



► Erfolgsfaktor Nachhaltigkeit

Wie der Wandel zu wertschaffendem Wachstum gelingt

ÜBERBLICK

//01

Nachhaltigkeit ist zukünftig ein Maßstab für wirtschaftlichen Erfolg

//02

Glaubwürdigkeit entsteht nur, wenn nachhaltiges Handeln in der Vision verankert wird, in Zielen abgebildet ist und wenn die Resultate stimmen

//03

Wirtschaftlichen Erfolg und Wachstum mit umweltbewusstem Handeln und sozialer Verantwortung in Einklang zu bringen, ist ein unverzichtbarer Wettbewerbsfaktor

//04

Der Wandel in ein nachhaltiges Unternehmen gelingt in sechs Stufen

Transformation in ein nachhaltiges Unternehmen

Warum sich die Wirtschaft transformieren muss

Die Corona-Pandemie hat es deutlich gezeigt: Nachhaltigkeit in Form stabiler Wertschöpfungsketten und sozialer Verantwortung ist ein entscheidender unternehmerischer Erfolgsfaktor. Nachhaltiges Handeln beeinflusst die Unternehmensreputation und wirkt sich positiv auf den Unternehmenswert aus. Soziale Verantwortung, Umwelt- und Klimaschutz sind mit wirtschaftlichem Erfolg in Einklang zu bringen, um die Herausforderungen unserer Zeit zu meistern.

„Nachhaltigkeit“ – davon spricht heute fast jeder. Der Begriff hat sich über Jahre hinweg etabliert und wird inzwischen fast inflationär verwendet. Das liegt auch daran, dass Klima- und Umweltschutz eine enorme Medienpräsenz bekommen haben. Auch wenn Klimaschutz häufig mit Nachhaltigkeit gleichgesetzt wird, berührt das Thema nur eine der drei entscheidenden Dimensionen. Unternehmen, die sich zu Nachhaltigkeit bekennen, verbinden ökologisches, soziales und ökonomisches Handeln miteinander. Eine Folge: So manch einer in der Wirtschaft hat das Gefühl, in einem Spannungsfeld zwischen Moral und Leistungsfähigkeit zu stehen. Um diesem scheinbaren Widerspruch zu begegnen, ist ein Paradigmenwechsel und eine ganzheitliche Transformation erforderlich – weg vom rein linearen Wirtschaften mit den vorrangigen Zielen wie Profitsteigerung und Wachstum hin zum verantwortungsvollen Handeln gegenüber Umwelt und Gesellschaft im Einklang mit wirtschaftlichem Erfolg.

Nachhaltigkeit als globale Herausforderung

In einer globalisierten Wirtschaft mit weltumspannenden Lieferketten ist bereits der Versuch, lückenlose Transparenz über die Umsetzung fairer und umweltgerechter Bedingungen herzustellen, eine enorme Herausforderung. Dafür ist eine gemeinsame Anstrengung aller Beteiligten in unterschiedlichen Industrien notwendig. Neue Technologien wie Blockchain, Big Data Analytics oder Künstliche Intelligenz können helfen. Treiber dieser notwendigen Veränderung kann jeder sein – der Kunde mit seinem Kaufverhalten, Hersteller sowie Rohstofflieferanten, Finanzinvestoren, Wirtschaftsverbände und Staaten.

Künftig wird der traditionelle Fokus auf wirtschaftliche Optimierung und Wachstum nicht mehr ausreichen, um wettbewerbsfähig und erfolgreich sein zu können. Gleichrangig berücksichtigt werden müssen Umwelt- und soziale Aspekte – das fordern immer mehr Interessensgruppen, von Kunden über Mitarbeiter bis hin zu Finanzinvestoren und der Gesellschaft. In Verbindung mit den globalen Veränderungen in den Bereichen Technologie (z.B. Digitalisierung, Elektromobilität), Gesellschaft (z.B. Urbanisierung) und Wirtschaft (z.B. Handelskriege, Verschärfung von Finanzierungskriterien) wächst mit dem Faktor Nachhaltigkeit die Komplexität. Um den Dreiklang zwischen Ökologie, Sozialem und Wirtschaftlichkeit im Unternehmen, seinen Produkten und Leistungen erreichen zu können, ist eine ganzheitliche Transformation auch über Unternehmensgrenzen hinaus erforderlich.

Nachhaltigkeit als Paradigmenwechsel

Eine klare Positionierung und das Bekenntnis zu ganzheitlicher Nachhaltigkeit müssen auf allen strategischen und operativen Ebenen eines Unternehmens verankert sein. Auch in den Produkten und in der Unternehmenskultur. Wichtig ist, dass alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen gleichermaßen berücksichtigt werden.

Klimaschutz, etwa über die Reduzierung von CO₂-Emissionen, ist ein aktuelles Thema und ein möglicher Startpunkt einer Veränderung. Jedoch zielt Klimaschutz zunächst nur auf die ökologische Dimension ab, nicht aber auf soziale oder ökonomische Aspekte. Dazu gehören Initiativen, die sich auf die Reduzierung des Ressourcenverbrauchs auswirken, die

Einhaltung von Menschenrechten oder die Sicherstellung fairer Arbeitsbedingungen in der Lieferkette sicherstellen. Durch die Förderung von Diversität oder die Aus- und Weiterbildung benachteiligter Menschen kann sich ein Unter-

nehmen auch als „Partner für die Gesellschaft“ engagieren. Viele dieser Themen wurden lange Zeit vernachlässigt. Das ändert sich gerade und führt dadurch zu einem Paradigmenwechsel:

Paradigmenwechsel



© Porsche Consulting

Abb 1. Paradigmenwechsel in der Unternehmenskultur und bei Mitarbeitern

Für die Transformation in ein nachhaltiges Unternehmen reicht es nicht, Einzelmaßnahmen durchzuführen. Auch die bloße Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts führt nicht zum Ziel. Vielmehr geht es um echte, sichtbare Resultate und Glaubwürdigkeit. Unternehmen müssen allen Interessensgruppen – von Kunden, Mitarbeitern oder Investoren bis hin zur Gesellschaft – transparent und nachvollziehbar die Wirkung ihrer Nachhaltigkeitsmaßnahmen aufzeigen. Dabei gibt es Besonderheiten: Finanzinvestoren sehen beispielsweise auch in einer verantwortungsvollen Unternehmensführung einen wichtigen Indikator für eine gute Nachhaltigkeitsorganisation und Governance-Struktur.

Ein Beispiel für eine gelungene Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie ist die Outdoor-Marke VAUDE. Alle Produktionsstätten des Unternehmens werden weltweit nach sozialen und ökologischen Kriterien streng bewertet und durch

eine unabhängige Organisation auditiert. Ein eigenes „Green Shape Label“ kennzeichnet umweltfreundliche Produkte aus nachhaltigen Materialien und die Einhaltung fairer Arbeitsbedingungen. Alle Prozesse und die gesamte Organisation sind danach ausgerichtet, das Personal ist entsprechend geschult. Das Ziel: eine weltweite, klimaneutrale Produktion¹.

Nachhaltigkeit in sechs Meilensteinen

Das Erfolgsrezept für den Weg zu einem nachhaltigen Unternehmen ist eine klar strukturierte Vorgehensweise. Diese beinhaltet neben der grundlegenden Positionsbestimmung eine klare Vision, einen übergeordneten Rahmen in Form einer Nachhaltigkeitsstrategie und beeinflussbare sowie sichtbare Ziele. Wesentliche Erfolgsfaktoren sind die Etablierung eines wirksamen Führungsprozesses und die Begeisterung von Führungskräften und Mitarbeitern, um einen kontinuierlichen Veränderungsprozess anzustoßen.

Nachhaltigkeit – Eine Differenzierung vom Wettbewerb

Mit einer wirksamen, glaubwürdigen Nachhaltigkeitsstrategie und nachweisbaren Ergebnissen sichern Unternehmen bereits heute ihre Zukunftsfähigkeit und generieren einen uneinholbaren Wettbewerbsvorsprung. Sie etablieren sich als First Mover und punkten mit nachhaltigen exklusiven Produkten und Geschäftsmodellen in der Kundenwahrnehmung, bei der Mitarbeitergewinnung und -bindung aber auch in der Kapitalbeschaffung und Marktbewertung.

Dies beweisen vor allem Unternehmen, welche den

Bedarf für ein Umdenken bereits erkannt haben und die Transformation hin zu mehr Nachhaltigkeit als Pioniere erfolgreich vorantreiben. Sie generieren steigende Umsätze mit nachhaltigen Produkten (z.B. in der Konsumgüterindustrie), schaffen neue Industriestandards (z.B. Lieferantenbewertung in der Automobilindustrie) und etablieren alternative Geschäftsmodelle durch Kombination von Umweltzielen mit sozialen Aspekten und dem Streben nach Wirtschaftlichkeit (z.B. Verwendung von Ozean-Plastik in der Sportartikelindustrie). Sie senden wichtige Signale an ihre Kunden, Mitarbeiter und die Gesellschaft und beweisen früher als ihre Konkurrenz, dass ein Umdenken notwendig und möglich ist.

¹ von Dewitz, Der nachhaltige Weg von VAUDE: Eine Frage der Kultur, Strategie und Entschlossenheit

Der Weg zur Nachhaltigkeit

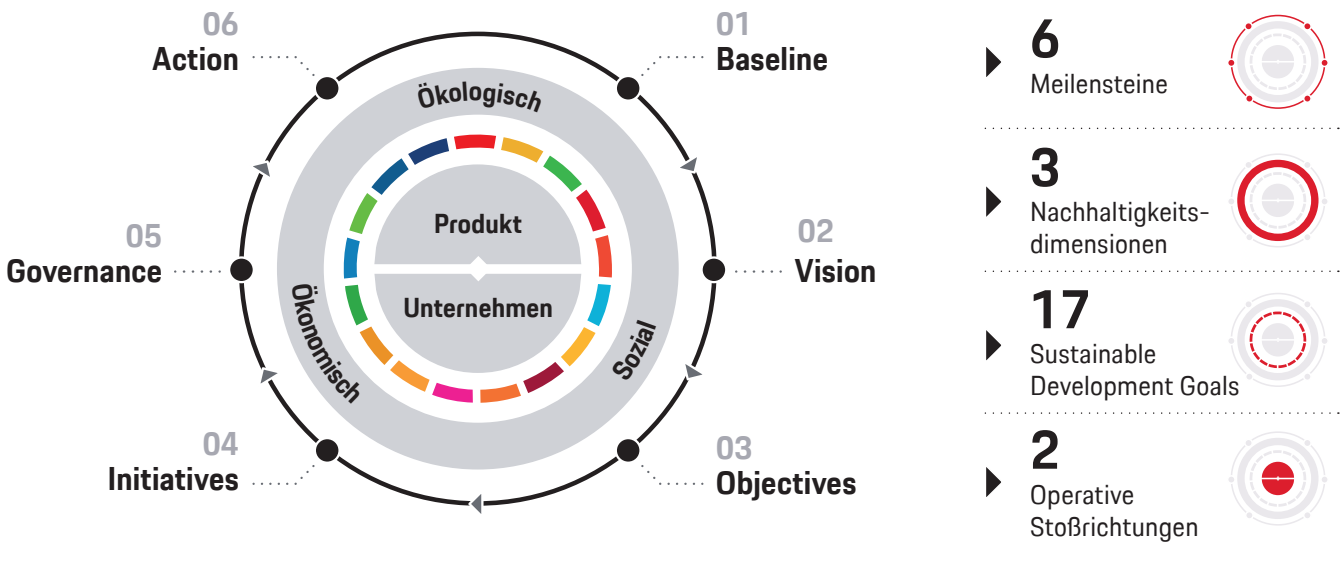
Unternehmens-, Wert- und Produktgestaltung für eine bessere Zukunft

Eine erfolgreiche Nachhaltigkeitsstrategie basiert auf der Verzahnung von Strukturen, Prozessen und Kultur. Den Rahmen für eine erfolgreiche Transformation in ein nachhaltiges Unternehmen bilden:

- ▶ **6 Meilensteine**
- ▶ **3 Nachhaltigkeitsdimensionen**
- ▶ **17 Sustainable Development Goals (SDG)**
- ▶ **2 operative Stoßrichtungen**

Das Vorgehen orientiert sich an sechs Meilensteinen: Als Ausgangspunkt dient (1) eine Positionsbestimmung sowie die Festlegung des strategischen Rahmens mit der (2) Unternehmensvision. Eine Konkretisierung erfolgt mit der

Ableitung von (3) Zielen und (4) darauf ausgerichteten Initiativen und Maßnahmen (z.B. CO₂-Reduzierung um 45% bis 2035 in allen Werken, 20% Recyclinganteil im Produkt, Ausbau Biodiversität an Standort um 70% bis 2025). Die Etablierung von (5) geeigneten Strukturen und Rahmenbedingungen im Unternehmen sowie die Gestaltung eines unternehmensweiten Steuerungs- und Führungsprozesses ermöglichen die Umsetzung der Initiativen und die kontinuierliche Weiterführung der Transformation. Letztlich ist die (6) Etablierung einer Nachhaltigkeitskultur im Unternehmen ein wesentlicher Erfolgsfaktor, verbunden mit einem umfassenden Change Management, intensiver Einbindung der Mitarbeiter und einer neuen Führungskultur, dem WEadership*.



© Porsche Consulting

Abb 2. Modell zur Transformation in ein nachhaltiges Unternehmen entlang der drei Dimensionen der Nachhaltigkeit und auf Basis der 17 Nachhaltigkeitsziele (SDGs) der Vereinten Nationen

*WEadership bezeichnet die enge Einbindung von Mitarbeitern durch Führungskräfte in die Nachhaltigkeitsaktivitäten – statt top-down Vorgaben zu machen, bezieht sich der Führungsprozess eher auf soziale Aspekte, um die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter zielführend einsetzen zu können. Gerade Akzeptanz, Veränderungswille und Mitgestaltungsrechte sind wichtige Treiber in der Nachhaltigkeitstransformation.

01 Baseline

Wo steht mein Unternehmen heute in Bezug auf Nachhaltigkeit?

Die Bestimmung der Baseline ist für die Gestaltung der Transformation in ein nachhaltiges Unternehmen unverzichtbar. Sie gibt Aufschluss darüber, wo ein Unternehmen im Vergleich zu seinen Wettbewerbern positioniert ist und wohin es sich entwickeln muss.

Baseline – Beginn der Transformation

Die Analyse der Baseline lässt sich in drei Schritte unterteilen. Das wichtigste Ziel ist die Sicherstellung einer systematischen und vollumfänglichen Betrachtung aller Marktteilnehmer und regulatorischen Faktoren.

1.1 | Interne Unternehmensanalyse

1.2 | Wettbewerbs- und Umfeldanalyse

1.3 | Positionsbestimmung

1.1 | Interne Unternehmensanalyse

Im ersten Schritt werden die aktuelle Situation und die Ausrichtung des Unternehmens bewertet. Das ist wichtig, um im nächsten Schritt einen Vergleich mit den Marktteilnehmern zu ermöglichen, um potenzielle Handlungsfelder in Bezug auf die Nachhaltigkeitsstrategie oder -ziele aufzudecken. Die Beantwortung der folgenden Fragen hilft bei der Unternehmensanalyse: Ist Nachhaltigkeit in der Vision berücksichtigt? Gibt es eine Nachhaltigkeitsstrategie? Welche Nachhaltigkeitsziele verfolgt das Unternehmen? Gibt es explizite Nachhaltigkeitsinitiativen? Welcher Anteil des Umsatzes wird heute mit nachhaltigen Produkten erzielt? Wie hoch ist das Budget für die Investition in Nachhaltigkeit? Wurde das Unternehmen oder wurden seine Produkte bereits für Nachhaltigkeit ausgezeichnet? Wie ist Nachhaltigkeit in die Organisation, Prozesse und Führungsprinzipien eingebettet?

1.2 | Wettbewerbs- und Umfeldanalyse

Die Wettbewerbs- und Umfeldanalyse ergänzt die Unternehmensanalyse und betrachtet exogene Einflussfaktoren auf das Unternehmen. Dabei helfen die folgenden Fragen:

Welche regulatorischen Anforderungen werden in den nächsten Jahren auf das Unternehmen zukommen (z.B. EU-Aktionsplan Kreislaufwirtschaft)? Welche Anforderungen

haben Finanzinvestoren (z.B. ESG-Ratings), Kunden (z.B. klimaneutrale Produkte) und Mitarbeiter (z.B. faire Arbeitsbedingungen oder Diversität)? Wie positionieren sich die Wettbewerber? Welche Konditionen gelten bei der Kapitalfindung bzw. Finanzierung?

Eine systematische Untersuchung der Wettbewerber und anderer Marktteilnehmer gibt zudem Hinweise darauf, wie sich die Branche entwickeln wird und welche Ziele sich andere Unternehmen für die Zukunft gesetzt haben. Darüber hinaus lohnt sich ein Blick auf andere Industriezweige, um ein holistisches Bild zu globalen Trends und Entwicklungen zu erhalten.

Für die Durchführung der Wettbewerbsanalyse gibt es mehrere Methoden:

► Umwelt- und Nachhaltigkeitsberichte

Einblick in Ziele und Aktivitäten von Wettbewerbern und anderen Marktteilnehmern

► Reportingstandards und Kennzahlen

Standardisierte, also vergleichbare, branchenspezifische und -übergreifende Kennzahlen der Global Reporting Initiative (GRI-Standards)

► Unternehmensratings und -rankings

Regelmäßig durchgeführte Bewertungen von Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen durch Institutionen z.B. auf Basis der Kennzahlen der Environmental, Social and Governance (ESG)

► Themenspezifische Zertifizierungen

Zertifizierungen zum Beispiel als CO₂-neutrales Unternehmen oder Bewertung der Klimastrategie anhand der Science Based Target Initiative (SBTi)

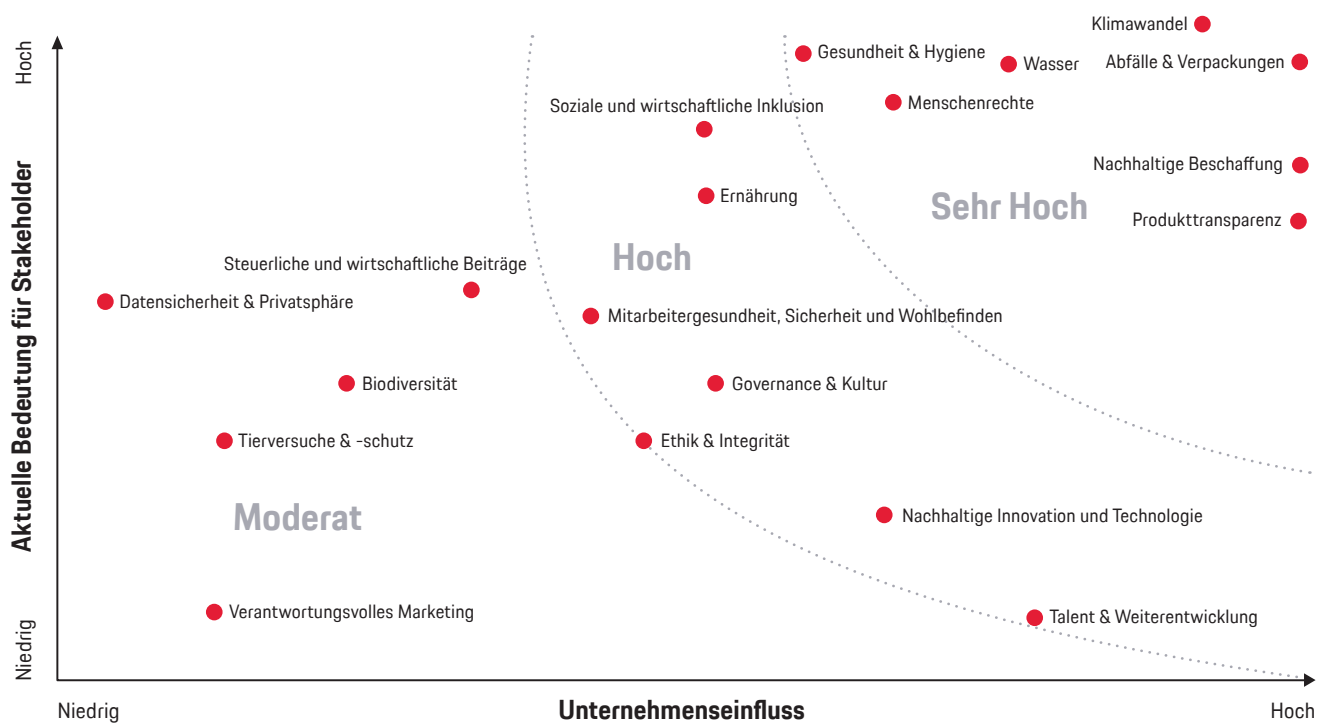
1.3 | Positionsbestimmung

Der Vergleich zwischen der eigenen Situation und den Erkenntnissen aus der Wettbewerbs- und Umfeldanalyse schließt die Bewertung der Baseline ab und resultiert in einer Positionsbestimmung. Das Ziel ist es, Lücken und Schwachstellen in der eigenen Unternehmensstrategie zu identifizieren und konkrete Handlungsbedarfe abzuleiten.

In einer Wesentlichkeits-/Materialitätsanalyse (vgl. Abb. 3) werden sowohl die Innensicht als auch Erwartungen der unterschiedlichen Interessensgruppen in Relation gesetzt. Die Wesentlichkeitsanalyse ist damit ein wichtiger Bestandteil für die Ableitung und Priorisierung von Zielen, Maßnahmen und Kennzahlen.

Außerdem schafft diese Analyse Transparenz, zeigt die Prioritäten der unterschiedlichen Interessensgruppen und macht in zwei Dimensionen erkennbar, welche Nachhaltigkeitsthemen für das Unternehmen Priorität haben. Genauer gesagt lässt sich damit abgleichen, inwieweit sich die Erwartungen der Interessensgruppen mit den Zielen des Unternehmens decken und wo möglicherweise gegensätzliche Interessen bestehen.

Flankierend zur Befragung der Interessensgruppen kann ein unabhängiger, interdisziplinär besetzter Nachhaltigkeitsbeirat, ein „Sustainability Council“ oder „Sustainability Advisory Board“, helfen, strategische Weichenstellungen kritisch zu hinterfragen und dem Unternehmen beratend zur Seite zu stehen.



© Porsche Consulting

Abb 3. Wesentlichkeitsanalyse am Beispiel von Unilever | Quelle: Unilever²

Fazit

Die Definition der Baseline ist ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg zur Transformation in ein nachhaltiges Unternehmen. Der systematische Analyseansatz ermöglicht es, ein vollumfassendes Bild über die momentane Situation des Unternehmens zu erhalten, Trends und Entwicklungen zu erkennen und notwendige Veränderungen abzuleiten.

² <https://www.unilever.com/sustainable-living/our-approach-to-reporting/defining-our-material-issues/>

02 Vision

Was zeichnet ein gutes Zukunftsbild aus?

Die Vision beschreibt das langfristige Ziel eines Unternehmens und gibt Führungskräften und Mitarbeitern als zentrales Leitbild Orientierung im Transformationsprozess zu einem nachhaltigen Unternehmen.

Die Vision weist den Weg

Eine Vision bietet Orientierung im Veränderungsprozess und gibt die Richtung vor in die das Unternehmen gehen soll. Gerade wenn es um Nachhaltigkeit geht, ist es wichtig, den Mitarbeitern ein Ziel und einen Zweck zu vermitteln, nach etwas Besserem zu streben, damit dies mit ihrer Arbeit verknüpft werden kann.

Eine Vision, die ein ambitioniertes sowie übergreifendes Nachhaltigkeitsziel enthält, wirkt motivierend und inspirierend auf die Belegschaft. Sie vermittelt die Unternehmenswerte und schafft ein „Wir-Gefühl“, was das Zusammengehörigkeitsgefühl innerhalb der Belegschaft erhöht. Auch gegenüber Kunden und anderen externen Interessensgruppen spielt die Vision eine wichtige Rolle.

Studien zeigen: Viele Mitarbeiter wünschen sich von ihrem Arbeitgeber einen verantwortungsvolleren Umgang mit der Umwelt und soziales Engagement. Auch Kunden wollen gerne mit dem Kauf eines Produktes einen Beitrag zum Umweltschutz oder zur Einhaltung von Menschenrechten leisten. Deshalb greifen sie vermehrt zu nachhaltigen Produkten.

Die Bedeutung von Nachhaltigkeit innerhalb der Vision

Um die Glaubwürdigkeit eines Unternehmens gegenüber Mitarbeitern, Kunden, der Gesellschaft und anderen Interessensgruppen sicherzustellen, ist ein klares Bekenntnis zu Nachhaltigkeit in Form einer Vision erforderlich. Dessen Formulierung ist ein essentieller Bestandteil für die zukünftige Ausrichtung eines Unternehmens. Besonders bei der Transformation in eine nachhaltige Organisation ist sicherzustellen, dass die zentralen Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt werden.

Dabei lässt sich hervorheben: Unternehmen, die bereits als besonders nachhaltig wahrgenommen werden und Spitzenpositionen in entsprechenden Rankings bekleiden, haben ihre Nachhaltigkeitsziele in die Vision aufgenommen. Sie zeigen, dass wirtschaftlicher Erfolg im Einklang mit gesellschaftlichen und ökologischen Beiträgen stehen kann.

Ørsted³ ist ein Beispiel. Das Unternehmen hat eine klare Vision: Eines der CO₂-intensivsten Energieunternehmen Europas will zum nachhaltigsten Unternehmen der Welt werden. „Unsere Vision ist eine Welt, die vollständig mit grüner Energie betrieben wird. Wir wollen ein Unternehmen sein, das echte, greifbare Lösungen für eines der schwierigsten und dringlichsten Probleme der Welt bietet.“

Auch Caterpillar⁴ hat Nachhaltigkeit in den Mittelpunkt gestellt: „Unsere Vision ist eine Welt, in der die Grundbedürfnisse aller Menschen – wie Unterkünfte, sauberes Wasser, sanitäre Einrichtungen, Nahrungsmittel und zuverlässige Stromversorgung – auf ökologische, nachhaltige Weise erfüllt werden, sowie ein Unternehmen, das die Qualität der Umwelt und der Gemeinschaften, in denen wir leben und arbeiten, verbessert.“

Die Vision von EATON⁵ als Energiemanagement-Unternehmen orientiert sich am ESG-Framework, also an Zielen zur Umwelt, Gesellschaft und Unternehmenssteuerung sowie an fünf SDGs und 15 Handlungsfeldern (z.B. Klima, Ethik, Gesundheit, Lieferketten).

Wichtig bei der Gestaltung einer glaubwürdigen Nachhaltigkeitsvision ist, dass diese zum Unternehmen, seinem Geschäftszweck und seiner Kultur passt und realisierbar ist.

³ <https://orsted.de/ueber-uns/visionen-werte/nachhaltigstes-unternehmen-2020>

⁴ <https://www.caterpillar.com/en/company/sustainability.html>

⁵ www.eaton.de/EatonDE/UnserUnternehmen/Nachhaltigkeit/index.htm

Kommunikation als Schlüssel

Integraler Bestandteil einer Vision ist die Kommunikation. Eine unmissverständliche Kommunikation garantiert zielgruppengerechte Kernbotschaften, bei der sowohl unter-

nehmensinterne als auch externe Interessensgruppen berücksichtigt werden. Die Kommunikation der Vision stellt ein Commitment dar, an dem sich ein Unternehmen zukünftig messen lassen möchte.

Fazit

Die Vision ist ein wirkungsvolles Instrument auf dem Weg zum nachhaltigen Unternehmen. Sie schafft mit den richtigen Akzenten Zustimmung und Unterstützung bei allen Interessensgruppen.

03 Ziele

Wie leite ich im Einklang mit meiner Unternehmensvision messbare Ziele ab?

Nachhaltigkeitsziele sind sichtbare Meilensteine bei der Transformation in ein nachhaltiges Unternehmen. Sie sind so zu wählen, dass sie durch das eigene Handeln und mit dem eigenen Geschäftsmodell erreicht werden können – auch entlang der vor- und nachgelagerten Stufen der Wertschöpfungskette.

Nachhaltigkeit als oberstes Unternehmensziel

Die Definition der Ziele folgt dem SMART-Prinzip: spezifisch, messbar, attraktiv, realistisch und terminiert. Strategische Ziele, im Einklang mit der Vision, sind mehr als eine reine Aufzählung von Aufgaben. Sie orientieren sich an der Baseline und geben konkret wieder, was in welchem Zeitraum erreicht werden soll. Darüber hinaus müssen die Ziele erreichbar sein.

Das Erreichen der definierten Nachhaltigkeitsziele hat direkten Einfluss auf das Unternehmen, führt zum Beispiel zu einem gesteigerten Unternehmenswert und beeinflusst Ratings von Finanzinvestoren.

Weniger Ressourcen verbrauchen, klimaschädliche Emissionen in der Produktion und in der Lieferkette reduzieren, die Effizienz steigern (z.B. Nutzung von Restwärme) – solche Ergebnisse können sich positiv auf Kosten und Profitabilität auswirken. Soziale Engagements wie etwa die Förderung von Aus- und Weiterbildung können zu einer höheren Qualität führen und Mitarbeiter und Kunden enger an das Unternehmen binden.

Zur Ableitung von Nachhaltigkeitszielen hat sich ein Prozess in drei Schritten bewährt:

3.1 | Zieldefinition nach den SDGs

3.2 | Zielkonkretisierung innerhalb der SDGs

3.3 | Festlegung von messbaren Zielgrößen

3.1 | Zieldefinition nach den SDGs

Als Grundlage für die unternehmensspezifische Auswahl und Festlegung der Nachhaltigkeitsziele können die 17 Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen (UN) herangezogen werden. Die SDGs umfassen alle drei Säulen der Nachhaltigkeit und sind durch konkrete Teilziele definiert. Wichtig ist, genau zu ermitteln, zu welchen Zielen das Unternehmen einen Beitrag leisten kann, diese entsprechend zu priorisieren und auszuwählen.

Bei der Zieldefinition sind zwei Perspektiven zu betrachten und zu kombinieren:

Inside-Out

Wie kann aus dem Geschäftsmodell oder dem Geschäftszweck und Wertschöpfungsprozess heraus ein Beitrag erzielt werden?

Outside-In

Welche Ziele aus Sicht der externen Interessensgruppen können sich auf das gesamte Unternehmen oder Geschäftsmodell auswirken und zu einer Verbesserung der Nachhaltigkeitsperformance beitragen?

Exkurs: Sustainable Development Goals

Die SDGs der Vereinten Nationen betrachten nicht nur ökologische Aspekte: Die 17 übergreifenden Ziele sind im Bereich Soziales zur Verbesserung sozialer Ungleichheit, der Überwindung von Armut und den infrastrukturellen Ausbau von Gesundheit und Bildung festgelegt. Im Bereich Wirtschaft sind sie auf Wachstum und Innovation ausgerichtet (Abb. 4).



© Porsche Consulting

Abb 4. Sustainable Development Goals (SDG) | Quelle: Vereinte Nationen

3.2 | Zielkonkretisierung innerhalb der SDGs

Zu jedem der 17 SDGs bietet die UN eine Konkretisierung in Form von Teilzielen und Ansatzpunkten. So ist beispielsweise das zwölfte Ziel „Nachhaltige/r Konsum und Produktion“

mit insgesamt 11 Unterzielen und einem Zielhorizont bis 2030 beschrieben – wobei auch über die eigene Unternehmensgrenze hinweg Verantwortung eingefordert wird.

//12.1

Umsetzung des Zehnjahres-Programmrahmens für nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster

//12.2

Erreichung der nachhaltigen Bewirtschaftung und effizienten Nutzung der natürlichen Ressourcen

//12.3

Halbierung der weltweiten Nahrungsmittelverschwendung pro Kopf auf Einzelhandels- und Verbraucherebene

//12.4

Erreichung eines umweltverträglichen Umgangs mit Chemikalien und allen Abfällen während ihres gesamten Lebenszyklus

//12.5

Verringerung des Abfallaufkommens

//12.6

Ermutigung von Unternehmen, nachhaltige Verfahren einzuführen und Nachhaltigkeitsinformationen in ihre Berichterstattung aufzunehmen

//12.7

Förderung nachhaltiger Verfahren in der Beschaffung

//12.8

Sicherstellung, dass Menschen überall über einschlägige Informationen für nachhaltige Entwicklung verfügen

//12.A

Stärkung von Entwicklungsländern bei ihren wissenschaftlichen und technologischen Kapazitäten

//12.B

Entwicklung und Umsetzung von Instrumenten für nachhaltigen Tourismus

//12.C

Abschaffung von schädlichen Subventionen für fossile Brennstoffe

© Porsche Consulting

Quelle: <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-consumption-production/>

3.3 | Festlegung von messbaren Zielgrößen

Nach der Auswahl geeigneter Ziele und Teilziele bedarf es einer klaren Definition des Zielzustands. Hier greift erneut die Systematik der Zieldefinition nach dem SMART-Prinzip. Ohne präzise Formulierung und genauer Terminierung ist eine nachgelagerte Steuerung der unterschiedlichen Ziele nicht möglich.

Volkswagen formuliert beispielsweise folgende Ziele zur Reduzierung der CO₂-Emissionen:

// Bis 2025 planen die Werke die CO₂-Emissionen pro gefertigtem Fahrzeug um 45 Prozent gegenüber 2010 zu reduzieren.

// Bis 2025 wird der CO₂-Fußabdruck des Volkswagen Konzerns gegenüber 2015 pro Fahrzeug über den Lebenszyklus um 30 Prozent reduziert.

// Bis 2030 will der Volkswagen Konzern die CO₂-Emissionen der Pkw-Neuwagenflotte in Europa auf 74g CO₂/km senken⁶.

Fazit

Die Ableitung von Unternehmenszielen aus der Vision ist essentiell, um die Ziele operationalisierbar zu machen. Dabei ist es wichtig, diese sowohl auf Unternehmensebene als auch für die einzelnen Funktionsbereiche zu konkretisieren. Nur so kann eine unternehmensweite Umsetzung sichergestellt werden.

⁶ https://www.volkswagenag.com/presence/nachhaltigkeit/documents/sustainability-report/2019/Nichtfinanzieller_Bericht_2019_d.pdf

04 Initiativen

Wie wähle ich wirksame und glaubwürdige Initiativen aus?

Für die Wahrnehmung des Unternehmens und seiner Leistungen im Bereich Nachhaltigkeit ist die Auswahl der Initiativen erfolgskritisch. Sie müssen so priorisiert sein, dass der größtmögliche Beitrag zu den gesetzten Zielen erreicht wird.

Viele wirksame Initiativen

Die vereinbarten Ziele können nur durch geeignete Initiativen erreicht werden. Dabei ist es unter anderem wichtig, dass gerade kurzfristig umsetzbare Leuchtturmprojekte von Initiativen die Motivation der Mitarbeiter erhöhen und eine positive Signalwirkung erzeugen. Insbesondere bei der Festlegung von Initiativen im Bereich Nachhaltigkeit ist das eine wichtige Voraussetzung, um Akzeptanz sowohl im Unternehmen bei Mitarbeitern als auch außerhalb bei Kunden zu erzielen.

Die Zusammenstellung eines Portfolios an Nachhaltigkeitsinitiativen ist eine ambitionierte Aufgabe. Dabei geht es nicht nur darum, Initiativen mit einem hohen Wirkungspotenzial zu identifizieren, sondern auch um die Prüfung, welche Kapazitäten, Budgets oder zusätzliche Ressourcen (z.B. externe Partner für neuartige Lösungen im Bereich „Circular Economy“) erforderlich sind. Initiativen lassen sich darüber hinaus immer direkt einem oder mehreren übergeordneten Zielen zuordnen und reflektieren somit auch die zugrundeliegenden SDGs.

Die Unterteilung in Einzelmaßnahmen sowie die Definition von Terminen und Meilensteinen ermöglichen es, die Initiativen zu strukturieren und zu steuern. Eine Roadmap gibt die Aufgaben und die notwendigen Kapazitäten vor und ermöglicht eine zielgerichtete Planung der Aktivitäten und deren Justierung etwa bei Abweichungen. Diese dient dem Unternehmen letztlich als Steuerungsinstrument und erzeugt Orientierung.

Herausforderungen bei der Definition von Initiativen

Viele Firmen orientieren sich bei der Auswahl ihrer Initiativen immer noch sehr stark an Zielen zur CO₂-Optimierung oder zum Umweltschutz. Empfehlenswert ist jedoch, nicht nur ökologische Fragestellungen zu betrachten, sondern auch andere mögliche Ansätze wie soziales Engagement oder die Entwicklung neuer nachhaltiger Geschäftsmodelle. Hier steht ein attraktives, umsetzbares und wirksames Portfolio an Nachhaltigkeitsmaßnahmen zur Verfügung. Im Idealfall erstrecken sich die Initiativen auf der Unternehmensebene über alle drei Dimensionen, wobei sich die Initiativen auf Produktebene eher an der Wertschöpfungskette orientieren (vgl. Abb. 5).

Unternehmen

Ökologisch

- ▶ Engagement im Bereich "Umwelt & Klima" (z.B. Erhöhung der Biodiversität, Einsatz von Photovoltaikanlagen auf Dächern)
- ▶ Reduzierung von Materialien und Abfall sowie effiziente Nutzung von Wasser und Frischwasseraufbereitung

Sozial

- ▶ Förderung von Frauen in Führungspositionen
- ▶ Erhöhung der Internationalität und der internationalen Erfahrung
- ▶ CSR-Sponsoring für "Sport & Kultur"
- ▶ Freiwilligenarbeit für Mitarbeiter in anderen Unternehmen

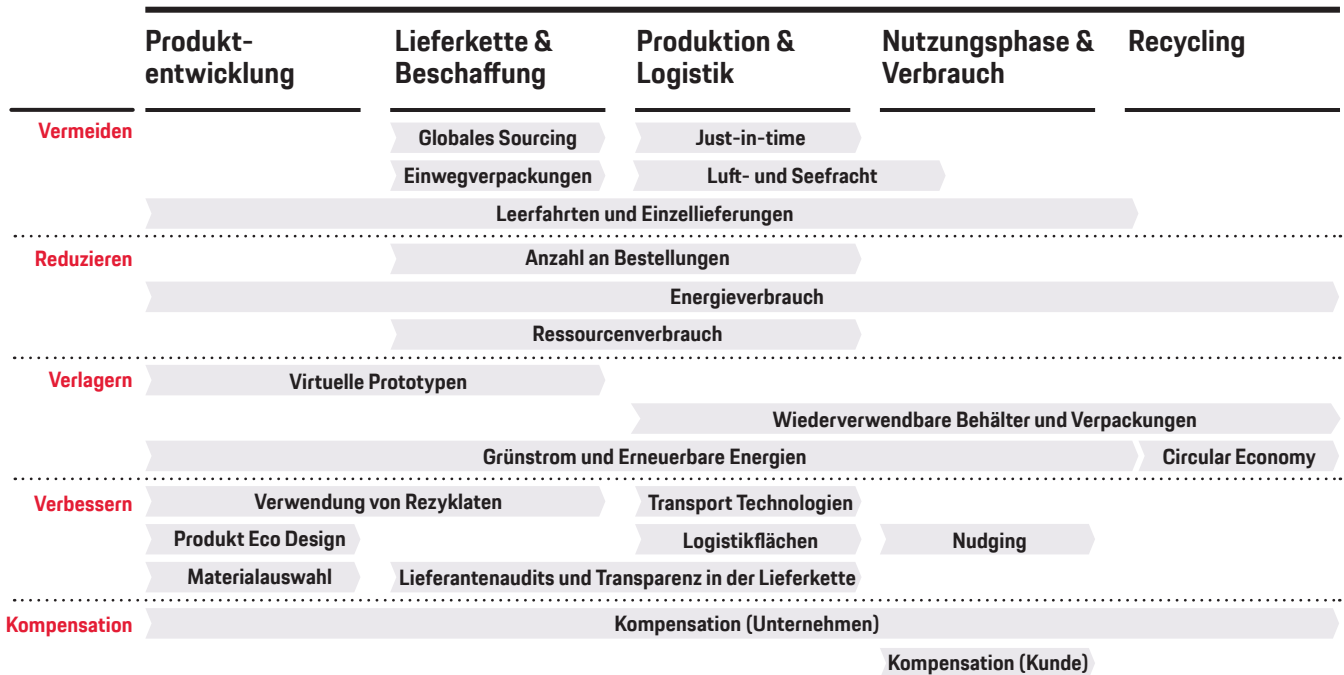
Ökonomisch

- ▶ ESG-Rating & Audits
- ▶ Compliance-Schulungen
- ▶ Transparente Berichterstattungsstandards (z.B. in Übereinstimmung mit der GRI)
- ▶ Wettbewerbsfähige und faire Vergütung

© Porsche Consulting

Abb 5. Auszug des Initiativenportfolios auf Unternehmensebene

Produkt



© Porsche Consulting

Abb 6. Auszug des Initiativenportfolios auf Produktebene

Beispiel zur Definition von Maßnahmen im Rahmen der Initiative „Reduzierung von CO₂-Emissionen“

Am Beispiel der Initiative „Reduzierung von CO₂-Emissionen“ lassen sich Maßnahmen anhand der identifizierten CO₂-Hotspots in der Lieferkette herleiten und zuordnen. Bestehende Ansätze wie „Vermeiden – Reduzieren – Kompensieren“ bieten außerdem eine Orientierungshilfe bei der Priorisierung der richtigen Maßnahmen. Zudem kann dieser Dreiklang auch noch um einen vierten und fünften Ansatz – die „Verlagerung“ und „Verbesserung“ – ergänzt werden. Die „Verlagerung“ trifft dabei beispielsweise auf den Wechsel von physischen zu virtuellen Prototypen zu. Bei der „Verbesserung“ spricht man eher von einer effizienteren Rohstoff- oder Materialverwendung, einer höheren Auslastung logistischer Flächen oder der Sicherstellung von

Mindestanforderungen bei allen Zulieferern in der gesamten Wertschöpfungskette.

Klar ist aber: Diese Maßnahmen zahlen punktuell auf das Ziel ein, CO₂-Emissionen zu vermeiden, zu reduzieren, zu kompensieren oder zu verlagern. Daher ist es darüber hinaus auch wichtig eine transparente Lieferkette zu haben, klare Umwelt- und Sozialstandards zu etablieren oder mit Frühwarnsystemen zu arbeiten, die Unternehmen auf Risiken in bestimmten Ländern oder Regionen hinweisen. Hier ist auch die übergreifende Unternehmensstrategie und -vision relevant, mit der zuvor bereits die Nachhaltigkeitsschwerpunkte genau für diesen Zweck definiert worden sind.

Fazit

Ein vollständiges, umsetzbares und wirksames Portfolio an Nachhaltigkeitsmaßnahmen adressiert sowohl die Unternehmens- als auch die Produktebene und orientiert sich nicht nur an ökologischen Zielen, sondern bringt in gleichem Maße gesellschaftliches Engagement und unternehmerische Verantwortung mit ökonomischem Erfolg und Wachstum in Einklang. Klare und messbare Ziele, ein Zeitplan und engagierte Ressourcen sind weitere Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung.

05 Governance

Welche Voraussetzungen sind für eine erfolgreiche Transformation zu schaffen?

Die bestehenden Steuerungsinstrumente und Strukturen der Unternehmensführung sind häufig nicht geeignet, um den Paradigmenwechsel erfolgreich umzusetzen. Oft ist eine Anpassung erforderlich, um die Voraussetzungen zu schaffen, dass nachhaltiges Handeln selbstverständlich wird.

Nachhaltigkeitsmanagement im Fokus

Kern aller Aktivitäten ist die Verknüpfung der Nachhaltigkeitsstrategie mit der praktischen Umsetzung. An dieser Schnittstelle entscheidet sich, ob die Verpflichtung zum nachhaltigen Handeln ein Lippenbekenntnis bleibt oder ob das Unternehmen die eigene Glaubwürdigkeit durch wirksame Resultate untermauern kann.

Wenn wir es richtig angehen, ist Nachhaltigkeit kein Kostenfaktor, sondern ein Investment in ein zukunftsfähiges Unternehmen.

Ralf Pfitzner,
Leiter Nachhaltigkeit des Volkswagen Konzerns⁷

Um Nachhaltigkeit im Unternehmen zu verankern, sind die Steuerungsprozesse und notwendigen Strukturen in den Fokus zu rücken. Einem gut aufgestellten Nachhaltigkeitsmanagement, das sich vertikal, horizontal und funktionsübergreifend über die gesamte Organisation erstreckt, kommt dabei die Hauptrolle zu. Voraussetzung ist eine solide Organisationsstruktur mit klar definierten Kompetenzen und Verantwortlichkeiten (auf Unternehmens- und Funktionsbereichsebene), zielgerichteten Prozessen, angepassten Entscheidungskriterien, ein aussagefähiges Kennzahlen- und Reportingsystem sowie der intensive Dialog mit Interessensgruppen oder Nachhaltigkeitsbeiräten.

Das Nachhaltigkeitsmanagement vereint vier Schritte:

- 5.1 | Commit**
- 5.2 | Guide**
- 5.3 | Measure**
- 5.4 | Communicate**

Was sind die wichtigsten Voraussetzungen für die Operationalisierung der Nachhaltigkeitsstrategie? Ziele und Initiativen (Commit) müssen verabschiedet und verbindliche Normen und Richtlinien zur Steuerung der Organisation festgelegt werden.

Außerdem gilt es, einen klaren und nachvollziehbaren Fahrplan (Guide) aufzustellen. Ein unabhängiges, beratendes Gremium wie etwa ein Nachhaltigkeitsbeirat kann die Ausrichtung unterstützen und frische Impulse einbringen. Zur operativen Umsetzung und Steuerung aller Aktivitäten sind Roadmaps, dezidierte Kennzahlen (Measure) und klare Regeln bei Abweichungen erforderlich.

Eine solide interne und externe Kommunikation (Communicate) für alle Interessensgruppen erfüllt die Aufgabe, transparent über Fortschritte, Hindernisse und Ergebnisse zu berichten, um Vertrauen zu schaffen.

⁷ Quelle: <https://www.volkswagenag.com/de/news/stories/2018/06/our-customers-expect-sustainability.html>

5.1 | Rückendeckung:

Alle Mitarbeiter stehen hinter den Zielen (Commit)

Motivation und gleichzeitig „Commitment“ entstehen durch eine enge Einbindung der Mitarbeiter bei der Definition der Ziele, der Ableitung von Initiativen und deren Umsetzung. Dabei ist die richtige Auswahl der Ziele, die im Einklang mit der Nachhaltigkeitsvision und deren Nachvollziehbarkeit stehen müssen, wichtig. Unternehmensleitung und Führungskräfte müssen diese Ziele befürworten, sich eindeutig dazu bekennen und bestenfalls auch daran messen lassen. Sie sind im Transformationsprozess Vorbilder. Auch das Engagement der Mitarbeiter und die Ausrichtung der Unternehmensaktivitäten müssen glaubwürdig in Einklang mit den zu erwartenden Ergebnissen gebracht werden. Statt Veränderungen von oben nach unten vorzugeben, sollte sich der Führungsprozess auf soziale Aspekte beziehen, um Mitarbeiter aktiv in die Umsetzung einer Nachhaltigkeitsstrategie einzubeziehen. Akzeptanz, Veränderungswille und Mitgestaltungsrechte sind Treiber der Nachhaltigkeitstransformation.

5.2 | Richtlinien und Roadmap:

Der Umsetzung Struktur geben (Guide)

Verbindliche Richtlinien und ein umfassender Verhaltenskodex bilden den Handlungsrahmen und definieren Verantwortung und Freiheitsgrad für Führungskräfte und Mitarbeiter. Das macht es möglich, dass jeder seine Verhaltensweisen und Handlungen an die Nachhaltigkeitsprinzipien anpassen und aktiv zur Umsetzung beitragen kann. Außerdem kann damit unerwünschtes, nicht zielführendes Handeln vermieden werden. So sind beispielsweise klare Compliance-Richtlinien verpflichtend für jeden Mitarbeiter im Unternehmen. Diese reichen von Themen wie dem Datenschutz über Umweltmanagementsysteme, Wettbewerbsrecht und Anti-Korruption bis hin zu Menschenrechten und Arbeitssicherheit.

5.3 | Kennzahlen und Berichterstattung:

Nachhaltigkeit ist messbar (Measure)

Nicht jeder Aspekt der Nachhaltigkeit kann in finanziellen Kennzahlen ausgedrückt werden. Dennoch ist Nachhaltigkeit messbar, wodurch Fortschritte sichtbar gemacht und

kommuniziert werden können. Kapitalmarktorientierte Unternehmen und Finanzinstitute sind bereits seit 2017 in Europa zur Erstellung eines Nachhaltigkeitsreportings gemäß CSR-Richtlinie (Corporate Social Responsibility) verpflichtet. Ziel ist es, die Transparenz über ökologische und soziale Aspekte zu erhöhen und Auskunft über Umwelt-, Sozial- und Arbeitnehmerbelange sowie zur Achtung von Menschenrechten und zur Bekämpfung von Korruption und Bestechung geben zu können. Seit 2019 wurde die Richtlinie im Bereich der Klima- und Umweltrisiken geschärft.

Neben dieser verpflichtenden Berichterstattung gibt es weitere Kennzahlensysteme und Messkriterien. Dazu gehört zum Beispiel das ESG-Rahmenwerk mit hunderten, teils industriespezifischen Kriterien, die Global Reporting Initiative (GRI) mit dem Ziel einer transparenten, standardisierten und vergleichbaren Berichterstattung und die Science Based Target Initiative (SBTi) zur Messung der Zielerreichung im Bereich Klimaschutz und CO₂-Reduzierung. Auch unternehmensspezifische, interne Kennzahlensysteme zur Steuerung der Aktivitäten sind denkbar. Sie spiegeln die eigenen Anforderungen und Fortschritte wider.

So hat zum Beispiel die Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG einen eigenen Nachhaltigkeitsindex⁸ entwickelt um die Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens mit spezifischen Kennzahlen zu messen und zu steuern. Dabei sind neun Kennzahlen drei Fokusbereichen zugeordnet, die alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit umfassen:

- ▶ **Innovative Mobility** (Innovationskraft, finanzielle Performance, Value for Customer)
- ▶ **Reliable Partner** (Transparente Lieferkette, attraktiver Arbeitgeber, gesellschaftliches Engagement)
- ▶ **Go to Zero** (CO₂-Emissionen in der Lieferkette, im Produkt und im Unternehmen)

⁸ Quelle: <https://newsroom.porsche.com/de/unternehmen/porsche-geschaefts-und-nachhaltigkeitsbericht-2019/nachhaltigkeitsmanagement-nachhaltigkeitsindex-2019-20210.html>

5.4 | Verständnis schaffen:

Kommunikation als Erfolgsfaktor (Communicate)

Die regelmäßige interne und externe Kommunikation mit allen Interessensgruppen ist integraler Bestandteil im Transformationsprozess – von der Vision bis zur Umsetzung der Nachhaltigkeitsmaßnahmen. Sie soll ein Verständnis über die übergeordneten Ziele und Aktivitäten sicherstellen. Und sie ermöglicht die Etablierung einer einheitlichen Sprache zum Beispiel durch die Verwendung unternehmensweit gültiger Kernbotschaften oder eines motivierenden Narrativs.

Eine kontinuierliche Berichterstattung nach dem Motto „Tue Gutes und rede drüber“ schließt den Spannungsbogen zwischen Vision und Umsetzung. Eine zentrale Abteilung, die sich der Unternehmenskommunikation annimmt, dient als Schnittstelle sowohl für den Dialog nach innen als auch nach außen. Aber auch die informelle Kommunikation beispielsweise in Communities oder die regelmäßige Vorstellung von Nachhaltigkeitsaktivitäten in der Mitarbeiterzeitschrift oder dem Internet/Intranet kann motivierend wirken und ein verantwortungsbewussteres Verhalten auslösen.

Fazit

Die Umsetzung und Transformation in ein nachhaltiges Unternehmen kann nur gelingen, wenn das interne Steuerungssystem mit seinen Strukturen, Prozessen und Instrumenten wie Kennzahlen und Berichterstattung an die spezifischen Anforderungen an nachhaltiges Handeln angepasst wird. Eine unternehmensweite Transparenz über alle Initiativen und Maßnahmen schafft dabei zusätzliche Orientierung und ermöglicht eine zielgerichtete Umsetzung.

06 Action

Wie kann der Wandel gelingen?

Vorzeigeunternehmen in Sachen Nachhaltigkeit wissen: Es geht nicht nur um Ziele, Strukturen und Richtlinien. Entscheidend für eine erfolgreiche Transformation sind die Mitarbeiter.

Glaubwürdigkeit durch Vorbildfunktion

Wenn es um Nachhaltigkeit geht, nennen Unternehmen oft Maßnahmen zur CO₂-Reduktion wie zum Beispiel die Umstellung auf Grünstrom. Soziales Engagement und andere Maßnahmen stehen weniger im Fokus. Und das, obwohl die Erwartungen von Interessensgruppen täglich steigen. Ein Wandel zur Nachhaltigkeit ist jetzt dringender als je zuvor. Das geht nicht ohne radikale Veränderungsprozesse. Der Weg ist klar: weg von „business as usual“ hin zu einem klimaneutralen, umweltbewussten und finanzstarken Unternehmen mit gesellschaftlicher Verantwortung, einer ausgeprägten Wertekultur und ambitionierten Nachhaltigkeitszielen.

Was Unternehmer wissen müssen: Es lässt sich nach außen nur glaubwürdig vermitteln, was innerhalb des eigenen Unternehmens bereits umgesetzt und gelebte Praxis ist. Erst wenn Nachhaltigkeit in den Köpfen aller Mitarbeiter angekommen ist und als selbstverständlicher Teil der Firmenkultur wahrgenommen wird, hat ein Unternehmen die

Transformation erfolgreich gemeistert. Und erst dann kann es nach außen glaubwürdig auftreten und auch so wahrgenommen werden.

Der Mitarbeiter im Mittelpunkt

Die Festlegung der organisatorischen und strukturellen Rahmenbedingungen ist ein wichtiger Baustein für eine erfolgreiche Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie. Um darüber hinaus eine ganzheitliche, sich selbst treibende Transformation zu erreichen und Nachhaltigkeit im Alltag zu etablieren, müssen viele, insbesondere weiche Faktoren Berücksichtigung finden.

Der Mitarbeiter steht im Mittelpunkt des Wandels. Dieser kann nur mit einem wirkungsvollen Change Management gelingen, was drei Faktoren umfasst:

6.1 | Führung

6.2 | Kultur

6.3 | Qualifizierung

6.1 | Führung

In Veränderungsprozessen nehmen Führungskräfte bis zum obersten Management die Rolle von Visionären und Vorbildern ein. Führungskräfte mit klaren Verhaltensstandards, ethisch angemessenen Werten und ambitionierten Zielen werden als Vorbilder wahrgenommen und genießen in der Belegschaft Vertrauen und Respekt.

Um Mitarbeiter in die Veränderungen frühzeitig einzubeziehen, sie mit ins Boot zu holen, sie zu aktiven Mitstreitern zu machen, bedarf es eines anderen Führungsstils als „Command & Control“. Gefragt ist stattdessen „Engage & Empower“ oder ein Umdenken von „Leadership“ zu „WEadership“.

6.2 | Kultur

Die Firmenkultur ist die DNA eines Unternehmens, sie wird geprägt durch gemeinsame Werte, Normen und Einstellungen. Um die Philosophie der Nachhaltigkeit erfolgreich in den Köpfen der Mitarbeiter zu verankern, bedarf es der Festlegung von nachvollziehbaren Werten und Normen und sichtbaren Erfolgen. Eine Kultur verändert sich nur, wenn Einstellungen und Vorgehensweisen dauerhaft hinterfragt werden. Das kann durch „Bestrafung bei Verfehlung“, „Incentivierung bei der Umsetzung“ und/oder mit Hilfe von kleinen Anstößen (Nudges) geschehen.

6.3 | Qualifizierung

Qualifizierung ist auf die Mitarbeiter im eigenen Unternehmen ausgerichtet und kann über die Firmengrenzen hinweg beispielsweise auf die Kunden zutreffen. Dies ist äußerst zielführend, da qualifizierte Mitarbeiter ein umfassendes Verständnis für die Notwendigkeit von Nachhaltigkeit haben und die ihnen übertragene Verantwortung besser in messbare Resultate umsetzen können. Dabei lassen sich zwei Ausprägungen unterscheiden:

► Qualifizierung zum Thema

Ziel: Verständnis und Begeisterung für das Thema zu erzeugen und ihm Tragfähigkeit für die Erreichung von Resultaten zu verschaffen

► Qualifizierung im Thema

Ziel: Ausbildung, um selbstständiges nachhaltiges Handeln zu erreichen und Veränderungen oder Resultate zu erzielen

Möglich ist es, eine mehrstufige Ausbildung zum „Nachhaltigkeits-Champion“ zu etablieren und diese über Communities und Qualifizierungsprogramme unternehmensweit zu verknüpfen.

Fazit

Nachhaltigkeit ist eine Aufgabe, die nur gelingt, wenn die gesamte Organisation beteiligt ist. Ein rein top-down-bezogener Ansatz wird nicht zum langfristigen Erfolg führen. Alle Führungskräfte und Mitarbeiter müssen das gleiche Verständnis zur Notwendigkeit von Nachhaltigkeit haben, den Sinn hinter der Veränderung sehen und sich über übergeordnete Ziele einig sein. Im Idealfall werden Mitarbeiter mit intrinsischer Motivation und Engagement zu Treibern der Transformation. Führung stellt dabei durch klare, kommunizierte Ziele, Richt- und Leitlinien Transparenz sicher. Sie schafft durch Offenheit ein Wir-Gefühl bei den Mitarbeitern. Erfahrungen zeigen, dass dann eine ganzheitliche Umsetzung gelingen kann.

IN KÜRZE

5 erfolgskritische Fragen für Ihr Unternehmen

- 01** Besteht für Ihr Unternehmen ein Risiko weil Wettbewerber Nachhaltigkeit als strategischen Vorteil einsetzen?

- 02** Welches Potenzial sehen Sie in den Bereichen "Umwelt & Soziales" und welche Bedeutung sprechen Sie diesen beiden Säulen zu?

- 03** Gibt es klar terminierte Roadmaps auf Unternehmens- und Produktebene, auf der wirksame Nachhaltigkeitsinitiativen für die nächsten fünf Jahre priorisiert sind?

- 04** Wurde die Nachhaltigkeitsstrategie organisatorisch so verankert, dass die Umsetzung von Initiativen und die Erreichung von Zielen sichergestellt ist?

- 05** Inwiefern ist Ihre interne und externe Kommunikation so aufgestellt, dass Ziele, Ergebnisse und Erfolge wirksam veröffentlicht werden?

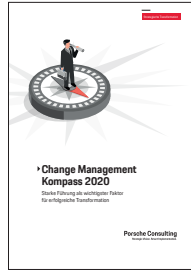
Mehr zum Thema



White Paper
Transform and Perform



Strategy Paper
Charging of Commercial Vehicles



Strategy Paper
Change Management

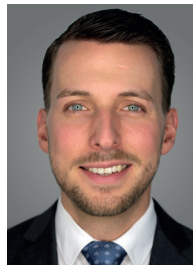


Article
Sustainability – Now more than ever

Autoren



Birgit
Engler
Partner



Tim
Becker
Manager



Florian
Gauer
Manager

Kontakt

📞 + 49 170 911 - 38 68

✉ birgit.engler@porsche-consulting.com

Porsche Consulting

Die Porsche Consulting GmbH zählt zu den Top-Ten-Managementberatungen in Deutschland. Das Unternehmen ist eine Tochtergesellschaft des Sportwagenherstellers Dr. Ing. h.c. F. Porsche AG, Stuttgart. Unter dem Leitmotiv „Strategisch denken, pragmatisch handeln“ unterstützen die Berater Unternehmen bei der Verbesserung ihrer Leistungsfähigkeit und ihrer Innovationskraft. Zu den Klienten gehören Konzerne und mittelständische Unternehmen aus der Automobilindustrie, der Luft- und Raumfahrt sowie dem Maschinen- und Anlagenbau. Weitere Klienten kommen aus dem Finanzdienstleistungssektor, der Konsumgüterindustrie und dem Handel sowie aus der Baubranche.

Porsche Consulting

Stuttgart | Hamburg | München | Berlin | Frankfurt | Mailand | Paris | São Paulo | Atlanta | Palo Alto | Shanghai | Peking

www.porsche-consulting.com

© Porsche Consulting 2020