

## **Ausgewählte Initiativen der Nachhaltigkeit und die Abbildung in Managementsystemen**

Dr. Rudi Eder, März 2018

*"Der Wald soll im Rahmen seiner Zweckbestimmung ordnungsgemäß und nachhaltig bewirtschaftet werden"* – so heißt es in §11 des Deutschen Bundeswaldgesetzes. Das Wort „nachhaltig“ im wirtschaftlichen Rahmen wurde bereits 1713 von Hanns Carl von Carlowitz<sup>1</sup> in seinem Werk zur Forstwirtschaft „*Sylvicultura oeconomica* oder Hauswirtschaftliche Anweisung zur Wilden Baum-Zucht“ benutzt. Geprägt und bewusst benutzt wurde der Begriff „Nachhaltigkeit“ aber erst durch ihm folgende Waldwirtschaftler.

Ein zu schnelles Abholzen der deutschen Wälder als Folge eines starken Bedarfs im Schiffsbau, im Städtebau und vor allem im Bergbau sowie in der Glasindustrie führte zur Thematisierung des Begriffes. Die Unternehmen erzielten wirtschaftlichen Gewinn durch den Abbau der Ressource Wald. Initiativen der Nachhaltigkeit sollten und sollen dafür sorgen, dass die Reserven trotz Nutzung nicht weniger werden oder sogar wachsen. Für Hanns Carl von Carlowitz bedeutete dies „bewusstes Aufforsten“.

### **Ist Nachhaltigkeit in Unternehmen ein Thema?**

Der Begriff der Nachhaltigkeit wurde später z.B. in der Brundtland-Definition<sup>2</sup> weiter gefasst. Wie im Beitrag<sup>3</sup> von Gustav Kichler angegeben, entsteht Nachhaltigkeit im Unternehmen durch ökologisches, ökonomisches und soziales Handeln gleichermaßen.

Große Kapitalunternehmen müssen innerhalb der EU alljährlich einen Nachhaltigkeitsbericht erstellen. Im Ranking der vom IÖW bewerteten Nachhaltigkeitsberichte finden sich aber auch mittelständische Unternehmen, ebenso in der Siegerliste des deutschen Nachhaltigkeitspreises in der Rubrik KMU.

Die Anforderungen des Gesetzgebers durch Auflagen, Vorgaben und Grenzwerte erhöhen vor allem auf Unternehmen des produzierenden Gewerbes den Druck zu mehr Nachhaltigkeit. Andererseits bieten sich Kostenvorteile durch Investitionen oder effizientere Prozessführung. Diese beiden Ursachen stimulieren nachhaltiges Handeln in Unternehmen ohne von diesen mit dem Begriff selbst in Verbindung gebracht zu werden.

Andere Unternehmen benutzen den Begriff Nachhaltigkeit und ergreifen Initiativen, um Kunden zu binden, an Reputation und Image zu gewinnen oder höhere Preise zu erzielen. Dazu zählen viele Unternehmen aus der Lebensmittelbranche.

Das Abholzen von damals findet sich heute in verschiedenen ökonomischen und ökologischen Themen wieder: Knappheit an ‚Seltene Erden‘, Verbrennen von Erdöl und Erdgas für Energiegewinnung und Mobilität, Bodenversiegelung, Hochwasser durch Flussbegradigungen, Klimawandel. Die Situation heute ist im Vergleich zu damals sicher komplexer geworden. Betroffen sind beinahe alle Wirtschaftszweige und Branchen und die Probleme haben eine weltweite Reichweite. Lösbar sind sie darum nur durch globale Anstrengungen und durch die Initiative jedes einzelnen Unternehmens in seinem, auch regionalen Kontext.

### Managementsysteme als Initiativen zur Nachhaltigkeit

Die meisten Themen<sup>3</sup>, mit denen sich Nachhaltigkeit im Unternehmen beschäftigt, finden sich in Managementsystemen wieder. Die bekanntesten sind die Systeme ISO 9001 für Qualität, 14001 für Umwelt und 50001 für Energie. In der folgenden Tabelle sind Nachhaltigkeitsthemen den unterschiedlichen Managementsystemen zugeordnet.

		Managementsystem		
		ISO 9001	ISO 14001	ISO 50001
Themen	Risikomanagement		Umweltmanagement	Klimaschutz
	Kundenbeziehung		Ökobilanz	
	Lieferantenbeziehung		Recycling	
	Supply Chain		Abwassermanagement	
	Sicherheit und Gesundheit			
	Personalentwicklung			
	Weiterbildung			
	Vergütungssysteme			

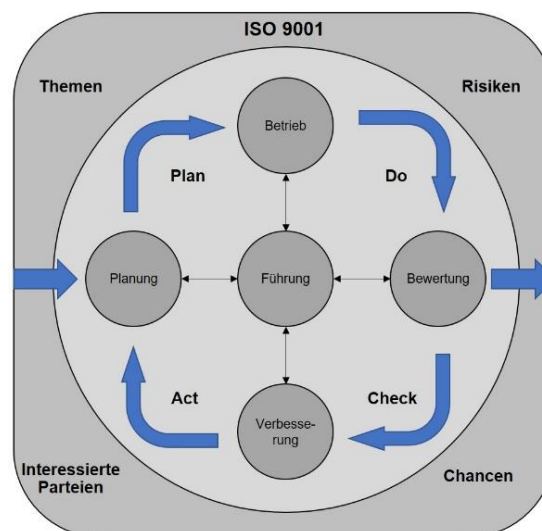
Ein praktikabler Zutritt für mittelständische Unternehmen bietet sich im Rahmen bereits bestehender oder einzuführender Managementsysteme an.

## ISO 14001 im Umweltmanagement

ISO 14001 ist das am weitesten verbreitete Umweltmanagementsystem. Mit ihm lassen sich die Beeinträchtigung von Luft, Boden und Wasser durch den Betrieb begrenzen. Das System verlangt zunächst die Bestimmung der sogenannten Umweltaspekte. Anschließend definiert das Unternehmen die Folgen für die Umwelt und setzt sich Ziele, um die negativen Folgen zu begrenzen. Typische positive Effekte im Sinne der Nachhaltigkeit sind die Verringerung von Abfall, Gefahrstoffen und eine Reduktion des Einsatzes von Material und Rohstoffen. Sie haben fast immer einen direkten positiven Nachhaltigkeitseffekt.

## ISO 9001 im Qualitätsmanagement

ISO 9001 wird üblicherweise mit Qualitätsmanagement oder gar mit Produktqualität übersetzt. Die neuste Version der Norm, die ISO 9001:2015 hat entscheidende Veränderungen gebracht und verschiebt den Schwerpunkt weg von der Produktqualität hin zur Unternehmensführung. Analog zu den Umweltaspekten werden zunächst die Themen definiert, die für den Unternehmenserfolg von Bedeutung sind. Für diese Themen, die damit verbundenen Anforderungen und Erwartungen der interessierten Parteien und die wichtigsten Prozesse wird eine Evaluierung der Risiken und Chancen durchgeführt. Darauf aufbauende Ziele und Maßnahmen zur Realisierung der Chancen und zum Management des Risikos haben einen positiven Effekt auf die Nachhaltigkeit im Unternehmen.



Durch den Mechanismus der kontinuierlichen Verbesserung in allen Teilbereichen des QMS ergibt sich am Ende eine positive Gesamtwirkung auf die Ergebnisse des Unternehmens.

## ISO 50001 im Energiemanagement

Im Rahmen der ISO 50001 ist die Auswirkung auf den Unternehmenserfolg immer mit Zahlen belegbar. Sie verlangt z.B. Verbesserungen bei der Energieeffizienz. Jede eingesparte Kilowattstunde senkt die Unternehmenskosten unmittelbar.

Ein noch probateres Mittel ist der Umstieg auf erneuerbare Energiequellen wie Ökostrom oder Biogas. Ohne auch nur eine einzige Kilowattstunde eingespart zu haben, können Unternehmen durch die Nutzung CO<sub>2</sub>-neutraler Energieträger eine maximale nachhaltige Wirkung beim Klimaschutz erzielen. So vermied ein Unternehmen nur durch den Umstieg auf Biogas den Ausstoß von jährlich 9.000 Tonnen CO<sub>2</sub>.



Die häufigste praktische Anwendung nachhaltiger Initiativen bei mittelständischen Unternehmen sind Investitionen in die Energieeffizienz. Durch die Investition in Querschnittstechnologien wie Beleuchtung gelingt es vielen Unternehmen ihren Stromverbrauch zu senken. Bei Ersatz- oder Erweiterungsinvestitionen können durch die geschickte Auswahl der Maschinen Produktivitätssteigerungen und Energieeffizienz gleichzeitig erreicht werden. Mit Gebäudedämmung wird die Heizmenge reduziert. Der Einsatz erneuerbarer Energie verbessert zusätzlich die Klimabilanz und leistet einen wertvollen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung des Unternehmens.

## Zusammenfassung

Das Thema Nachhaltigkeit hat in Unternehmen Einzug gehalten. Ohne deren Verankerung in den Strategien der Unternehmen werden wir die Herausforderungen, die durch die Ausbeutung unserer Ressourcen global und regional entstanden sind, nicht meistern können.

Ein Ansatzpunkt für mittelständische Unternehmen ist die Thematisierung im Rahmen von Managementsystemen, die oft bereits vorhanden sind. Eine messbare nachhaltige Wirkung auf den Unternehmenserfolg ist bisher vor allem in den Bereichen Umweltschutz und Energieeffizienz nachzuweisen.

Die **CONSENZUM Managementberatung** hat eine ihrer Kernkompetenzen in der langfristigen Unternehmenssicherung. In diesem Zusammenhang unterstützen wir mittelständische Unternehmen bei der Einführung von Managementsystemen und nachhaltiger Unternehmensführung.

Quellenhinweise:

- (1) Hanns Carl von Carlowitz (1713): Sylvicultura oeconomica
- (2) Gernot Schmerlaib, Newsletter März 2018: Positive Manifestation nachhaltigen Handelns im Unternehmensergebnis
- (3) Gustav Kichler, Newsletter März 2018: Dimensionen nachhaltigen Handelns im Unternehmenskontext

Rudi Eder



**CONSENZUM Managementberatung** \* Dr. rer.nat. Rudi Eder  
Rennweg 3 \* 94034 Passau \* Tel. +49.851.9663165 \* Fax +49.851.9663229  
Mobil +49.160.97904253 \* mail: [eder@consenzum.de](mailto:eder@consenzum.de) \* Internet: [www.consenzum.de](http://www.consenzum.de)

---

**Erfahrung – Kompetenz – Umsetzung**

---