

Nachhaltigkeit im deutschen Maschinenbau

# Eine Vorzeigebbranche offenbart Nachlässigkeiten

Wie ist es um die Nachhaltigkeitsbestrebungen im deutschen Maschinenbau bestellt? Eine Benchmarkstudie zeigt: Im Schnitt besteht deutlicher Nachholbedarf. Ein zielgerichteter Transformationsprozess, unterstützt von Branchenkennern, hilft, verlorene Zeit aufzuholen.

von Marcus Otto

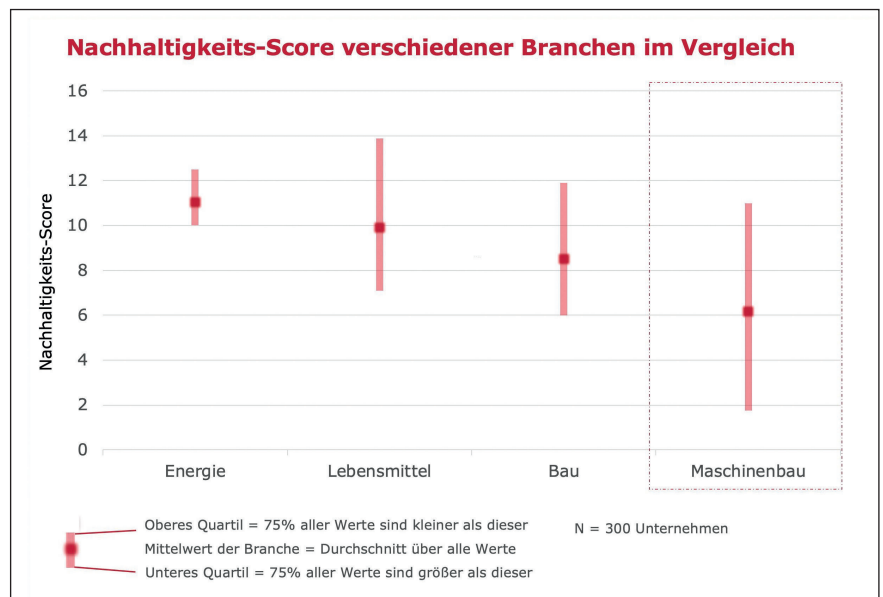
**O**ft hilft ein Perspektivwechsel, um eine Situation oder einen Zustand objektiv einzustufen zu können. Das trifft auch zu, wenn sich jemand nach vielen Jahren in leitender Position im Werkzeugmaschinenbau entscheidet, die Seiten zu wechseln und Unternehmen zu unterstützen. Die Außensicht auf die zuvor eigene Branche offenbart interessante Einblicke.

So etwa in Bezug auf die Nachhaltigkeit. Es ist erstaunlich, dass gerade der Maschinenbau, die Vorzeigebbranche der deutschen Wirtschaft, in Sachen Nachhaltigkeit erheblichen Nachholbedarf hat.

## Klare Positionierung vonnöten

Keine Frage: In den letzten Monaten haben Herausforderungen wie instabile Lieferketten, Preissprünge und Unsicherheit über die wirtschaftliche Entwicklung die meisten Maschinenbauer in Atem gehalten. Nachhaltigkeit, eines der Schlüsselthemen unserer Zeit, ist dabei etwas aus dem Fokus geraten. Gleichzeitig jedoch entwickelt sich die Gesetzgebung zur Nachhaltigkeit ungeachtet aller Krisen weiter. Immer mehr Unternehmen müssen sich positionieren, nicht nur zu Emissionen, auch zu Lieferketten oder Sozialstandards.

Die Frankfurter Unternehmensberatung Anxo Management Consulting GmbH war an einer europaweiten, branchenübergreifenden Benchmarkstudie beteiligt, welche die Nachhaltig-



1 Nachhaltigkeits-Score von europäischen Unternehmen im Branchenvergleich. Der Maschinenbau bildet das Schlusslicht © Anxo Management Consulting

keit verschiedener Branchen untersucht hat. Diese Studie zeigt, dass heute in Unternehmen des Finanz- und des Consumer-Bereichs die Nachhaltigkeit bereits stärker im Fokus steht, als im Maschinenbau (Bild 1).

## Strategischer Erfolgsfaktor der kommenden Jahrzehnte

Innerhalb des Maschinenbaus konnte eine klare Dreiteilung festgestellt werden. Rund ein Drittel der Unternehmen beschäftigt sich bereits intensiv mit Nachhaltigkeit, ein Drittel gibt an, die Absicht zu haben, sich mit Nachhaltig-

keit zu beschäftigen und ein weiteres Drittel hat dieses Thema offensichtlich noch gar nicht auf der Tagesordnung.

Für die Spitzengruppe ist Nachhaltigkeit nicht nur ein Compliance-Aspekt, um einen schönen Geschäftsbericht zu schreiben. Diese Unternehmen haben Nachhaltigkeit in mehrfacher Hinsicht als strategischen Wettbewerbsfaktor erkannt. Mögen bei den Kunden im Maschinenbau traditionell Technik und Preis im Zentrum der Kaufentscheidung stehen, die Tendenz spricht dafür, dass der Nachhaltigkeitsaspekt dabei an Bedeutung gewinnt.

### Wie ist die aktuelle Situation in Bezug auf Nachhaltigkeit im Unternehmen?

- Geringes Interesse an an Nachhaltigkeit
- keine zielgerichteten Aktivitäten
- externer Druck wird spürbar
- Erste Ideen/Projekte
- Gesetzgebung und Kunden fordern Aktivitäten
- Unschlüssiges Management
- Keine Planung der Aktivitäten
- Vorzeigeprojekte
- Das Management ist informiert und kommuniziert
- Einfach umzusetzende Projekte
- Fokus auf Berichterstattung
- Aktivitäten sind kein Bestandteil der Firmenstrategie
- Gesamtes Unternehmen ist eingebunden
- Nachhaltigkeit ist Teil der Unternehmensstrategie
- Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette
- Es wird mit Zielen gesteuert
- Orientierung an Benchmarks
- Die gesamte Wertschöpfungskette wird betrachtet
- Es wird aktiv an Innovationen und Reformen gearbeitet
- Wettbewerbsvorteile durch Nachhaltigkeit



### Was ist in der aktuellen Situation zu tun?

- Bewußtsein schaffen
- Informationen einholen
- ...
- ...
- Gemeinsame Sicht des Managements erreichen
- Aktivitäten planen und priorisieren
- ...
- ...
- Nachhaltigkeit in die Strategie integrieren
- Roadmap für die nächsten Jahre definieren
- ...
- ...
- Kontinuierliche Weiterentwicklung auf Management-Ebene
- Nachhaltigkeit wird Bestandteil der täglichen Arbeit jedes Mitarbeitenden
- ...
- ...
- Verfeinern der Nachhaltigkeitskultur
- Kontinuierlicher Verbesserungsprozess
- ...
- ...

## 2 Standortbestimmung Nachhaltigkeit © Anxo Management Consulting in Anlehnung an ESG-€ Path von Pekka Salongas

Die Kunden des deutschen Maschinenbaus fordern nicht nur nachhaltige Produkte – Stichwort Life-Cycle-Management – sondern auch nachhaltiges Verhalten. Viele Maschinenbauunternehmen hatten bereits Einkaufsbedingungen auf dem Tisch liegen, in denen klare Bekenntnisse zu Gleichbehandlung, Anti-Korruption et cetera eingefordert werden.

### Neue Firmenkulturen gefordert

Im Kampf um Arbeitskräfte werben wir zunehmend um Menschen der 'Generation Z', die um die Jahrtausendwende geboren sind. Menschen, denen Aspekte wie Umwelt und soziale Faktoren in der Firma wichtiger sind, als den Vorgängergenerationen. Wenn der Maschinenbau auf dem Arbeitsmarkt Erfolg haben will, muss die Außendarstellung unserer Branche entsprechend geschärft und die Werte auch nach innen gelebt werden.

Nachhaltigkeit ist also nicht nur das Reduzieren von CO<sub>2</sub>-Emissionen, auf das sie vielleicht mancherorts immer noch reduziert wird. Nachhaltigkeit bedeutet eine Firmenkultur, die Umweltaspekte genauso einschließt, wie soziale Faktoren oder die regionale Verwurzelung des Unternehmens.

### Wie geht man eine nachhaltige Unternehmenstransformation an?

Nachhaltigkeit fängt bei der Unternehmensführung an. Zu Beginn ist eine

Positionsbestimmung wichtig, das belegen die Erfahrungen (Bild 2). Die Unternehmensleitung soll ein gemeinsames, klares Bild haben, wo sich das Unternehmen auf dem Weg zur Nachhaltigkeit befindet. Der nächste Schritt ist die Erstellung eines gemeinsamen Zielbildes: Wo möchten wir als Unternehmen wann stehen?

Dann geht es an die Detailarbeit: Individuell auf die Unternehmenssituation zugeschnitten, werden die verschiedenen Aspekte der Nachhaltigkeit überprüft und bewertet. Bei manchen Themen gibt es vielleicht bereits eine Nachhaltigkeitskultur, andere wurden bisher weniger beachtet. Manchen Aspekten wird höhere Priorität eingeräumt als anderen. So entsteht ein detailliertes Bild, aus dem Prioritäten und schließlich Maßnahmen abgeleitet werden können.

### Heute beginnen, morgen gewinnen

Auch wenn das Ziel eine Kultur der Nachhaltigkeit ist, so ist die Implementierung zunächst ein Projekt, bei dessen Steuerung klassische Methoden des Projekt- und Programm-Managements zum Einsatz kommen.

Einige Unternehmen des Maschinenbaus haben die Transformation bereits begonnen. Es ist sicher, dass alle Unternehmen diesen Weg gehen werden, spätestens dann, wenn sie vom Gesetzgeber, von Kunden oder Banken dazu gezwungen werden oder wenn sie

feststellen, dass sie für junge Mitarbeiter nicht mehr attraktiv sind.

Die Unternehmen, die das Projekt Nachhaltigkeit rechtzeitig angehen, werden bessere Voraussetzungen für wirtschaftlichen Erfolg haben, als jene die noch warten. ■

## INFORMATION & SERVICE



### PARTNER

Anxo Management Consulting ist eine seit 2014 kontinuierlich ausgezeichnete Boutique Beratung mit einer 20-jährigen Historie, gegründet von Ralf Strehlau, dem aktuellen Präsidenten des Bundesverbandes Deutscher Unternehmensberatungen (BDU). Einer der Beratungsschwerpunkte ist Nachhaltigkeit, von der Erarbeitung individueller Konzepte bis zur Umsetzungsbegleitung.

#### Anxo Management Consulting GmbH

65929 Frankfurt/Main

Tel. +49 6192 40269-0

[www.anxo-consulting.com](http://www.anxo-consulting.com)

### AUTOR

**Dr. Marcus Otto** ist Partner der Anxo und unterstützt Unternehmen bei der Strategieentwicklung und -umsetzung, unter anderem bei der Integration von Nachhaltigkeitsstrategien in die Geschäftsprozesse. Er war über viele Jahre als Geschäftsführer und Vorstand bei internationalen Maschinenbauunternehmen tätig.

[marcus.otto@anxo-consulting.com](mailto:marcus.otto@anxo-consulting.com)