit der das Thema vorangetrieben wird, bedarf es einer klaren Nachhaltigkeitsstrategie.

Dies wirkt sich auf allen Ebenen und in allen Bereichen der Unternehmen aus – genauso wie auf die vor- und nachgelagerte Supply Chain. Denn ein enges Zusammenspiel zwischen Herstellern und Zulieferern ist ein wichtiger Baustein in der Umsetzung einer grünen Transformation. Gemeinsam umgesetzte Strategien können positive ökologische Effekte mit Effizienzgewinnen kombinieren. Dieses Potenzial wird aktuell noch nicht in der notwendigen Tiefe genutzt.

Die Studienergebnisse zeigen stattdessen: Der *ESG-Gedanke (Environmental, Social, Governance)*; zu Deutsch: Umwelt, Soziales

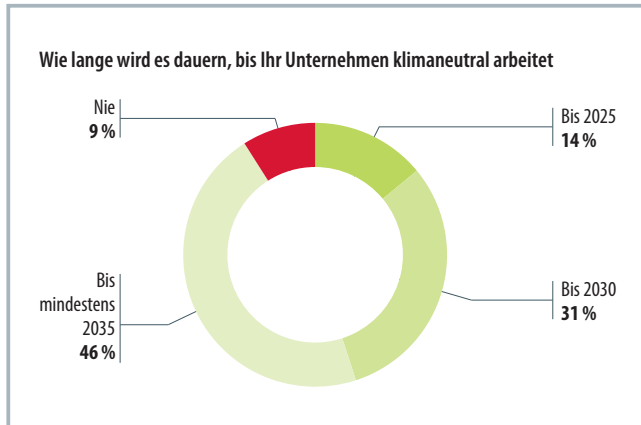


Bild 1. Jeder zweite Maschinen- und Anlagenbauer möchte bis 2030 klimaneutral arbeiten. Quelle: Staufen AG © Hanser

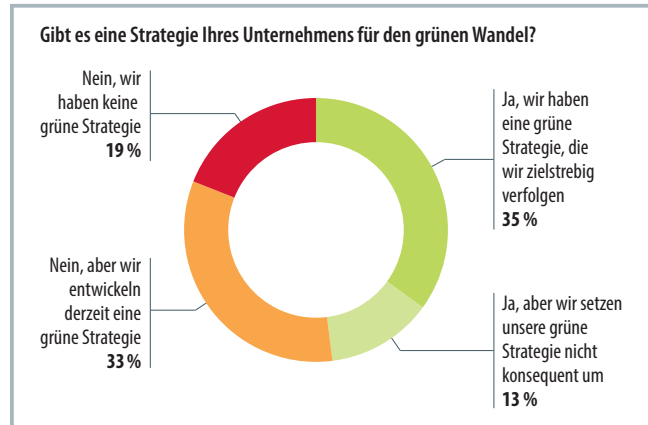


Bild 2. Nur 35 Prozent der Unternehmen verfolgen eine grüne Strategie. Quelle: Staufen AG © Hanser

und Unternehmensführung ist noch zu stark nach innen gerichtet. Nur 25 Prozent der Maschinen- und Anlagenbauer betrachten das Thema ganzheitlich und beziehen bei der Lieferantenauswahl auch die Nachhaltigkeitsbewertung als ein Kriterium im Vergabeprozess ein. Und auch hier ist der *Automotive-Sektor* schon einen Schritt weiter: 61 Prozent der Unternehmen aus dieser Branche achten bei der Wahl des *Supply-Chain-Partners* bereits auf eine positive Nachhaltigkeitsbewertung. Jedoch spielen dabei auch die stark unterschiedlichen Liefernetzwerke und Bestellvolumina eine große Rolle. Der Maschinenbau agiert gezwungenermaßen kleinteiliger und individueller, was die Hebel in den Lieferketten beeinflusst.

Produktions- und Beschaffungsprozess neu austarieren

Dabei bieten sich – vor allem angesichts steigender Energiepreise und anhaltender Lieferketten-Probleme – zahlreiche Möglichkeiten, im Spannungsfeld Ökologie und Ökonomie nachhaltige und ressourceneffiziente Lösungen zu erarbeiten. Zumal sich diese auch wirtschaftlich rechnen. So verfügen nach eigener Aussage neun von zehn Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau noch über ökologische Potenziale. Und obwohl in den Führungsetagen Einigkeit darüber herrscht, dass eine grüne Ausrichtung den künftigen geschäftlichen Erfolg sichern wird, sehen sich derzeit nur 23 Prozent der Befragten als Vorreiter in Sachen Nachhaltigkeit.

Noch werden kreative und innovative Lösungen im eigenen Produktionsprozess zu selten umgesetzt. Stattdessen werden

Maßnahmen zur Energieeinsparung (84 Prozent der Umfrageteilnehmer), störungsfreier und fehlerfreier Produktion (67 Prozent) und zur CO₂-neutralen Energieversorgung (63 Prozent) durchgeführt. Das sind zwar bereits gute und sinnvolle Ansätze, aber es zeigt auch: Gerade im Bereich der indirekten Emissionen und der Lieferkette wird noch viel Potenzial liegen gelassen. Langfristig werden traditionelle Optimierungsthemen, die sich an Effizienz und Verschwendung orientieren, nicht ausreichen, um die hochgesteckten Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Besser ist es, den Produktions- und Beschaffungsprozess ganzheitlich entlang einer grünen Richtschnur neu auszutarieren.

Trotz aller Skepsis: Die grüne Rechnung geht auf

Ungeachtet der aktuellen Herausforderungen führt an der Transformation Richtung Nachhaltigkeit langfristig kein Weg vorbei. 84 Prozent der Befragten stimmen der Aussage zu, dass ihr Unternehmen den grünen Wandel vorantreiben muss, um künftig am Markt bestehen zu können. Zwar hadern viele Marktteilnehmer mit dem hohen Tempo, ein Viertel fühlt sich sogar überfordert, aber der Anlagen- und Maschinenbau nimmt die gesellschaftliche Verantwortung an.

Und trotz Lieferengpässen, Materialknappheit und Personalmangel gibt es eine realistische Chance, das Ziel der Klimaneutralität zu erreichen: Wenn die Unternehmen Energiekrisen und Materialkrisen begegnen, in den Lieferketten resilienter und lokaler werden, entwickeln sie sich automatisch zum nachhaltigen Unternehmen. Deswegen können in den

kommenden zehn Jahren viele Unternehmen den grünen Wandel schaffen – sofern sie jetzt auch ihre Strategie und Planung entsprechend anpassen und dann auch konsequent umsetzen.

Noch sind viele Eigentümer und Führungskräfte im Maschinen- und Anlagenbau skeptisch. Lediglich jedes vierte Unternehmen taugt aus ihrer Sicht derzeit zur grünen Avantgarde. Aber das Potenzial für die „Green Transformation“ ist vorhanden – und sie kann sich auch wirtschaftlich tragen. ■

INFORMATION & SERVICE

STUDIE

Die Studie zum Download:
www.staufen.ag/insights/studien-whitepaper/studie-green-transformation-2022/

AUTOR

Dr. Björn Falk ist als Branchenmanager Maschinen- und Anlagenbau bei der Staufen AG für die strategische Entwicklung und die Erweiterung des Netzwerks innerhalb der Branche verantwortlich.

KONTAKT

Björn Falk
 bjoern.falk@staufen.ag