

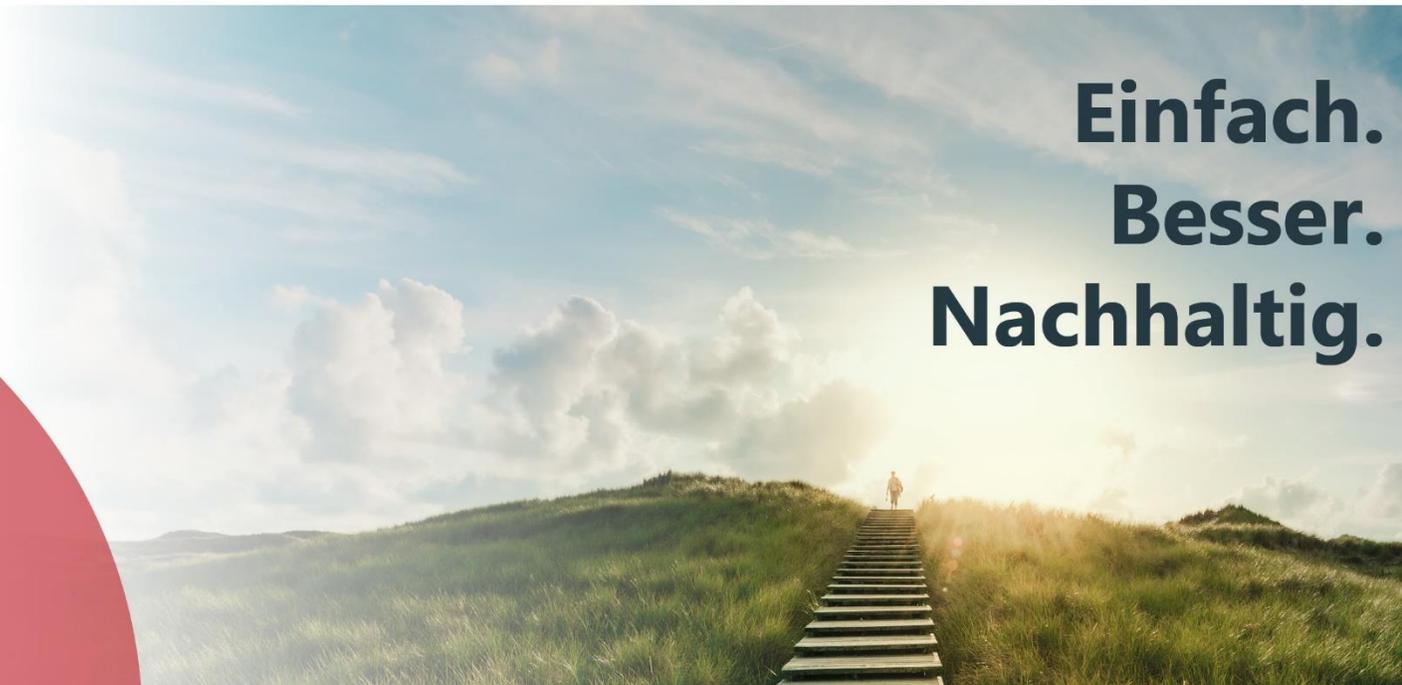


**MSA-B**  
INTEGRIERTE  
MANAGEMENTSYSTEME

# Nachhaltigkeit und Pragmatismus

Ein Widerspruch?

Sandra Müller



**Einfach.  
Besser.  
Nachhaltig.**



# Unser Leistungsspektrum

## DIE TOP BERATER



Qualitätsmanagement



Nachhaltigkeitsmanagement



Umweltmanagement



Compliance Management



Energiemanagement



Arbeitssicherheit- und Gesundheitsschutz-  
management



Informationssicherheit  
ISO 27001, VDA ISA, KRITIS



Business Continuity Management



IT-Security Services



Cyber Security Management (CSMS)



Datenschutzmanagement



Cybersecurity Awareness



---

Mehr über: SUMECO



---

Nachhaltigkeitsmanagement

Klimabilanzierung

Wesentlichkeitsanalysen

Nachhaltigkeitsberichte

Unternehmensführung

Weiter zu: SUMECO

## Als führende Managementberater sind DIE TOP BERATER weltweit erfolgreich tätig



6

Standorte in Deutschland

Warendorf  
München  
Hamburg  
Stuttgart  
Köln  
Leipzig



>3.600

Umsatz 2023 [Tsd. €]



>500

Kundenprojekte



>20%

Umsatzsteigerung in 2023



30

Mitarbeitende

# Ihre Moderatorin



## Sandra Müller

- Prokuristin msa-b GmbH
- Trainerin
- Beraterin

Mobil: +49 (0) 170 / 89 220 23  
Telefon: +49 (0) 2581 / 910 30-0  
E-Mail: [sandra.mueller@msa-b.de](mailto:sandra.mueller@msa-b.de)

Visitenkarte: →



# NACHHALTIGKEIT UND PRAGMATISMUS, EIN WIDERSPRUCH?

## Agenda

Nachhaltigkeit – eine Definition

Pragmatismus – eine Definition

Kontextanalyse

Prozessorientierung inklusive Risikobetrachtung – Beispiel Beschaffung

# NACHHALTIGKEIT UND PRAGMATISMUS, EIN WIDERSPRUCH?

## Nachhaltigkeit

Mehr als nur Klimaschutz

„Es sollte nur so viel Holz eingeschlagen werden, wie nachwachsen kann.“

Dieses Zitat von Hans Carl von Carlowitz stammt bereits aus dem 18. Jahrhundert und beschreibt die Grundidee von Nachhaltigkeit: nicht mehr Ressourcen zu verbrauchen als nachproduziert werden können.

Ursprünglich nur die ökologische Perspektive im Blick hat sich der Begriff gewandelt und ist viel umfassender geworden. Die [Brutland Kommission](#) definiert 1987 eine Entwicklung als nachhaltig, „die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen.“

Dass die Bedürfnisse der Gesellschaft die zur Verfügung stehenden Ressourcen regelmäßig überschreiten, dokumentiert eindrücklich der [Earth-Overshoot-Day](#). Das ist der Tag, an dem die Menschheit alle biologischen Ressourcen verbraucht hat, die die Erde in einem Jahr zur Verfügung stellen kann. Im Jahr 2024 war dieser Tag am 1. August erreicht, vor 10 Jahren war es der 4. August, vor 50 Jahren der 14. Dezember.

Das beschäftigt nicht nur Menschen, sondern auch Unternehmen und Regierungen.

# NACHHALTIGKEIT UND PRAGMATISMUS, EIN WIDERSPRUCH?

## Nachhaltigkeit

- Ursprünglich ein forstwirtschaftliches Prinzip (fälle nicht mehr Bäume, als nachwachsen können)
- Mittlerweile in aller Munde
- In der Wirtschaft im Sinne von CSR gebräuchlich
- CSR = Corporate Social Responsibility

**ökonomisch, ökologisch und sozial verträgliches Wirtschaften**

<https://www.youtube.com/watch?v=8rwjMc-Ziug>

# NACHHALTIGKEIT UND PRAGMATISMUS, EIN WIDERSPRUCH?

## Pragmatismus

**Pragmatismus [griech.] 1) P. (auch: Neo-P.) ist eine philosophische Strömung, die die lebenspraktische Bedeutung des Philosophierens (Nachdenkens, Reflektierens) in den Mittelpunkt stellt und danach fragt, welchen Nutzen unterschiedliche Handlungen, Ideen, Wertungen etc. bewirken**

Quelle: Bundeszentrale für politische Bildung

Der Ausdruck Pragmatismus (von altgriechisch πρᾶγμα pragma „Handlung“, „Sache“) bezeichnet umgangssprachlich ein Verhalten, das sich nach situativen Gegebenheiten richtet, wodurch das praktische Handeln über die theoretische Vernunft gestellt wird.

Quelle: Wikipedia

# NACHHALTIGKEIT UND PRAGMATISMUS, EIN WIDERSPRUCH?

## Kontextanalyse

Das Verstehen des Kontexts einer Organisation ist ein Prozess, der die Faktoren bestimmt, die die Fähigkeit einer Organisation beeinflussen, nachhaltig erfolgreich zu sein. Bei der Bestimmung des Kontexts einer Organisation sind als Hauptfaktoren zu berücksichtigen:

- a) interessierte Parteien;
- b) externe Themen;
- c) interne Themen.

Die Kontextanalyse sollte mittels angemessener Bewertungsmethoden (SWOT-Analyse, PESTEL, o.ä.) erfolgen.

Das Ergebnis der Kontextanalyse sollte eine Art Unternehmens-Steckbrief sein, der auch die Unternehmensvision, -ziele, -strategien, -politik sowie die Vorgaben zur Aufbau- und Ablaufdokumentation sowie den zugehörigen Vorgaben zur Kommunikation und Dokumentation enthält.

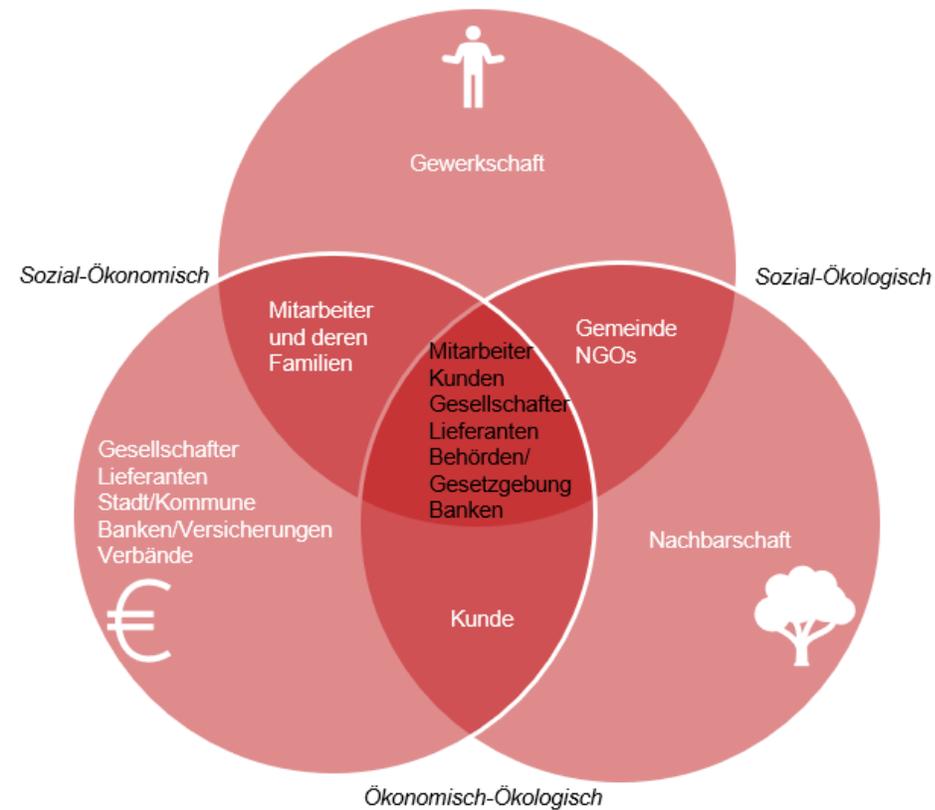
# NACHHALTIGKEIT UND PRAGMATISMUS, EIN WIDERSPRUCH?

## Kontextanalyse

a) interessierte Parteien;

### Stakeholderanalyse

In weißer Schrift ist die Wertung der Anspruchsgruppen hinsichtlich der Nachhaltigkeitsschwerpunkte zu erkennen.



# NACHHALTIGKEIT UND PRAGMATISMUS, EIN WIDERSPRUCH?

## Kontextanalyse

externe Themen & interne Themen.

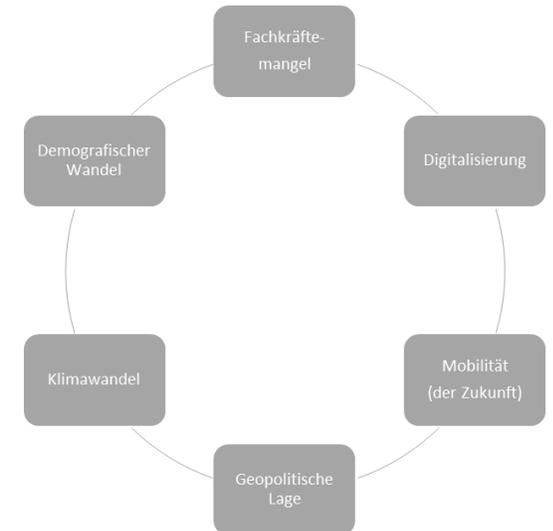
Themen
<b>Externe Themen</b>
<b>Umwelt-, Energie-, Qualitäts- oder Arbeitsschutzereignisse:</b>
Gewitter
Hitzeperioden
<b>Umwelt-, Energie-, Qualitäts- oder Arbeitsschutzzustände:</b>
Luftbelastung in den Regionen, in denen Events stattfinden
<b>Rechtliche und Politische Faktoren:</b>
Aktuelle oder zu erwartende gesetzliche Verschärfungen
Verhältnis zu Genehmigungs- und Aufsichtsbehörden
Gewerkschaften (Arbeitssicherheit)
Politische Initiativen

Interne Themen
<b>Strategien und Führung des Unternehmens</b>
Übernahme von Führungsverantwortung; Organisationstätigkeiten und -strukturen
Vertrags- und Arbeitsbedingungen, Arbeitsorganisation (Arbeitsschutz)
Kommunikationskultur im Unternehmen
<b>Bereits vorhandenes Wissen im Unternehmen:</b>
Breites Wissen zu Umwelt- und Energieaspekten
Reife und Kultur des Managementsystems Notfallpläne
Demographische Struktur im Unternehmen
<b>Leistungsfähigkeit von Technik und Prozessen:</b>
Störanfälligkeit der Prozesse
finanzielle Ressourcen (arbeits-, finanzbezogene usw.), die sich auf die Organisation auswirken

# NACHHALTIGKEIT UND PRAGMATISMUS, EIN WIDERSPRUCH?

## Kontextanalyse

Mögliche Kontextbetrachtung:



# NACHHALTIGKEIT UND PRAGMATISMUS, EIN WIDERSPRUCH?

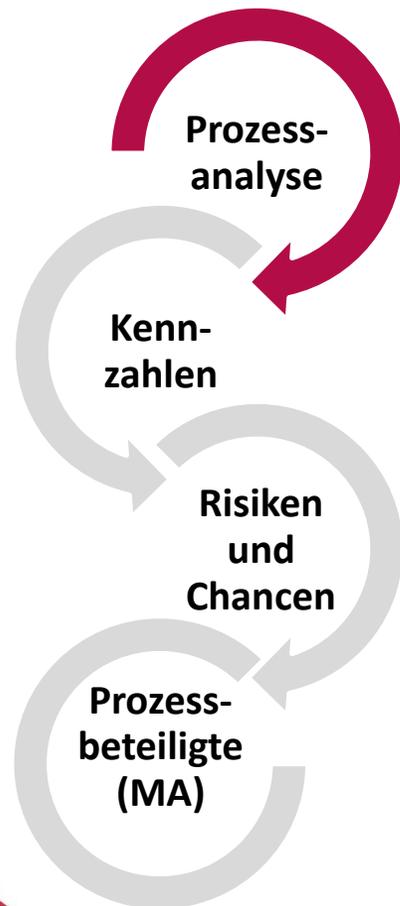
## Prozessorientierung

Ausgehend von der Analyse, über die Strategiedefinition gehen wir nun zur Umsetzung:  
 Welche unserer Prozesse sind relevant hinsichtlich der Nachhaltigkeit?



# NACHHALTIGKEIT UND PRAGMATISMUS, EIN WIDERSPRUCH?

Prozessorientierung



## Prozessanalyse:

Betrachtung der Prozesse hinsichtlich ihrer Relevanz zum Thema Nachhaltigkeit

# NACHHALTIGKEIT UND PRAGMATISMUS, EIN WIDERSPRUCH?

## Prozessorientierung



### Risiken- und Chancen:

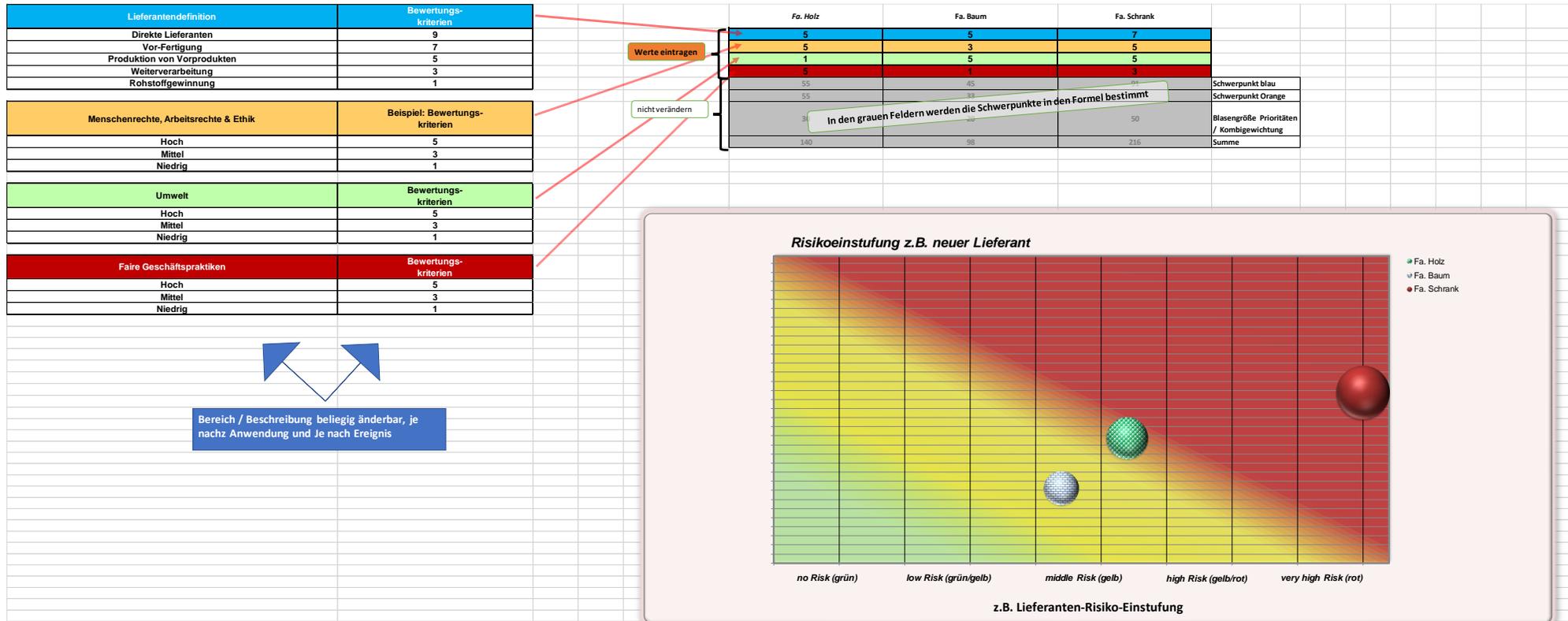
Grundsätzlich müssen Risiken und Chancen hinsichtlich des Kontextes und der Prozesse definiert werden.  
Das ist hier nicht anders.

Dadurch, dass wir den Kontext weiter gefasst haben und auch die Lieferkette „Cradle to Grave“ betrachtet wird, ist der Umfang größer. Hierdurch bekommen Themen, wie Menschen- und Umweltrechte plötzlich eine andere Brisanz.  
Unterstützend können hier spezielle Risikobetrachtungen herangezogen werden.

# NACHHALTIGKEIT UND PRAGMATISMUS, EIN WIDERSPRUCH?

## Prozessorientierung

Beispiel einer Risikobetrachtung hinsichtlich unserer Lieferkette:





# NACHHALTIGKEIT UND PRAGMATISMUS, EIN WIDERSPRUCH?

Prozessorientierung



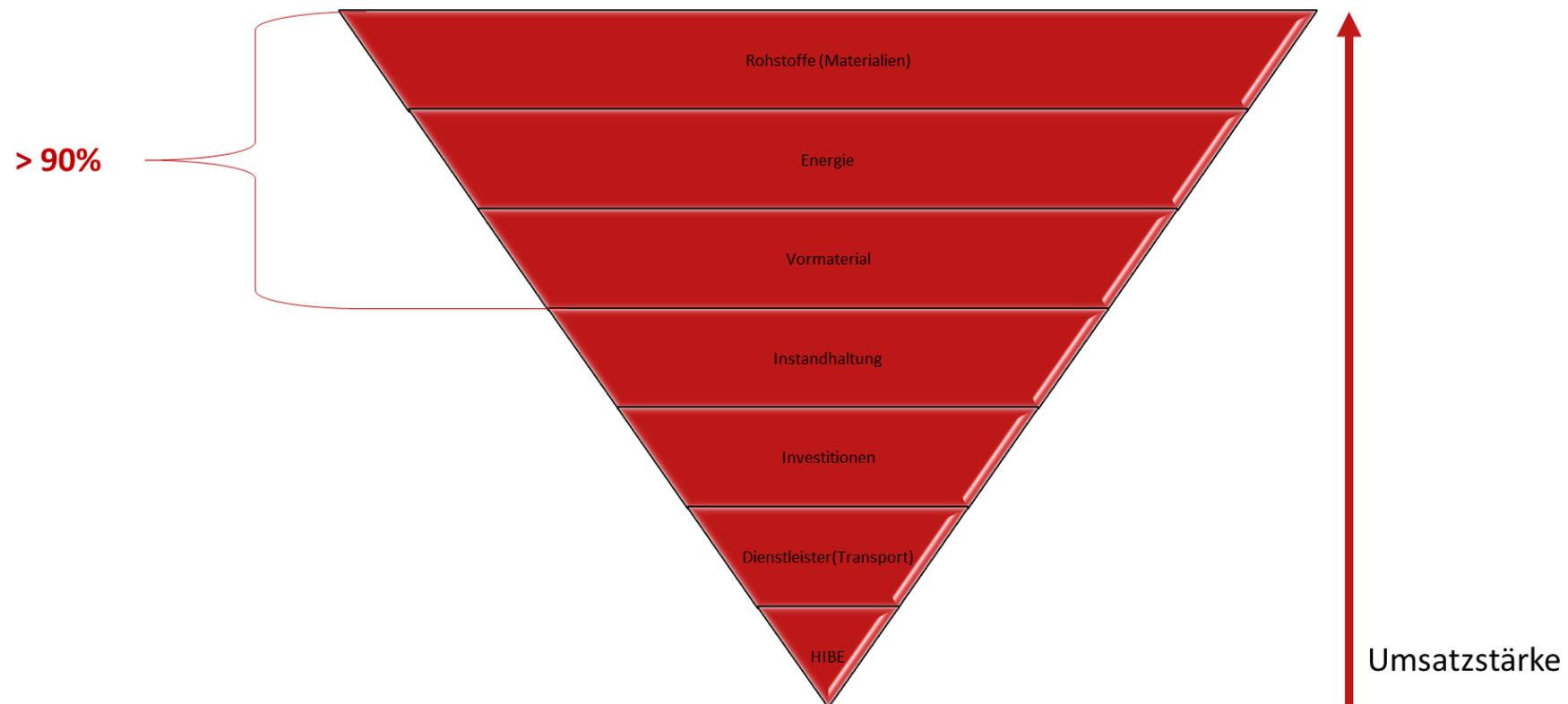
## Risikoanalyse Beispiel:

Ifd. Nr.	Eintrag von	Eintrag durch	Kategorie	Prozesse des Unternehmens/ Faktoren/ interessierte Parteien	Risikokategorie	Risiko	Regelung	Einstufung: Risiko / Chance	RISIKO-Bewertung			CHANCEN-Bewertung		
									Ereigniswahrscheinlichkeit	Intensität der Auswirkung	Risikoklasse	Nutzen	Aufwand	Chancen-Klasse
1	2023	Sandra Müller	Prozess	Alle	Rechts- und regulatorische Risiken	Korruption	Verhaltenskodex	Risiko	wahrscheinlich	wesentlich	1			keine Bewertung
2	2023	Sandra Müller	Prozess	Alle	Rechts- und regulatorische Risiken	Untreue	Verhaltenskodex	Risiko	möglich	wesentlich	1			keine Bewertung
3	2023	Sandra Müller	Prozess	Alle	Rechts- und regulatorische Risiken	Bestechung	Verhaltenskodex	Risiko	möglich	wesentlich	1			keine Bewertung
4	2023	Sandra Müller	Prozess	Alle	Rechts- und regulatorische Risiken	Absprachen	Verhaltenskodex	Risiko	möglich	wesentlich	1			keine Bewertung
5	2023	Sandra Müller	Prozess	Alle	Rechts- und regulatorische Risiken	Unfairer Wettbewerb	Verhaltenskodex	Risiko	möglich	wesentlich	1			keine Bewertung
6	2023	Sandra Müller	Prozess	Alle	Rechts- und regulatorische Risiken	Regionales Engagement	Keine	Risiko	möglich	wesentlich	1			keine Bewertung
7	2023	Sandra Müller	Prozess	Alle	Rechts- und regulatorische Risiken	ungerechte Wertschöpfung	Verhaltenskodex	Risiko	möglich	wesentlich	1			keine Bewertung
8	2023	Sandra Müller	Prozess	Alle	Rechts- und regulatorische Risiken	Verstoß gegen Genehmigungsaufgaben	Ermittlung der Bindenden Verpflichtungen aus den bestehenden Genehmigungen	Risiko	möglich	wesentlich	1			keine Bewertung
###	2023	Sandra Müller	Prozess	Alle	Rechts- und regulatorische Risiken	Organisationsrisiken	Beauftragten-Regelung	Risiko	wahrscheinlich	wesentlich	1			keine Bewertung

# NACHHALTIGKEIT UND PRAGMATISMUS, EIN WIDERSPRUCH?

Prozessorientierung

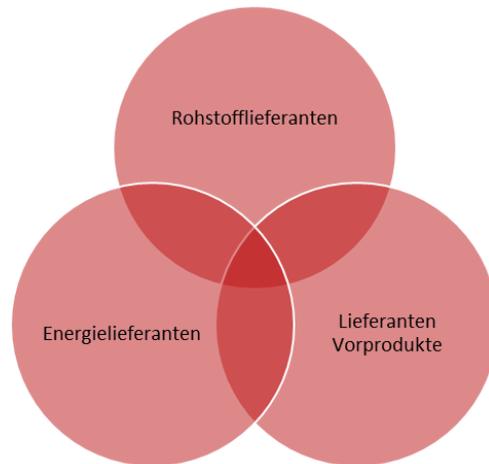
Beispiel einer Betrachtung unserer Lieferkette:



# NACHHALTIGKEIT UND PRAGMATISMUS, EIN WIDERSPRUCH?

## Prozessorientierung

Beispiel einer Betrachtung unserer Lieferkette:



Rohstofflieferanten:

Es gibt ca. 5 – 10 Rohstofflieferanten.

Diese können im ersten Schritt hinsichtlich der Region, aus der sie stammen unterteilt werden:

Lieferanten aus

*Amerika*

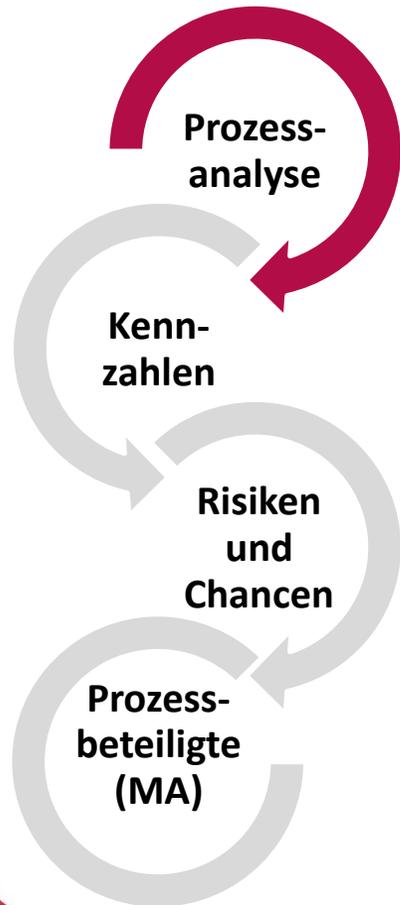
*EU*

*China*

Aufgrund der Region erfolgt die Bewertung der 3 Aspekte.

# NACHHALTIGKEIT UND PRAGMATISMUS, EIN WIDERSPRUCH?

Prozessorientierung



## Beispiel Beschaffung

### Analyse der Lieferanten

Die nächsten Schritte



Thema	Maßnahme
Lieferkette	Lieferantenselbstauskunft um Nachhaltigkeitsaspekte ergänzen
Lieferkette	Lieferantenbewertung um Nachhaltigkeitsaspekte ergänzen
Lieferkette	Top 55 Lieferanten abfragen und Verhaltenskodex senden
Lieferkette	Einkaufsbedingungen erstellen
Lieferkette	Lieferantenbewertung vornehmen
Lieferkette	Risikobewertung zu China, USA, in Verbindung mit Elektrogeräten; zu Konfliktmineralien und seltenen Erden vornehmen
Dokumentation	Dokumentation erfolgt über DNK + <u>ecocockpit</u>

# NACHHALTIGKEIT UND PRAGMATISMUS, EIN WIDERSPRUCH?

Prozessorientierung



## Beispiel Beschaffung

### NACHHALTIGKEIT – EINKAUFSPROZESS

#### Analyse der Lieferanten

Wir haben ein Bewertungsschema definiert, welches Eingang ins Dashboard für den Einkauf findet. Die nebenstehenden Aspekte finden hierbei Berücksichtigung.

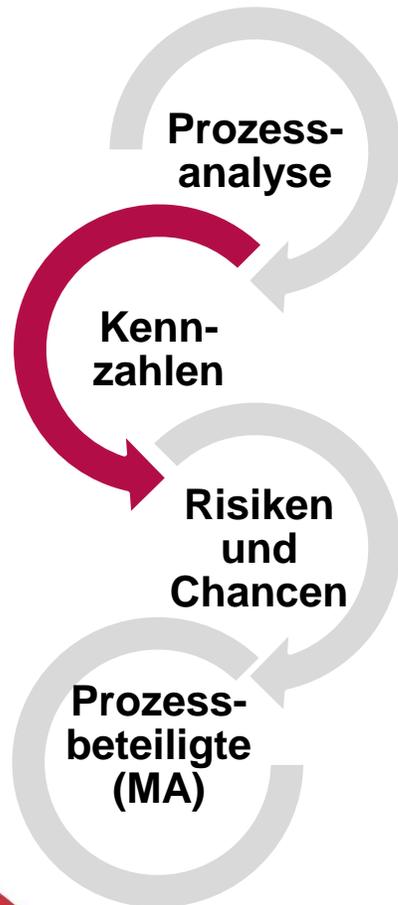


Thema	Kriterien	Punkte (0-100)	Gewichtung	Ergebnis
Preis	Preis-Leistungsverhältnis; Kulanzregelungen,	...	Siehe Bewertungsvorlage	<u>Pkte x Gewichtg.</u>
Qualität	Reklamationen, Reaktionszeiten, Reporting,...	...	Siehe Bewertungsvorlage	<u>Pkte x Gewichtg.</u>
Nachhaltigkeit	Verhaltenskodex CO2 Auskunft	...	Siehe Bewertungsvorlage	<u>Pkte x Gewichtg.</u>
Organisation	Termintreue, Kommunikation, ...	...	Siehe Bewertungsvorlage	<u>Pkte x Gewichtg.</u>
<b>Gesamt</b>				Summe in %

Die Bewertung erfolgt mindestens einmal jährlich.  
Seitens unserer Risiko-Lieferanten (Nachhaltigkeit) ist die Bestätigung unseres Verhaltenskodex zwingend erforderlich.

# NACHHALTIGKEIT UND PRAGMATISMUS, EIN WIDERSPRUCH?

## Prozessorientierung



### Kennzahlenmatrix:

- In Abhängigkeit von den wesentlichen Aspekten sind die Kennzahlen zu definieren, anhand derer wir unsere Ziele darstellen und unseren Zielerreichungsgrad darstellen können.

# NACHHALTIGKEIT UND PRAGMATISMUS, EIN WIDERSPRUCH?

Prozessorientierung



## Beispiel CO2:

Jahr	CO2 Emissionen in kg CO2 Äquivalent			Gesamt
	Scope 1	Scope 2	Scope 3	
2022	5.127.060	15.668.430	47.422.620	68.218.110
2021 Korr.	5.137.010	15.668.430	k.A.	k.A.

### Kennzahlen

Wert	Beschreibung	Erklärung
191.624 kg CO2e/Mitarbeiter	Emissionen relativ zu den Mitarbeitern	Bezogen auf 356 Mitarbeiter
0,341 kg CO2e/€	Emissionen relativ zum Umsatz	Bezogen auf 200.000.000 € Umsatz
147,83 kg CO2e/t	Klimaintensität Scope 1	Bezogen auf 34.682 t Produktionsmenge
451,77 kg CO2e/t	Klimaintensität Scope 2	Bezogen auf 34.682 t Produktionsmenge
1.367,36 kg CO2e/t	Klimaintensität Scope 3	Bezogen auf 34.682 t Produktionsmenge
1.966,96 kg CO2e/t	Klimaintensität Gesamt	Bezogen auf 34.682 t Produktionsmenge

# NACHHALTIGKEIT UND PRAGMATISMUS, EIN WIDERSPRUCH?

## Prozessorientierung



### Einbeziehung von Stakeholdern:

- An dieser Stelle ist die Einbeziehung der Prozessbeteiligten nicht ausreichend.
- Die Anforderungen der Stakeholder müssen Berücksichtigung finden.
- Zum Start macht ein NH-Team Sinn.
- Hierin können Vertreter der Abteilungen sein, die die Stakeholder repräsentieren können.
- Später sind Kommunikationswege zu den Stakeholdern zu finden.

## NACHHALTIGKEIT UND PRAGMATISMUS, EIN WIDERSPRUCH?

**... und, ist es ein Widerspruch?**

*Vielen Dank  
für Ihre Aufmerksamkeit!*