VOM KOSTENFAKTOR ZUM WETTBEWERBS-VORTEIL

KAPITEL SUSTAINABILITY

Viele Unternehmen sehen in gesetzlichen Vorgaben wie der EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung bisher vor allem eine kostenintensive Belastung. Axel Banoth und Peter Trick schlagen einen Perspektivwechsel vor.

FOKUS ZUKUNFT

AXEL BANOTH
Geschäftsführer
Fokus Zukunft GmbH & Co. KG

PETER TRICK
Senior Partner
STAUFEN.AG

„Nur wenn auch die restlichen Treibhausgasemissionen unserer Produkte durch Klimaschutzzertifikate ausgeglichen werden, bekommen wir 2025 die Vertragsverlängerung.**“**

Diese Aussage eines Geschäftsführers eines mittelständischen Automobilzulieferers zeigt deutlich: Nachhaltigkeit ist mittlerweile geschäftskritisch (siehe auch Staufen-Studie „Zukunft Industrie“ auf S. 27). Vordergründig liegt das an den neuen Berichtspflichten. Etwa 15.000 Unternehmen ab 250 Mitarbeitenden in Deutschland müssen gemäß der Anfang 2023 in Kraft getretenen EU-Richtlinie „Corporate Sustainability Reporting Directive“ (CSRD) künftig ihren jährlichen Geschäftsbericht um Informationen zur Nachhaltigkeit und CO_2-Bilanzierung erweitern. Bei produzierenden Unternehmen kann es bereits Unternehmen mit weniger Mitarbeitenden treffen, wenn die Bilanzsumme 20 Millionen Euro und der Nettoumsatzerlös 40 Millionen Euro übersteigt.

Abnehmer, Anleger, Arbeitsmarkt – Nachhaltigkeitsdruck von allen Seiten

Nachhaltigkeit ist keine Petitesse. Mit der Änderung des Klimaschutzgesetzes hat die Bundesregierung die Vorgaben verschärft. Ziel ist die Treibhausgasneutralität Deutschlands bis 2045, schon bis 2030 müssen die Emissionen um 65 Prozent gegenüber 1990 sinken. Kein Unternehmen kann sich dem entziehen, selbst wenn es der Berichtspflicht zunächst noch entgehen mag. Auf jeden Fall reicht es nicht, lediglich ein paar Zahlen abzuliefern. Um die Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, muss das Thema elementarer Teil der Unternehmensstrategie werden und zu konkreten Maßnahmen führen. Das beginnt beim Energiemanagement, um überflüssige Emissionen zu senken, und geht bis zum Einstieg in die Kreislaufwirtschaft, um den gesamten Produktlebenszyklus nachhaltig zu machen.

Der Druck auf die Unternehmen kommt dabei von vier Seiten: Erstens fordern viele große Abnehmer von ihren Partnern mehr Nachhaltigkeit, da die Emissionen von Zulieferungen und Vorprodukten in ihre CO_2-Bilanz eingehen. In naher Zukunft wird es schwer sein, Lieferantenverträge ohne nachweisbare Öko-Erfolge zu erhalten. Zweitens wird die Finanzierung des Unternehmens schwieriger. Institutionelle Investoren und die klassischen Finanzinstitute achten verstärkt auf Umweltaspekte. Professionelle Anleger haben in jüngster Vergangenheit bereits vereinzelt Vorständen die Entlastung verweigert, weil sie bei der Nachhaltigkeit zu wenig Engagement zeigten. Drittens erwartet die Kundschaft inzwischen ebenfalls nachhaltige Produkte. Das gilt in erster Linie für den Konsumentenmarkt. Doch auch B2B-Kunden wollen ihre eigene CO_2-Bilanz sauber halten. Hinzu kommt der öffentliche Druck durch NGOs und Medien. Schlimmstenfalls sind hohe Umsatzverluste und eine angeschlagene Reputation die Folge. Viertens achtet vor allem die jüngere Generation bei der Wahl des Arbeitgebers auf Nachhaltigkeit. Gut möglich, dass ein Unternehmen ohne messbare ökologische und soziale Aktivitäten bald Schwierigkeiten hat, im umkämpften Jobmarkt bei den umworbenen Talenten zu punkten.

Software statt Strichliste – Daten als Grundlage einer grünen Strategie

Spätestens jetzt sollte jedem Eigentümer oder Geschäftsführer klar sein, dass die gesetzlichen Nachhaltigkeitsberichte nur eine Mindestanforderung sind. Denn sie konstatieren lediglich den Status quo. Wer nichts unternimmt, berichtet ein Jahr später ganz ähnliche Zahlen. Trotzdem sind sie eine Grundlage für jede Nachhaltigkeitsstrategie. Wer CO_2 einsparen will, muss regelmäßig nachmessen. Voraussetzung für die Berichterstattung ist eine ausreichende Digitalisierung des Unternehmens, sodass die relevanten Daten leicht – also nicht manuell per Strichliste – in einer Datenbank zusammengeführt werden.

Zudem gibt es inzwischen zahlreiche Softwarelösungen für die CSRD-Berichte, die alle notwendigen Daten importieren und entsprechend den Anforderungen der EU-Standards aufbereiten. Bei kleineren Unternehmen müssen hier häufig erst die Grundlagen in Sachen Datenauswertung gelegt werden. Größere Unternehmen verfügen zwar oft schon über alle notwendigen Daten, müssen sie aber erst noch zentral zusammenführen.

Quick Wins: Betriebskosten und CO_2-Eintrag im Gleichschritt senken

Doch um dann im Folgejahr auch eine signifikante CO_2-Senkung melden zu können, sind im doppelten Wortsinn wirklich nachhaltige Maßnahmen notwendig. Zur Beruhigung aller Verantwortlichen: Auch kleine Schritte sind wichtig, alle Maßnahmen für eine CO_2-Reduktion oder Vermeidung sowie bessere Produktkreisläufe sind sinnvoll. Allerdings gilt das nur eingeschränkt für CO_2-Zertifikate. Sie sind eher eine Übergangslösung für bisher leider unvermeidbare Emissionen.

Statt also ausschließlich auf Zertifikate zu setzen, sollten Unternehmen lieber von Anfang an eine Strategie zur Emissionssenkung ausarbeiten. Dabei ist es nicht nur erlaubt, sondern sogar sinnvoll, zunächst die tief hängenden Früchte zu pflücken. Schnelle erste Erfolge lassen sich etwa durch Maßnahmen beim Strom- und Wärmeverbrauch erzielen. Das sind zugleich recht beeindruckende Kostensenkungsprogramme. Ein Beispiel: Das Errichten einer Solaranlage auf Hallendächern senkt die Steuerlast durch Abschreibungen und die laufenden Energiekosten durch Eigennutzung. Ergänzt durch weitere Stromsparmaßnahmen und ein modernes, smartes Energiemanagement, lassen sich die Betriebskosten ähnlich stark senken wie der CO_2-Eintrag des Unternehmens.

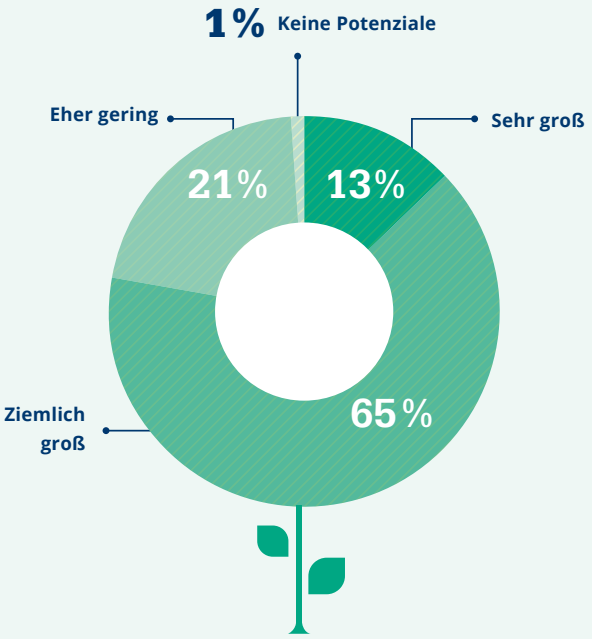
Die gesamte Wertschöpfungskette dekarbonisieren

Scope 1 umfasst die direkte Freisetzung von Klimagasen, etwa durch Verbrennungsprozesse oder ein eigenes Kraftwerk. Scope 2 ist die indirekte Freisetzung durch Energielieferanten. Diese beiden Geltungsbereiche sind relativ einfach anzugehen. Anspruchsvoller wird es bei Scope 3. Dieser Geltungsbereich umfasst vorgelagerte und nachgelagerte Treibhausgasemissionen entlang der gesamten Wertschöpfungskette. Sie sind schwerer zu messen und zu bilanzieren, denn kaum ein Unternehmen kennt alle Vorgänge in seinem Umfeld. Scope 3 erfordert deutliche Veränderungen in der Nutzung von Vorprodukten und bei der Entsorgung. Hinzu kommen auch Dinge wie Geschäftsreisen oder die Pendelgewohnheiten der Mitarbeitenden. Letztlich müssen Unternehmen alle Prozesse überprüfen und außerdem ihre Belegschaft in die Pflicht nehmen. Auch hier gibt es zunächst einfache Maßnahmen: Hilfreich ist zum Beispiel das Ersetzen von Geschäftsreisen durch Videokonferenzen im Management und VR-Remote-Verbindungen bei Wartungstechnikern oder ein internes Förderprogramm für eine E-Firmenflotte, das auch Ladesäulen auf dem Firmenparkplatz umfasst. Die Unternehmen müssen bei jedem Prozess prüfen, an welcher Stelle vermeidbares CO_2 entsteht, und dann entsprechend reagieren.

Das Ziel: Grüne Innovationsführerschaft

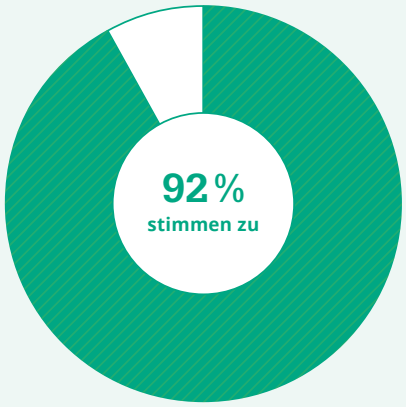
Viele Unternehmen verfolgen inzwischen Ansätze der Kreislaufwirtschaft (Circular Economy). Produkte sollen in diesem Modell so lange wie möglich geteilt, geleast, wiederverwendet, repariert, aufgearbeitet und recycelt werden. Auf diese Weise verlängert sich ihr Lebenszyklus. Um in die Kreislaufwirtschaft einzusteigen, gehört Nachhaltigkeit direkt in die Konzeption und Konstruktion von Produkten integriert. Letztlich hat ein Unternehmen davon wirtschaftliche Vorteile. Das ist noch nicht in allen Unternehmen angekommen. Nachhaltigkeit wird zu oft als Kostenfaktor wahrgenommen. Das Gegenteil ist richtig: Unternehmen können ihre Marktbedeutung steigern, indem sie sich als Vorreiter und Innovationsführer beim Thema Nachhaltigkeit präsentieren – und zwar ohne Greenwashing! ■

Wie groß sind die Potenziale Ihres Unternehmens, nachhaltiger zu wirtschaften?



Die Unternehmen haben ihre ökologischen Potenziale noch lange nicht ausgeschöpft.

Ist Lean Management auch die Grundlage für nachhaltiges Handeln?



Lean Management und Nachhaltigkeit haben ein gemeinsames Ziel.

Von der Analyse bis zur Green Transformation

Der erste Schritt hin zum Net-Zero-Unternehmen besteht in der Berechnung des aktuellen CO_2-Footprint. Hier können Staufen-Kunden künftig auf die Expertise von Fokus Zukunft zurückgreifen. Die Starnberger Nachhaltigkeitsberatung hat seit 2016 bereits 1.800 Unternehmen auf dem Weg in die Nachhaltigkeit begleitet. „Wir freuen uns, künftig ein zentraler Partner im goGREEN-Ansatz der Staufen AG zu sein. Die Kooperation basiert auf gemeinsamen Werten wie zum Beispiel langfristig ausgerichteten Kundenbeziehungen auf Augenhöhe“, sagt Axel Banoth, Geschäftsführer von Fokus Zukunft.

Ausgehend von den aktuellen Emissionen identifizieren Staufen und Fokus Zukunft gemeinsam mit den Kunden geeignete Stellhebel, um den CO_2-Ausstoß zu reduzieren. Bei der Umsetzung der Green Transformation helfen dann die Staufen-Beraterinnen und -Berater in bewährter Hands-on-Mentalität. „Die Fachleute beider Häuser bündeln ihr gesammeltes Know-how, damit unsere Kunden künftig sowohl grün als auch schlank aufgestellt sind“, meint Staufen-Berater Peter Trick.

Mehr zum Thema goGREEN finden Sie im Whitepaper
„goGREEN – Wettbewerbsfähigkeit und Zukunftssicherung“:
www.staufen.ag/whitepaper-go-green

Quick-Check Nachhaltigkeit

Maßnahmen zur Nachhaltigkeit sollten gut vorbereitet sein, damit sie sie strukturiert und effizient umgesetzt werden können. Vielen Unternehmen fehlt das Wissen, das entsprechende Personal und die nötige Zeit, um sich einen umfassenden Überblick über ihre Nachhaltigkeitspotenziale zu verschaffen.

Der Quick-Check bietet fokussierte und fundierte Ergebnisse sowie Handlungsanweisungen, mit denen sich Maßnahmen zur Nachhaltigkeit priorisieren und optimieren lassen.

SUSTAINABILITY

Im Zuge der wirtschaftlich schlechten Entwicklung rücken die Kosten wieder deutlicher in den Blick. Das bleibt in den Unternehmen nicht ohne Einfluss auf die Aktivitäten zur Nachhaltigkeit.

Nachhaltiges Wirtschaften ist die Grundlage für künftigen wirtschaftlichen Erfolg.

18 %
stimmen der Aussage zu

Wir haben Projekte zur Nachhaltigkeit auf Eis gelegt bzw. gestrichen.

Nicht jedes Unternehmen kann sich „Green“ derzeit leisten.

STAUFEN.

IN JEDEM UNTERNEHMEN
STECKT EIN NOCH BESSERES.

Dieser Artikel erschien im
staufen magazine 2023 / 2024 | No. 6

Lesen Sie weitere Artikel unter:
WWW.STAUFEN.AG/MAGAZINE

UNSER NEWSLETTER BERICHTET REGELMÄSSIG ÜBER SPANNENDE GESCHICHTEN UND AKTUELLE STUDIEN.

MELDEN SIE SICH JETZT AN:
www.staufen.ag/newsletter