

# Herausforderungen und Chancen nachhaltiger Entwicklung für Geschäftsmodelle. Unternehmensstrategien in der Green Economy



**Key-Note zur Ulmer Tagung 2017**

Dr. Ralf Utermöhlen

09. Mai 2017

# Nachhaltigkeit (Brundtland Definition, WCED 1987)

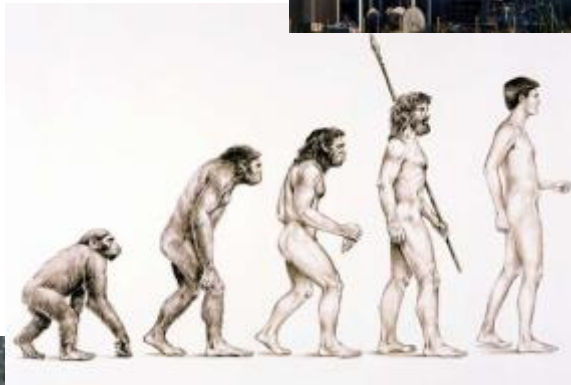
Als „nachhaltig“ wird eine Entwicklung bezeichnet *„die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen.“*

*„Dauerhafte (nachhaltige) Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“*

*"Dementsprechend müssen die Ziele wirtschaftlicher und sozialer Entwicklung im Hinblick auf die Dauerhaftigkeit definiert werden, in allen Ländern - Industrie- und Entwicklungsländern, marktorientierten oder zentral gelenkten."*

**→ Ressourcengerechtigkeit – Gerechtigkeit ggü. künftigen Generationen – Gerechtigkeit ggü. Schwächeren**

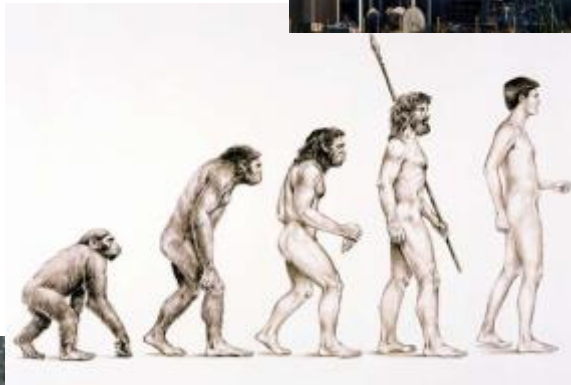
# Nachhaltigkeit?



# Nachhaltigkeit?



Jährl. Stoffumsatz  
70.000 kg / Kopf



Jährl. Stoffumsatz 800 kg / Kopf

Nachhaltigkeit?



# Umweltveränderungen



Rohstoffendlichkeiten



Flächenverluste;  
Abholzungen von Wäldern

Klimawandel;  
Desertifikation;  
Wetterkatastrophen



Ozeanische Veränderungen;  
Wassermangel



Artensterben;  
Verlust biologischer  
Vielfalt



# Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns verändern sich: **Vier Treiber**



Umweltveränderungen, Ressourcenknappheit,  
Rohstoffengpässe, Verteuerungen

# Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns verändern sich: **Vier Treiber**



Umweltveränderungen, Ressourcenknappheit,  
Rohstoffengpässe, Verteuerungen



Politische Vorgaben und  
internationale Vereinbarungen



# Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns verändern sich: **Vier Treiber**



Umweltveränderungen, Ressourcenknappheit,  
Rohstoffengpässe, Verteuerungen



Politische Vorgaben und  
internationale Vereinbarungen

Verändertes  
Konsumentenverhalten



# Rahmenbedingungen wirtschaftlichen Handelns verändern sich: **Vier Treiber**



Umweltveränderungen, Ressourcenknappheit,  
Rohstoffengpässe, Verteuerungen



Politische Vorgaben und  
internationale Vereinbarungen

Verändertes  
Konsumentenverhalten



Bewusstseinsbildung und Aufklärung  
in den Schwellenländern

# Was müssen Unternehmen erwarten?



Rohstoffpreise /  
Rohstoffverfügbarkeiten



Recyclinggebote /  
Sekundärrohstoffe



Rücknahmeverpflichtungen  
Recyclingquoten  
Ökodesignvorgaben  
Langlebigkeit



Suffizienz / Mengen-  
beschränkungen



Stoffbeschränkungen

# Was müssen Unternehmen erwarten?



Klimaflüchtlinge,  
Klimarisiken (Wetterereignisse)  
Klimafolgen (Ernteverluste)



Carbon Footprint und  
Nachhaltigkeitsaussagen zur  
Kaufentscheidung

# Unternehmerische Nachhaltigkeit

Unternehmerische Nachhaltigkeit ist viel mehr als Umweltverbesserungen im Detail.

**Sie verlangt die Ausrichtung der gesamten Unternehmensstrategie auf ein sich veränderndes, nachhaltiges Marktumfeld und auf alle drei genannten Dimensionen der Nachhaltigkeit.**

Nach meiner persönlichen Überzeugung werden Unternehmen, die diesen Trend erkennen, nicht nur dauerhaft erfolgreicher sein als andere, sondern nur solche Unternehmen werden im künftigen Markt dauerhaft Bestand haben. Die Umweltveränderungen und insbesondere der **Klimawandel**, die **Energiewende** und der **Wandel zu einer auf Nachhaltigkeit** ausgerichteten Verbrauchergesellschaft **werden die Märkte viel drastischer verändern, als viele Führungskräfte dies heute für vorstellbar halten.**

# Unternehmerische Nachhaltigkeit

Ein ausgewogenes, attraktives, nachvollziehbar glaubwürdiges und tatsächlich verfügbares **Marktangebot von wirklich nachhaltigen Produkten** und Dienstleistungen am Markt ist daher von präeminenter Bedeutung für die nachhaltige Entwicklung insgesamt.

**Unternehmen** tragen beim Gelingen einer nachhaltigen Entwicklung unserer Gesellschaft nicht nur eine Mitverantwortung, sie haben sogar neben den Konsumenten die **tragende Rolle**. Nur wenn Unternehmen nachhaltige Produkte und Dienstleistungen entwickeln und mit hoher Verfügbarkeit und Glaubwürdigkeit an den Markt bringen, kann eine nachhaltige Gesellschaft auch gelingen.

(S. 232)



# Wege zur unternehmerischen Nachhaltigkeit (S. 56)

Es fehlt in den Unternehmen meiner Auffassung nach allerdings ein vorgeschalteter und ein begleitender Schritt: Der vorgeschaltete Schritt ist, **wirklich vertieft zu verstehen**, was Nachhaltigkeit bzw. der Trend der nachhaltigen Entwicklung oder gar die Transformation zu einer nachhaltigen Gesellschaft für das eigene Geschäftsmodell wirklich bedeutet. Die meisten Unternehmen mit einem konventionellen Geschäftsmodell (damit meine ich also jene, die nicht bereits aus der „grünen“ Richtung gestartet sind) verstehen unter Berücksichtigung der Nachhaltigkeit, dass sie geltendes Recht einhalten, sozial agieren bzw. sich sozial engagieren, ihre Umweltsleistung messen und sukzessive verbessern und Produkte mit Umwelt- und Nachhaltigkeitskriterien ausstatten.

# Wege zur unternehmerischen Nachhaltigkeit (S. 56)

Die meisten Unternehmen fragen sich aber nicht, ob ihre **Produkte** in einer nachhaltigen Gesellschaft **benötigt werden** bzw. würden und ob ihr **Geschäftsmodell unter dem Gesichtspunkt** „**Nachhaltigkeit**“ **Bestand** hat und wie und mit welchem Tempo sie ihr Geschäftsmodell umbauen müssten, um dies zu tun. Hieraus Visionen über einen längeren Zeitpunkt zu entwickeln ist dann der begleitende Schritt. **Nachhaltigkeit verstehen und Visionen für das eigene Geschäftsmodell zu entwickeln ist somit aus meiner Sicht das fehlende Momentum.**



# Wege zur unternehmerischen Nachhaltigkeit (S. 56)

Am Anfang dieses Prozesses steht eine Bestandsaufnahme, in deren Kern drei Fragen stehen:

1. Was bedeutet die nachhaltige Entwicklung mit allen beschriebenen Treibern und Prognosen für unser Geschäftsmodell?
2. Welche Teile unserer Wertschöpfungsprozesse sind nicht nachhaltig im Sinne der Definition und was können wir schrittweise daran ändern?
3. Was kann unser Unternehmen besonders gut und was kann man davon im Kontext der nachhaltigen Entwicklung nutzen? Mit dieser letzten Frage ist gemeint, dass ein Unternehmen, das hochkompetent im Präzisionsschleifen von Metall ist, natürlich ebenso gut Teile für Flugzeugturbinen wie für Windräder schleifen kann - natürlich nicht von heute auf morgen, aber mittelfristig.

# Wann ist ein Produkt nachhaltig? (S. 233)

Das Idealprodukt einer nachhaltigen Gesellschaft besteht aus nur so viel Material wie erforderlich, enthält weder biodiversitätskritische Rohstoffe noch Konfliktmaterialien oder andere Komponenten fragwürdiger Herkunft, wird mit einem Minimalaufwand an Energie aus erneuerbaren Energiequellen sowie einem Minimalbedarf an Wasser aus wasserkritischen Gebieten hergestellt, verbraucht in der Nutzungsphase so wenig Energie wie machbar, ist langlebig und reparaturfreundlich, wird über die gesamte Herstellkette von fair bezahlten Mitarbeitern hergestellt, mit einem minimalen Transportaufwand in der Lieferkette zum Konsumenten gebracht, trägt alle erforderlichen Label und schnell erfassbare Kundeninformationen zur Nachhaltigkeit, wurde auf alle möglichen Auswirkungen auf Gesundheit und Sicherheit geprüft, hat einen im Vergleich zu Alternativprodukten deutlich kleineren Carbon Footprint, ist langlebig, kann repariert werden und ist zu 100% recyclingfähig (bzw. vollständig aus nachwachsenden Rohstoffen) und auch mit einer Erfassungsstruktur flankiert, die das Recycling auch stattfinden lässt und ist vollumfänglich wettbewerbsfähig. – Ist das nachhaltige Idealprodukt eine Schimäre? Ich meine nein, ich meine im Gegenteil, dass solche Produkte herstellbar und nicht nur marktreif sind, sondern dass sie am Markt eine große Chance haben.

Wege zur unternehmerischen Nachhaltigkeit:

Denkprinzipien ändern, Geschäftsmodell analysieren  
und verändern



Risiken erkennen



Chancen wahrnehmen

# Chancen der nachhaltigen Produktentwicklung



**Interface**® Mission Zero



Remanufacturing

Kontakt:

[ralf.uterhoehlen@agimus.de](mailto:ralf.uterhoehlen@agimus.de)

AGIMUS GmbH  
Am Alten Bahnhof 6  
38122 Braunschweig



Ralf Utermöhlen –

Was jede Führungskraft über Green  
Economy und nachhaltige Entwicklung  
wissen sollte

Nachhaltigkeitsmanagement in der Praxis

Gebundene Ausgabe: 288 Seiten

Verlag: Welfenakademie e.V., die  
Berufsakademie in Südost-Niedersachsen;  
Auflage: 1 (29. Oktober 2015)

ISBN-10: 3939301019

ISBN-13: 978-3939301011

EBook hat die ISBN 978-3939301028

Ralf Utermöhlen



# Themenspezifische Kapitel mit 10 Checklisten zur unternehmerischen Nachhaltigkeit

- Materialeinsatz / Materialeffizienz
- Abfallmanagement
- Energieeffizienz
- Wasser / Water Footprint
- Beitrag zum Klimawandel /  
Carbon Footprint
- Schadstoffemissionen
- Biodiversität
- Mobilität
  
- Personalstrategie & Nachhaltigkeit
- Menschenrechte
- Wechselwirkungen mit der Gesellschaft /  
Corporate Citizenship
  
- Produktgestaltung

