



UNIV.-PROF. DR. H.C. MULT.  
HORST WILDEMANN  
TCW Unternehmensberatung

# TCG

2 0 2 4

## NACHHALTIGE WERTSCHÖPFUNG MIT KVP

*Der Klimawandel ist mehr als eine ferne Bedrohung, er ist eine spürbare Realität, stehen Unternehmen doch vor der Herausforderung, nicht nur wirtschaftlich, sondern auch ökologisch nachhaltig zu agieren. Das Prinzip der kontinuierlichen Verbesserung könnte die Antwort auf die Frage sein, wie sich die deutsche Industrie zum nachhaltigen Wertschöpfer transformiert.*

Vom Fließband zur Philosophie der kleinen Schritte: Meine Reise in die Welt der kontinuierlichen Verbesserung begann in den Hallen einer Automobilfabrik. Hier, wo die Präzision der Stoppuhr regierte, lernte ich schnell, dass Effizienz nicht nur eine Frage der Zeit, sondern auch der Perspektive ist. In Japan entdeckte ich eine ganz andere Herangehensweise: Jeder Mitarbeiter, vom Ingenieur bis zum Fließbandarbeiter, war eingeladen, stetig an Verbesserungen zu arbeiten.

Die Methoden waren nicht neu, sie waren uns allen bekannt, nur das Prinzip ist angesichts der Systeme der Stoppuhr über REFA und der Systeme vorbestimmter Zeiten in der europäischen und amerikanischen Industrie nicht angewandt worden. Wir adaptierten diese kontinuierlichen Verbesserungen sehr schnell und erreichten Produktivitätszuwächse zwischen 5 und 8 Prozent p. a., und das kontinuierlich über Jahre. Die Systeme pendelten sich aber nach einiger Zeit ein und man brauchte immer neue Impulse, die durch Prozess- oder Produktinnovationen von Ingenieuren eingesteuert werden mussten. Diese Philosophie kleiner, aber stetiger Schritte, eröffnete nicht nur Produktivitätssteigerungen, sondern auch ein neues Verständnis von Mitarbeiterengagement und -zufriedenheit.

Jetzt sehe ich, dass die kontinuierliche Verbesserung zur Erreichung des 1,5-Grad-Klimaziels angewandt wird. Seit Jahren starten Unternehmen Projekte zur Nachhaltigkeit in Scope 1, 2 oder 3, um diese Zielanspannung, die meistens durch Verordnungen und Gesetze vorgegeben werden, zu erreichen. Dies gilt insbesondere bei den Maßnahmen, die von Unternehmen selbst beeinflusst werden. Dies sind 40 bis 60 Prozent des CO<sub>2</sub>-Fußabdrucks. Wie lässt sich nun diese Philosophie auf den Klimaschutz übertragen? Unternehmen weltweit stehen unter dem Druck, ihre CO<sub>2</sub>-Emissionen drastisch zu reduzieren. Es geht darum, bestehende Prozesse nicht nur in Frage zu stellen, sondern sie kontinuierlich und nachhaltig zu verbessern. Die Analogie liegt nahe: So wie ein Fließband effizienter gestaltet werden kann, so können auch Energieverbrauch, Ressourcennutzung und Emissionen Schritt für Schritt reduziert werden.

### DIE KUNST DER KLEINEN SCHRITTE LÄSST SICH AUF NACHHALTIGKEITSDISZIPLINEN HERUNTERBRECHEN:

1.

**Nachhaltiger Einsatz von Ressourcen:** Ein Kernaspekt ist der Einsatz von Sekundär-Rohmaterialien. In der Praxis bedeutet dies, dass durch Recycling und Wiederverwertung der CO<sub>2</sub>-Fußabdruck erheblich reduziert werden kann.

2.

**Grüne Energie für grüne Zukunft:** Die Umstellung auf erneuerbare Energien bietet immense Möglichkeiten zur Reduktion von Treibhausgasen. Besonders in der Automobilindustrie, wo der Übergang zu Elektrofahrzeugen und grüner Energie eine Revolution darstellt, sind die Auswirkungen enorm.

3.

**Kreislaufwirtschaft als Ideal:** In einem perfekten Kreislauf wäre jedes Endprodukt der Beginn eines neuen Zyklus. Dies erfordert Innovationen in Design und Materialwahl, um eine vollständige Recyclingfähigkeit zu gewährleisten.

### Heureka in der Motorenfabrik

Meine Begegnung bei einem führenden Hersteller von Industriemotoren illustriert die Kraft des Kaizen. Der umtriebige COO des Unternehmens, bekannt für die kontinuierliche Verbesserung der Produktivität und innovative Fabrikkonzepte, rief an einem Sonntagmittag seine Manager in die Fabrik. Nach dem Frühstück führte er sie in die Schaltzentrale der Energieversorgung und konfrontierte sie mit einer einfachen, aber tiefgreifenden Frage: »Warum verbrauchen wir 500 kW Strom, ohne dass sich die Bänder bewegen?« Die Fabrik war im Standby-Modus, obwohl keine Produktion stattfand. Warum also nicht das ganze Werk am Sonntag abschalten?

Die Manager waren zunächst verblüfft und brachten Einwände vor, dass das Hoch- und Herunterfahren der Anlage Lastspitzen erzeugen und die Technologie dafür nicht ausgelegt sei. Der COO ließ sich jedoch nicht beirren und forderte sie auf, einen Plan zur Umsetzung dieser Idee zu entwickeln. Die Analyse zeigte, dass sich die unkonventionelle Maßnahme schnell rentieren würde. Diese Idee, inspiriert durch das einfache Ausschalten des Standby-Modus seines Computers, führte zu einer bedeutenden Reduzierung des Energieverbrauchs und der damit verbundenen Kosten.

### Nachhaltigkeit als Wettbewerbsfaktor

Dass ökologisches Wirtschaften und betriebswirtschaftlicher Erfolg nicht im Widerspruch stehen, zeigen die Beispiele des Düsseldorfer Maschinenbaukonzerns GEA und des Sportwagenherstellers Porsche. GEA, ein traditioneller Hersteller von Anlagen für die Lebensmittel- und Pharmaindustrie, hat unter der Bezeichnung »Mission 26« eine strategische Neuausrichtung vollzogen. Dabei steht Nachhaltigkeit im Mittelpunkt der Unternehmensziele. Die Ausrichtung folgt den sogenannten Scopes zur Senkung von CO<sub>2</sub>-Emissionen. Bis 2030 plant GEA, in den Bereichen Scope 1 und 2 rund 60 Prozent und in Scope 3 etwa 18 Prozent der Klimagas-Emissionen einzusparen.

Die Vision ist klar: Bis 2040 soll die Produktion vollständig klimaneutral sein. Ein greifbares Beispiel ist das Werk in Koszalin, Polen, das bereits klimaneutral produziert. Dort bezieht man Energie aus einer eigenen Photovoltaikanlage und nutzt die Kraft-Wärme-Kopplung. Für den britischen Saft- und Smoothie-Hersteller Innocent hat GEA sogar die weltweit erste klimaneutrale Saftproduktion realisiert. Hier wird neben dem Energie- auch der Wasserverbrauch sowie die Abfallströme und Produktionsverluste minimiert. Ein weiteres Zeichen dafür, wie Nachhaltigkeitsbestrebungen nicht nur die Umwelt, sondern auch das Markenimage positiv beeinflussen können.

Porsche verfolgt einen ähnlich ambitionierten Plan. Im Rahmen seines Programms »Strategy 2030« hat das Unternehmen das Ziel, bis zum Jahr 2030 über die gesamte Wertschöpfungskette hinweg klimaneutral zu sein. Ein bemerkenswertes Unterfangen für einen Hersteller, der traditionell mit Hochleistungsmotoren und Geschwindigkeit assoziiert wird. Porsche nimmt sich dieser Herausforderung an, indem es einerseits die Emissionen im eigenen Unternehmen sowie bei Zulieferern minimiert und andererseits Zertifikate für anderswo eingesparte CO<sub>2</sub>-Emissionen erwirbt.

Alle deutschen Porsche-Standorte arbeiten bereits heute CO<sub>2</sub>-neutral, wobei das Stammwerk in Stuttgart-Zuffenhausen durch die Nutzung von Biogas eine signifikante Reduktion des CO<sub>2</sub>-Ausstoßes verzeichnet. Porsche hat sich auch auf die Fahne geschrieben, den Anteil elektrisch betriebener Fahrzeuge bis 2025 auf 50 Prozent und bis 2030 auf 80 Prozent zu steigern. Parallel dazu setzt das Unternehmen auf die Entwicklung grüner Treibstoffe, sogenannter E-Fuels, die in Zusammenarbeit mit Siemens in Chile produziert werden sollen. Diese Bemühungen sind nicht nur ein Beitrag zum Umweltschutz, sondern auch eine strategische Antwort auf die zunehmende Bedeutung von Nachhaltigkeit im Automobilsektor.

### Die Zukunft des Klimaschutzes klappt in kleinen Schritten

Mit dem fortschreitenden Wachstum der grünen Technologien und dem wachsenden Bewusstsein für Umweltprobleme könnten Kaizen-Prinzipien zunehmend mit digitalen Technologien und Data Science verschmelzen. So lassen sich Echtzeitdaten zur Überwachung und Optimierung der Umweltauswirkungen nutzen.

Darüber hinaus könnte die Anwendung von Kaizen in der Kreislaufwirtschaft eine Schlüsselrolle spielen, indem sie dazu beiträgt, Abfall zu minimieren und Ressourcen effizienter zu nutzen. Kontinuierliche Verbesserung im Sinne des Kaizen ist mehr als ein Geschäftsmodell – es ist eine Philosophie, die uns lehrt, dass auch kleine Schritte zu bedeutenden Veränderungen führen können. Im Kampf gegen den Klimawandel können diese kleinen Schritte – seien es innovative Ideen, nachhaltigere Produktionsprozesse oder der bewusstere Umgang mit Ressourcen – einen enormen Unterschied machen.

## FAZIT

**Die Herausforderungen des Klimawandels sind gewaltig, doch die Lösungen liegen oft in den kleinen, kontinuierlichen Schritten, die wir jeden Tag gehen. Kaizen lehrt uns, dass jeder Beitrag zählt und dass Veränderung oft mit einer einfachen Frage beginnt: Wie können wir es besser machen?**

TCG  
2 0 2 4