DAS WIE AM WAS – MIT CHANGE MANAGEMENT ZUR NACHHALTIGKEIT, VON THOMAS VOGEL

Thomas Vogel verfügt über langjährige Restrukturierungspraxis als Interim Manager und Unternehmensberater bei mittelständischen Unternehmen und Tochtergesellschaften internationaler Konzerne bzw. Beteiligungsgesellschaften. Der Schwerpunkt seiner Tätigkeit als Geschäftsführer oder Projektleiter liegt in der Konzeption und Umsetzung von Maßnahmen zur Kosten-, Prozess- und Organisationsoptimierung in der Lebensmittelindustrie.

Anstelle eines Prologs

Zusammenfassung aus Expertengesprächen mit Geschäftsführern und Nachhaltigkeitsmanagern der Fleischindustrie

… über typische Nachhaltigkeitsziele: Einsetzen für ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit, zum Beispiel Energieeffizienz, Wertstoffrecycling, Neu- und Weiterentwicklung kreislauffähiger Verpackungen, Gesundheitsmanagement für Mitarbeiter und Förderung der Lebensmittelforschung, unter anderem

… über Kernaufgaben des Nachhaltigkeitsmanagements: fachliche Beratung der Geschäftsführung und der Fachabteilungen.

… über Marktchancen und die Bedeutung von Produkten aus artgerechter Haltung: derzeit noch ein Nischenprodukt, da es nicht ausreichend Kundenakzeptanz für den höheren Preis gibt.

Dennoch positive Einschätzung solcher Konzepte und weitere Verfolgung der Strategie zu einem Ausbau des Bereichs auf bis zu 10 Prozent des Sortiments in nächster Zeit.

… über die Bereitschaft des Lebensmitteleinzelhandels (LEH), höhere bzw. kostendeckende Preise für nachhaltige Produkte zu zahlen: Zum jetzigen Zeitpunkt akzeptiert der LEH Preissteigerungen nicht und der Einsatz ist nicht kostendeckend durchführbar. Der Mindset-Wandel entwickelt sich langsam, aber stetig.

… über Maßnahmen gegen den Personal- und Fachkräftemangel im ländlichen Raum**:** Abdeckung des Bedarfs an Fachkräften über Auszubildende und Förderung junger Mitarbeiter, Entwicklung neuer Ansätze des Employer Branding.

… über Maßnahmen zur Kostensenkung oder Ergebnissteigerung, um Nachhaltigkeitsbelastungen zu kompensieren: Die Punkte Kostensenkung und Ergebnissteigerung sind für die ökonomische Nachhaltigkeit immer relevant. Die Kompensation kann aber nur der letzte Schritt bei einer Reihe von Maßnahmen zur Emissionsreduzierung sein, zum Beispiel Energieeinsparungen und Investitionen in Food Pinch, LED-Beleuchtung etc.

… über die Verankerung nachhaltigen Wirtschaftens in den Köpfen der Mitarbeiter und Führungskräfte: Die Mitarbeiter werden jährlich geschult. In Teilbereichen finden Nachhaltigkeitsziele Eingang in persönliche Zielvereinbarungen. Dies wird zukünftig weiter ausgebaut.

Herausforderung Nachhaltigkeit: Greenwashing schadet der Unternehmensreputation

Sämtliche Nachhaltigkeitsbemühungen der vergangenen 35 Jahre sind grandios gescheitert, ganz gleich, ob es sich

um politische, technologische oder kommunikative Maßnahmen handelte ... Gleichzeitig werden ständig neue Rekorde erreicht, was die Anzahl der Veranstaltungen … oder Projekte im Nachhaltigkeitsmanagement anbelangt.

„Nachhaltigkeit und Wachstum: Ein Gestaltungsproblem“ von Niko Paech, siehe Alfred Herrhausen Gesellschaft (Hrsg.) „Weiter. Denken. Ordnen. Gestalten. Mutige Gedanken zu den Fragen unserer Zeit“, 1. Ausgabe von 2019, Seite 30.

Nachhaltigkeit steht auf nahezu jeder Unternehmenshomepage der deutschen Lebensmittelwirtschaft. Die UN definiert Nachhaltigkeitsziele in der Agenda 2030, Vergleichbares gibt es von der EU. Ein umfassender Wandel von Wirtschaft und Gesellschaft wird gefordert[1]. Die zunehmende Sensibilität in Öffentlichkeit, Medien, NGOs und Politik, sowie die kritische Beobachtung von Unternehmen drängt das Thema Nachhaltigkeit aus der „PR-Ecke“ in das Zentrum unternehmerischen Handelns und wird die Lebensmittelindustrie maßgeblich verändern. Zusätzlich entwickelt sich die Corona-Pandemie zu einem starken Nachhaltigkeitstreiber, beispielsweise für regionale Produkte. Bei einer Befragung vom November 2020 von YouGov mit 1.181 Teilnehmern im Auftrag des NRW-Landwirtschaftsinstituts wünschten sich 75 Prozent der Befragten mehr regionale Lebensmittel im Einzelhandel. Moderne Ernährungsgewohnheiten und wiederkehrende Skandale stellen Landwirte, Viehwirtschaft, Industrie und Handel an den Pranger. Maßnahmen zur Beseitigung dieser Missstände sind nicht zum Nulltarif zu haben. Der intensive Wettbewerb im LEH drückt jedoch die Margen und lässt Preiser-

---

1 „Metaanalysen von Visionen einer nachhaltigen Gesellschaft – Teilbericht 2 des Projekts „Nachhaltiges Deutschland 2030 bis 2050 – Wie wollen wir in Zukunft leben?“ des Umweltbundesamtes vom Juli 2015, Seite 13

höhungen bei Lebensmitteln für die Investition in Maßnahmen zur Förderung der Nachhaltigkeit kaum zu. So vereinbarte ALDI „bei dem für sechs Monate gültigen Liefervertrag, …fünf Cent pro Liter Milch“ draufzulegen. Ein halbes Jahr später lief der Preisaufschlag wegen fehlender Akzeptanz bei den Endverbrauchern aus[2]. Zwei Fragen sind entscheidend, damit sich die resignierende Aussage des eingangs zitierten Nico Paech, Professor der Volkswirtschaft an der Universität Siegen und einer der führenden Nachhaltigkeitsforscher Deutschlands, diesmal nicht bewahrheitet:

Wie können Nachhaltigkeitsinvestitionen aus Kostensenkungen und Effizienzsteigerungen finanziert werden? Wie gelingt das Change Management im Unternehmen, das heißt wie gelingt der Kulturwandel zur Nachhaltigkeit? Nachhaltigkeit wird für die Unternehmen der Lebensmittelindustrie zur zentralen Herausforderung in dieser Dekade und wahrscheinlich darüber hinaus. Der Beitrag versucht, Vorgehensweisen und Ansatzpunkte auf diesem Weg aufzuzeigen – das Wie am Was. Hierfür wird auf folgende Themen eingegangen:

1. Kostensenkung
2. Tierwohl
3. Lieferkettenoptimierung
4. Arbeitsbedingungen
5. Kulturwandel
6. Fazit.

Kostensenkung: Nachhaltigkeit kostet Geld – und erhöht somit den Optimierungsdruck

Die natürliche Lebensweise des Huhnes wäre: Es läuft frei herum und pickt Regenwürmer und Insekten aus dem Boden.

---

2 agrarheute vom 05.05.2020 und 22.10.2020

Aber dass man auf diese Weise Eier produzieren kann, zu dem Preis, den wir heute bezahlen, das glaubt nicht mal der naivste Konsument.

„Wir essen buchstäblich den Planeten auf“, Interview mit dem Schweizer Experten für Biolandbau Urs Niggli aus der Frankfurter Rundschau vom 25.09.2020. Das Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung (ZNU) der Universität Witten / Herdecke nennt 23 Handlungsfelder für die drei Nachhaltigkeitsebenen Umwelt, Soziales und Grundsätze guter Unternehmensführung[3]. Viele dieser Handlungsfelder sind gesetzlich geregelt, was natürlich kein Garant für die Einhaltung ist, auf die aber an dieser Stelle nicht näher eingegangen werden soll. Mitarbeiterschulungen hinsichtlich Datenschutz, Arbeitssicherheit, Umgang mit Geschenken, Meldung illegaler Preisabsprachen oder Diskriminierung etc. sollten selbstverständlich sein. Ebenso werden „klassische“ PR-Aktionen in kulturellen oder sozialen Bereichen, die keine Berührung zur unmittelbaren Leistungserstellung der Unternehmen haben, hier nicht weiter ausgeführt. Es werden aber auch Kosten wie Energie, Abfallentsorgung, Wasser / Abwasser und Verpackungen als Handlungsfelder aufgeführt. Diese wurden zwar in der Vergangenheit von der Beschaffungsorganisation verhandelt, jedoch fehlten mittelständischen Unternehmen häufig die „Hebelpunkte“, um relevante Einsparungen zu erzielen. Heute gibt es die Möglichkeit, die eigenen Unternehmensgrenzen zu verlassen, um größere Mengen ausschreiben zu können. Spezialisierte Energiebroker bündeln die Verbräuche verschiedener Mittelständer, um Großabnehmertarife oder Rahmenverträge vereinbaren zu können. Dies führt nicht nur zu niedrigeren Preisen, sondern auch über

3 „Z2 Anforderungen mit Nachweismöglichkeiten im ZNU-Standard Nachhaltiger Wirtschaften – Stand 17.Juli 2018“

Verbrauchsanalysen zu Energieeinsparungen sowie über das Outsourcing von Aufgaben wie Anbieterwechselmanagement oder die Prüfung der Energierechnungen zu Kostensenkungen.

Auch die Kosten für Abfallentsorgung und Wasser / Abwasser bieten Raum für Optimierungsmaßnahmen. Die Wiederaufbereitung und -verwendung von Abwasser oder mineralischer Abfälle mittels moderner Umwelttechnik ggfs. in Kooperation mit den örtlichen Entsorgern bzw. Deponien ist ein Weg zum Ausbau der Kreislaufwirtschaft. Daneben sind Kooperationen mit Forschungsinstituten als Kapitalgeber oder Partner für die Entwicklung von Prototypen möglich. So forscht zum Beispiel das Clausthaler Umwelttechnik Forschungszentrum (CUTEC) an der Entwicklung von Biobrennzellen zur Stromgewinnung aus Abwasser[4]. Bei der Identifikation passender innovativer Projekte von Hochschulen und Forschungseinrichtungen würde das Nachhaltigkeitsmanagement die Rolle eines Projekt Scouts übernehmen und Investitionsvorschläge erarbeiten. Die Reduzierung von Verpackungsmaterialien, zum Beispiel die Stärke von Kunststofffolien, wird durch die technischen Möglichkeiten bestimmt. Regelmäßige Projekte, ggfs. gemeinsam mit Maschinenbauern, sind durchzuführen. Forderungen des LEH machen neue Verpackungslösungen nötig. So sollen zum Beispiel die bisher verwendeten Schalen bei Fertiggerichten durch Papierbehälter mit trennbarer dünner Folie ersetzt werden. Ebenso wird an Verpackungen aus Gras gearbeitet sowie die Renaissance von Glasbehältern eingeleitet. Der Verzicht von Plastikbesteck bei Fertiggerichten und Salaten entlastet auch die Material- und Fertigungskosten. Die zu erwartenden steigenden CO_2-Preise und der Zertifikatehandel zu Marktpreisen erfordert den

4 „Strom aus der Gosse“ aus About Trust 02-2020

Aufbau von Strukturen und Fachwissen in Technik oder Beschaffung. Letztlich sind organisatorische Maßnahmen zu ergreifen, um die Planungs- und Steuerungsprozesse zu optimieren. Hierdurch lassen sich Überproduktion vermeiden, Lagerbestände verringern und insgesamt der CO_2-Fußabdruck vermindern.

Tierwohl: Fleischersatzprodukte wachsen dynamisch, sind aber (noch) ein Nischenmarkt

Der „klassische“ Omnivore, der heute in unserer Esskultur noch den Mainstream repräsentiert (hoher Fleischkonsum inbegriffen), gerät im Diskurs um „richtige“ Ernährung … immer mehr in Argumentationsnotstand. Und auch wenn die älteren Generationen sich davon nicht wirklich beeindrucken lassen, bei den jüngeren Generationen Y und Z spielen klimarelevante Überlegungen bei der Wahl ihres Essens eine immer größere Rolle. „Foodreport 2021: Trend Nachhaltigkeit“, von Hanni Rützler, Seite 26.

Ein besonderes Thema ist die Verbesserung des Tierwohls. Zertifikate bei Fisch und Fleisch wie MSC, ASC, diverse Tierwohllabel, unter anderem sollen den Verbrauchern Sicherheit geben, stehen aber regelmäßig in der Kritik. Inzwischen bieten viele Betriebe der Fleischindustrie Waren aus artgerechter Haltung bei transparenten Bedingungen in der Lieferkette an. The Family Butchers kooperiert mit Züchtern aus der Region unter der Marke „Herzenssache 2.0“ für Fleisch aus antibiotikafreier Aufzucht und tierwohlgerechter Offenstallhaltung. Angebote mit vergleichbarer Ausrichtung existieren zum Beispiel unter den Namen Ruhrtaler Freilandschwein oder Teutoburger Hofschwein. Neben knappen Mengen stellen die höheren Preise eine Barriere dar. Laut einer Studie

lässt „vor allem der günstigere Preis … die Verbraucher zu konventionellen Produkten greifen.“[5]

Vielfach wird die Reduzierung des Fleischverbrauchs gefordert. So erklärt Greenpeace: „Besseres Fleisch steht sowohl für die starke Reduzierung der Produktion als auch des Konsums.“[6] Staatliche Maßnahmen zum Umbau der Nutztierhaltung analog der EEG-Umlage will der Ex-Landwirtschaftsminister Borchert. „Da die Verbraucher nicht bereit sind, für mehr Tierwohl an der Ladenkasse zu zahlen, muss der Staat öffentliches Geld für öffentliche Güter geben.“[7] Steuern auf CO_2-intensive Lebensmittel fordert Bündnis 90/Die Grünen, die „bei Fleisch … einen Aufpreis für Treibhausgase … berechnen“[8] wollen. Inwiefern Maßnahmen gegen die Verbraucherentscheidung erfolgreich sein werden, ist offen. Natürlich muss man bei nicht tragbaren Umständen in Zuchtbetrieben und Schlachthöfen gegensteuern. Dabei kann der Einsatz moderner Technik helfen. Das Schreddern männlicher Küken soll durch die Geschlechtsidentifikation im Ei überflüssig werden. Trotz der Aufsicht durch Veterinäre werden aus den Schlachthöfen Fälle mit unzureichender Betäubung der Tiere gemeldet. Auch hier müssen technische Mittel die Qualitätssicherung verbessern.

Das Ausweichen auf vegane Fleischersatzprodukte wird neben der Entwicklung von In-Vitro-Fleisch zukünftig zur Lösung der Tierwohlproblematik beitragen. Diese Entwicklung steht jedoch erst am Anfang. Im Jahr 2019 wurden in Deutschland Fleischersatzprodukte im Wert von 272,8

---

5 „Konsumentenbefragung: Bio vs. konventionell – was kaufen Konsumenten zu welchem Preis“ von pwc 2017, Seite 2

6 Die Greenpeace-Vision zur Nutztierhaltung 2050“ von 2018, Seite 40

7 „Nationale Nutztierstrategie der Borchert-Kommission“ aus top agrar online vom 28.11.2020

8 „Grüne wollen CO_2-Steuer auf Fleischwaren“ vgl. ntv vom 18.12.2019

Millionen Euro hergestellt. Dies sind „etwa 0,7 Prozent des am Fleischmarkt erzielten Wertes.“[9]

Lieferkettenoptimierung: Prozessübergreifende Optimierung für die gesamte Lieferkette

Über 70 ausgewählte Einkäufer wurden gebeten, … einen strategisch wichtigen Rohstoff einzukaufen. … Die Einkäufer konnten entweder hohe Savings oder eine hohe Nachhaltigkeit erzielen. … 70 Prozent der Einkäufer sind (lediglich) bereit, weniger als ein Prozent Preisaufschlag zu bezahlen, um die Sicherstellung von Nachhaltigkeit in ihrer Supply Chain zu erreichen. „Was kostet Nachhaltigkeit“ aus Beschaffung aktuell vom 29.10.2010 über ein Experiment des Supply Chain Management Institute der EBS Business School.

Nachhaltigkeit der Lieferanten wird zum relevanten Beschaffungskriterium. Wenn man sich nicht mit der Vorlage eines Zertifikats über die Einhaltung von Verhaltenscodizes zufriedengibt, erfordert das die Kontrolle vor Ort. Die bestehenden Lieferantenaudits zur Produktqualität müssen um Nachhaltigkeitskomponenten erweitert werden. Bei internationalen Lieferanten ist der Einsatz von „Nachhaltigkeitsauditoren“ über einen längeren Zeitraum im Land nötig.

Vergleichbar arbeitet die Textilindustrie mit lokalen Social / Sustainability Compliance Managern, die freischaffend tätig bzw. direkt bei ihnen beschäftigt sind. Zudem werden die Zulieferer von externen Firmen auditiert. Außerdem ist die gemeinsame Optimierung der Lieferkette und Kernprozesse durch Erzeuger, Industrie und LEH wichtig. Auch hier lohnt der Blick über die Lebensmittelbranche hinaus. In den 1990er Jahren baute José Ignacio López bei General Motors, Opel

---

9 „Fleischersatzprodukte mit geringen Marktanteilen“ aus SUS Fachmagazin für den spezialisierten Schweinehalter vom 27.07.2020

und VW Produktion und Einkauf um. In Erinnerung blieben die kompromisslosen Abschlüsse bei den Zulieferern. Aber gleichzeitig wurden Optimierungshilfen und Beratung angeboten. Erzeuger, Industrie und / oder Handel in der Lebensmittelwirtschaft müssen gemeinsam neue Services erarbeiten (zum Beispiel vorkommissionierte Paloxen für Rezepturen, filialgerechte Kommissionierung) und Synergien in den Kernprozessen erschließen (zum Beispiel durch IT-Verknüpfungen). Die Produktivitätsgewinne kämen allen Teilnehmern zugute.

Ebenso sind Kooperationen bei kapitalintensiven technischen Innovationen bzw. Forschungen möglich. Dabei soll nur beispielhaft auf die Einführung von Robotik in der Landwirtschaft, die Entwicklung von KI-Prognosemodellen bei Planung und Disposition oder innovative Leistungen wie CO_2-Farming verwiesen werden.

Arbeitsbedingungen: Digitalisierung und Automatisierung verändern die Lebensmittelindustrie

Am Fließband (der Schlachthöfe – der Verf.) „stehen fast nur noch Leiharbeiter aus dem Ausland, die oft zu prekären Bedingungen von Fremdfirmen beschäftigt werden. … Für die schrecklichste aller denkbaren Tätigkeiten gibt es … den Mindestlohn. „Lecker-Land ist abgebrannt“ von Manfred Kriener, Seite 72.

Ein wesentliches Nachhaltigkeitsthema sind die Arbeitsbedingungen im In- und Ausland. In Deutschland stand Ende 2020 besonders die Zeitarbeit in der Fleischwirtschaft in der Kritik. Dabei wird nicht nur das geplante Zeitarbeitsverbot die Fabriken verändern, sondern der Fach- / Arbeitskräftemangel wird auch die Festbesetzung der Arbeitsstellen erschweren. Auf dem Deutschen Fleisch Kongress 2020 wies der Agrar-

ökonom Prof. Otto A. Strecker auf neue Technologien als Lösungschance hin. "Wenn es möglich sei, Operationen am offenen Herzen zu automatisieren, sollte das auch bei der Tierzerlegung möglich sein.“[10] Bereits heute kommen erste Roboter in der Fischkonservenindustrie zum Einsatz, die perspektivisch den Mitarbeiterbedarf bei der Befüllung ersetzen werden.

Ebenso lassen sich viele manuellen Arbeitsprozesse vergleichsweise einfach digitalisieren, ohne das Risiko großer IT-Projekte einzugehen. Als Beispiel soll hier die noch in vielen Betrieben anzutreffende „Zettelwirtschaft“ bei der Dokumentation laufender Qualitätskontrollen dienen, die mit mobilen Datenerfassungsgeräten, Dokumentenmanagment-Software und elektronischer Signatur deutlich vereinfacht werden kann. Daneben sind auch die Arbeitsbedingungen in den internationalen Lieferketten häufig kritisch. Es ist zu prüfen, ob die heimischen Bestimmungen international durchgesetzt werden können. Daneben lassen sich Projekte in den Ländern der Wertschöpfungskette durchführen, die zur Bekämpfung von Armut (zum Beispiel durch Bildung) und zur Förderung der Menschenrechte dienen.

Begleitend sind Maßnahmen notwendig, um als Arbeitgeber attraktiv zu sein und trotz des zunehmenden Arbeits- und Fachkräftemangels erfolgreich neue Mitarbeiter werben zu können. Dies können Vorsorgeuntersuchungen zur Vermeidung von berufstypischen Erkrankungen sein, die Bereitstellung von Betriebswohnungen und -kitas oder die Sicherstellung gleicher Aufstiegschancen durch Fortbildungsmöglichkeiten.

---

10 „Deutscher Fleisch Kongress der LZ debattiert über mögliche Strategien“ aus Lebensmittelzeitung vom 27.11.2020

Kulturwandel: Change Management findet auf der Shopfloor-Ebene statt

Alle 173.000 Mitarbeiter weltweit kümmern sich um nachhaltiges Wirtschaften. Nachhaltigkeit ist bei Unilever integraler Bestandteil der Geschäftsstrategie und vollständig in die Organisation integriert. „Nachgefragt: Was bedeutet Nachhaltigkeit für Unilever, Herr Merlin Koenen (Nachhaltigkeitsmanager)?" aus der WirtschaftsWoche vom 18.10.2013.

Das Jahr 2021 eröffnete Apple Inc. mit der Nachricht, die Höhe von Führungskräfteprämien zukünftig sowohl an ökonomische Ergebnisse als auch an die Umsetzung sozialer und ökologischer Ziele zu koppeln. Dabei wird es unter anderem auf Recyclingquoten, Vielfalt und Inklusion sowie auf Datenschutz und Produktsicherheit ankommen. Bonussysteme gelten allerdings spätestens seit der Finanzkrise als problematisch und nur kurzfristig wirksam.

So bricht Dr. Reinhard K. Sprenger mit dieser Strategie in seinem Buch „Mythos Motivation – Wege aus einer Sackgasse". Er legt den Schwerpunkt auf die Freiheitsgrade der Mitarbeiter, die ein hohes Maß an Motivation bereits mitbringen – falls nicht von den Führungskräften „herausgemanagt". Seiner Ansicht nach haben „die alten Führungskonzepte … eigentlich nur Konzepte der Kindererziehung übernommen und … dann das Wort Kind durch Mitarbeiter ausgetauscht. Die strukturelle Infantilisierung von Erwachsenen ist in vielen Unternehmen ein vitales Problem, weil es die Entfaltung von Selbstverantwortung und Unternehmergeist verhindert."[11] Diese sind jedoch wichtige Voraussetzungen für nachhaltiges

11 „Motivation: Alles Motivieren ist Demotivieren" aus www.personalschweiz.ch vom 02.06.2012

Wirtschaften. Dr. Sprenger fordert daher, die üblichen individuellen Bonussysteme durch allgemeine Gewinnbeteiligungen zu ersetzen.

Der Change zur Verankerung von Nachhaltigkeit in einem Unternehmen hängt von der Einbindung aller Beschäftigten auf allen Hierarchieebenen ab. Dies gelingt am leichtesten in Organisationen mit einem hohen Anteil von „Unternehmern im Unternehmen“ und einer konsequenten Delegation von Verantwortung in die Teams vor Ort. Die Einführung von Lean Management ist eine Möglichkeit, diese Voraussetzungen zu schaffen. Eine „schlanke“ Unternehmensorganisation ermöglicht infolge geringer Hierarchietiefe ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Eigensteuerung in Produktions- und Verwaltungsteams.

Ziele und Ergebnisse von Lean Management sind unter anderem die Reduzierung von Kosten, Verkürzung bzw. Beschleunigung von Prozessen entlang der Wertschöpfungskette, Vermeidung von Fehlern und Verbesserung der Qualität. So können zum Beispiel Produktionsteams in der Lebensmittelindustrie die Verantwortung für die Vermeidung von Verschwendung oder die Sicherstellung von Qualität übertragen bekommen und laborunabhängige QS-Prüfungen selbständig durchführen.

Zudem ist jedes Teammitglied aufgefordert, neben der ständigen Verbesserung des Arbeitsplatzes (KVP – Kontinuierlicher Verbesserungsprozess) auch zur Verbesserung der Nachhaltigkeit beizutragen (Kontinuierlicher Nachhaltigkeitsprozess).

Nachhaltigkeit kann nicht befohlen werden. Manager müssen mit agiler und konsequenter Führung die neue „Denke“ vermitteln und über transparente Leistungszahlen und die Behebung von Konflikten die Zielerreichung ermöglichen.

Bei der Umsetzung sind dabei häufig Kulturbarrieren („das haben wir noch nie so gemacht“) das größte Hindernis. In letzter Konsequenz sind „Blockierer“ auszusteuern.

Epilog: Nachhaltige Ertragskraft ist Grundlage für nachhaltiges Wirtschaften

Gerade, wer sich ökonomisch schwertut, … wird nur schwer zu überzeugen sein, zugunsten künftiger Generationen heute auf etwas zu verzichten. Diese Einsicht ist wichtig. Sie macht darauf aufmerksam, dass man langfristige ökologische Politik nicht gegen, sondern nur mit wirtschaftlicher Vernunft nachhaltig wird durchsetzen können – auch in Deutschland. „Bei Wahlen zählt nur eines – und das sollte den Deutschen eine Lehre sein“ von Thomas Straubhaar aus Welt vom 11.11.2020.

Der Umbau zur nachhaltigen Wirtschaft ist nur mit einer großen Kraftanstrengung zu stemmen. Auch ist derzeit Nachhaltigkeit nicht die einzige Herausforderung. Arbeits- und Fachkräftemangel, steigender Investitionsbedarf durch gesetzliche Anforderungen, knappere Rohwarenangebote sowie die Wettbewerbsintensität erhöhen den Veränderungsdruck. Daher müssen Nachhaltigkeitsmaßnahmen zum Unternehmenserfolg beitragen.

Es bleiben Kundennutzen, Wettbewerbsvorteil und Ertragskraft von zentraler Bedeutung für jedes Unternehmen. Letztlich führt der Weg zur Nachhaltigkeit über innovative Endverbraucherprodukte und Serviceleistungen, effiziente Strukturen und Prozesse, starke Kooperationen und Partnerschaften, moderne Technik und Verfahren sowie eine tragfähige Kostenstruktur, um erfolgreich zu bleiben.

Bildnachweis: Torsten Behr