

## Was ist green transformation?

Nachdem Sie im ersten Leitfaden mehr zur Motivationslage für green transformation erfahren haben, möchten wir im zweiten Leitfaden vertiefendes Wissen dazu vermitteln, was genau green transformation ist und in welchen Maßnahmefeldern sie sich abspielt.

Interessiert es Sie, wie transformiert Ihr Unternehmen eigentlich ist? In welchen Feldern haben Sie Stärken und wo gibt es noch Potenzial? Dazu finden Sie unseren green transformation Check am Ende des Fact Sheets.

### Was genau bedeutet eigentlich green transformation?

- / green transformation ist kurz gefasst ein das ganze Unternehmen umfassender Veränderungsprozess hin zu höherer Umweltverträglichkeit der unternehmerischen Tätigkeit.
- / Das gleichnamige Projekt „green transformation“ fokussiert auf den Aspekt des Klimaschutzes und greift damit bewusst einen wesentlichen Umweltaspekt heraus. Es betrachtet green transformation als einen umfassenden durch Klimaschutz motivierten Veränderungsprozess, der sehr viele Bereiche im Unternehmen betrifft. So lassen sich beispielsweise Leitbild, Unternehmensstrategie, Zielvereinbarungen, Innovation und Entwicklung neuer Produkte, Einführung eines CO<sub>2</sub>-Controllings, Personalentwicklung und Training von Mitarbeitern, interne und externe Kommunikation sowie technische Maßnahmen darauf ausrichten. green transformation ist mit dem wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens direkt verknüpft und fördert die dessen Zukunftsfähigkeit.
- / Der Begriff „Green Transformation“ wurde in Deutschland erstmalig im Jahr 2010 in einem Buch von Torsten Henzelmann („Erfolg durch Green Transformation“, BrunoMedia 2010) breiter eingeführt und in seinen grundsätzlichen Konsequenzen beschrieben, allerdings nicht explizit definiert. Die in diesem Leitfaden gegebenen Erläuterungen und Maßnahmen wurden im Rahmen des energiekonsens-Projekts entwickelt.
- / Zu betonen ist auch, dass man bei einem Transformationsprozess der Wirtschaft in Richtung Nachhaltigkeit natürlich auch andere Aspekte wie z.B. soziale Gerechtigkeit im Blick haben muss, was aber nicht Fokus dieses Projekts von energiekonsens und BMU ist. In sehr vielen Aspekten kann der Transformationsprozess hin zu mehr Klimaschutz jedoch genauso aufgebaut werden, wie der Prozess hin zu mehr Nachhaltigkeit. Beide Themen gehen Hand in Hand. Ein etablierter Klimaschutzprozess kann um weitere Nachhaltigkeitsaspekte ergänzt werden. In einem etablierten Nachhaltigkeitsprozess kann der Fokus auf Klimaschutz erweitert werden.

## Ergänzende Begriffsdefinitionen:

Der Begriff „**green transformation**“ setzt sich aus zwei Wort-Bestandteilen zusammen, die einen Prozess beschreiben. „transformation“ steht hierbei für die Art des Prozesses und ist eine verkürzte Form von Business Transformation und „green“ steht für die Richtung.

Der Begriff der „**Business Transformation**“ wurde den 1990er-Jahren von der Beratungsfirma Gemini Consulting als Beratungsansatz entwickelt, um fundamentalen Veränderungen in der Durchführung des Geschäfts durch ein Unternehmen um einem signifikanten Wandel im Marktumfeld gerecht zu werden (vergl. Gabler Wirtschaftslexikon, 2013). Transformation betrifft i.d.R. die Politik, Strategie, Prozesse, Unternehmenskultur und Arbeitsweise der Mitarbeiter, die Struktur der Organisation und die Art der Nutzung von Technologien.

In Anlehnung an die Definition im Gabler Wirtschaftslexikon weist Business Transformation die folgenden vier Hauptdimensionen auf:

- / Im Reframing, d.h. im Prozess der Einstellungsänderung, verändert das Unternehmen sein Selbstbild und seine Vorstellung von den eigenen Möglichkeiten. Reframing in der Transformation erweitert das Bewusstsein des Unternehmens und erzeugt neue Visionen.
- / Im Restructuring, d.h. in der Phase der Restrukturierung, rüstet sich das Unternehmen, damit es ein wettbewerbsfähiges Leistungsniveau erreicht bzw. bei sich ändernden Rahmenbedingungen beibehalten kann. Es konzentriert sich dabei auf den „Körper“ des Unternehmens – auf Prozesse und Infrastruktur. Restructuring ist der Bereich, in dem oft am schnellsten spürbare Ergebnisse erreicht werden.
- / Das Revitalizing (die Revitalisierung) gilt als der bedeutendste Faktor. Er soll Wachstum bewirken, indem das Unternehmen neue oder veränderte Verbindungen mit der Umwelt eingeht. Neue Geschäftsfelder, Produkte, stärkere Kundenausrichtung, Partnerschaften sind typische Felder.
- / Das Renewing (die Erneuerung) beschäftigt sich mit der menschlichen Seite der Transformation. Hier sollen die Mitarbeiter motiviert werden, neue Fähigkeiten und Fertigkeiten erwerben. Dies hat weitere positive Effekte, da die Verbreitung von Wissen und die Anpassungsfähigkeit des Unternehmens an Umweltveränderungen gefördert werden. Das Renewing ist die schwierigste Dimension in der Business Transformation.

Eine gelungene Business Transformation ist das Ergebnis einer Umgestaltung der genetischen Architektur eines Unternehmens, die gleichzeitig und abgestimmt – wenn auch mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten – in allen vier genannten Dimensionen durchgeführt wird.

Der Begriff „green“ beschreibt in Summe das Ziel, umwelt- und damit auch klimaverträglicher zu handeln. Das Unternehmen will seine negative Auswirkung auf das Klima und die Umwelt minimieren. Das umfasst im Prinzip alle Aspekte der Nachhaltigkeit und damit auch Klimaschutz und Ressourceneffizienz.

Die „Green Economy“ ist eine Wirtschaftsform, die sich durch innovationsorientiertes, ökologisches und partizipatives Wachstum auszeichnet. Sie wird von zwei Säulen getragen: einerseits von einer starken Umwelttechnik-Branche, andererseits von Unternehmen aus klassischen Wirtschaftszweigen, die eine Nachhaltigkeitsstrategie verfolgen und diese in alle Ebenen ihres Managementsystems integriert haben. Die Entwicklung der Green Economy wird vor allem von vier Anspruchsgruppen (Stakeholdern) beeinflusst: Politik, Kunden, Unternehmen und Investoren. Deren Erwartungen und Anforderungen werden wiederum maßgeblich von den globalen Megatrends Klimawandel, Ressourcenknappheit und Bevölkerungswachstum geprägt. (Büchele et al., 2012, S. 137)

„Sustainable Business“ ist die Handlungsmaxime eines ganzheitlichen Managements, das die drei Dimensionen Ökologie, soziale Verantwortung und Ökonomie in die Strategie und sämtliche Prozesse eines Unternehmens integriert. (Henzelmann 2010, S. 21)

## Transformation, aber in welche Richtung? Der Kompass für green transformation.

Green transformation umfasst das ganze Unternehmen – aber wo und wie ganz konkret? Die Richtung hierfür soll unser Kompass für green transformation weisen. Den Begriff Kompass haben wir auch gewählt um zu zeigen, dass es je

nach Unternehmen verschiedene „Kraftfelder“ geben kann, auf die der passende Fokus von green transformation gelegt werden muss. Die Richtung „Norden“ in unserem Kompass ist immer der Klimaschutz. Die Wege, über die die Reise das Unternehmen hin zu Klimaschutz und green transformation führt, sind jedoch je nach Unternehmen und seinen Vorleistungen unterschiedlich ausgeprägt.

Die folgenden acht „Kraftfelder“ hat unser Kompass für green transformation.

1. **Leitbild, Ziele und Strategie**
2. **Produktion und Prozesse**
3. **Strukturen**
4. **Wirkungsanalyse**
5. **Produkte und Dienstleistungen**
6. **Lieferanten**
7. **Mitarbeiter**
8. **Kommunikation**



Das **Leitbild** als Teil des normativen Managements bildet Selbstverständnis und Grundprinzipien des Unternehmens als Idealbild ab. Es gibt grundsätzliche Orientierung innen und außen. Strategische **Ziele** beschreiben, wo das Unternehmen in einigen Jahren stehen will. Operative Ziele beschreiben das angestrebte Ergebnis eines Jahres. Die **Strategie** gibt den Orientierungsrahmen für zentrale Unternehmensentscheidungen vor. Sie teilt Kräfte und Ressourcen zu und bündelt sie in Richtung der Erfüllung der Ziele. In allen Bereichen – Leitbild, Ziele und Strategie – finden sich im transformierten Unternehmen Elemente zum Klimaschutz.

In der **Produktion** findet in der Regel die größte Wertschöpfung des Unternehmens statt. Und häufig liegt hier auch der größte Stellhebel für den Energieverbrauch. Letztendlich besteht jede Organisation aus **Prozessen**, die dazu dienen, das Unternehmensziel zu erfüllen. Ein Prozess beinhaltet den Fluss und die Transformation von Material, Informationen, Operationen und Entscheidungen. Klimaschutz handeln muss an geeigneten Stellen in den Kern-, Unterstützungs- und Management-Prozessen integriert werden.

Die **Struktur** und das Organigramm beschreiben organisatorische Einheiten sowie deren Aufgabenverteilung und Kommunikationsbeziehungen im Unternehmen. Hier muss sich auch eine klare Zuständigkeit für Klimaschutzthemen widerspiegeln. Häufig wirkt diese wie eine Matrix in viele Bereiche des Unternehmens.

Die Wirkung des unternehmerischen Handels auf Umwelt und Klima muss transparent, messbar und steuerbar gemacht werden. Eine regelmäßige **Wirkungsanalyse** der Maßnahmen im Zusammenhang mit Klimaschutz muss stattfinden.

Die **Produkte** oder **Dienstleistungen** des Unternehmens dienen der Bedürfnisbefriedigung und Nutzengewinnung der Kunden. Hier liegt somit ein wichtiger Stellhebel seitens des Unternehmens, die Kundenbedürfnisse mit einem möglichst geringen CO<sub>2</sub>-Fußabdruck und somit geringer Umwelteinwirkung zu befriedigen.

**Lieferanten** tragen in der Gesamtbilanz häufig maßgeblich zum CO<sub>2</sub>-Fußabdruck bei. In einem ganzheitlichen Ansatz sind auch sie in das Klimaschutzmanagement einzubeziehen.

Die in den Unternehmen identifizierbaren und erschließbaren Klimaschutzpotenziale steigen deutlich, wenn die **Mitarbeiter** für das Thema gewonnen werden und sich engagieren. Das geht häufig mit Verhaltensänderung und Kulturwandel einher und braucht entsprechend Zeit.

Eine transparente, offene und zeitnahe interne und externe **Kommunikation** muss den Prozess der green transformation begleiten. Hierzu gehört auch ein ernsthafter Beteiligungsprozess der Stakeholder des Unternehmens.

Der folgende Abschnitt des Leitfadens beschreibt am Beispiel von Maßnahmen konkreter, wie green transformation in den einzelnen Feldern aussehen kann.

### Machen Sie den green transformation Check: Wie transformiert ist Ihr Unternehmen schon heute?

Ihr Unternehmen ist schon im Bereich Klimaschutz aktiv und Sie möchten einen Eindruck darüber gewinnen, wo ggf. noch strategische und operative Handlungsfelder offen sind? Dann machen Sie unseren Kurz-Check zum Transformationsgrad Ihres Unternehmens.

In unserer Tabelle haben wir typische Maßnahmenfelder für green transformation mit Fokus Klimaschutz in Unterneh-

men beschrieben. Vielfach gibt es zur Illustration konkrete Beispiele für Maßnahmen. Um nach unseren Erfahrungen die Wichtigkeit einzelner Maßnahmenfelder hervorzuheben, haben wir Punkte vergeben. Die 8 Transformationsfelder im Kompass haben wir dabei bewusst gleichrangig behandelt, so dass wir je Transformationsfeld in Summe immer maximal 10 Punkte bei Ausschöpfung aller Maßnahmen verteilt haben. Das bedeutet gleichzeitig, dass die man im Quervergleich der Transformationsfelder aus der Punkthöhe der Maßnahmen je Feld nicht auf deren Prioritäten schließen kann. Die Betonung der Gleichrangigkeit der Felder war uns hier wichtiger.

green transformation Check	Typische Maßnahmenfelder	Vertiefende Beschreibung oder konkrete Beispiele	green transformation (max)	Ist-Zustand
1. Leitbild, Ziele & Strategie	Klimaschutz spiegelt sich in Aspekten des Leitbildes des Unternehmens wider. Das Leitbild ist in einem partizipativen Prozess entstanden und/oder wurde in Workshops in konkrete Maßnahmen heruntergebrochen	z.B. "Unser Handeln soll die Lebenschancen heutiger und zukünftiger Generationen bewahren und ihre Weiterentwicklung fördern." (Quelle: GLS Bank)	1	
	Klimafreundliches Verhalten soll Teil der Unternehmenskultur werden		1	
	Klimaschutz und Klimawandel sind in der Unternehmensstrategie integriert		2	
	Ein langfristiges (>5 a) strategisches Unternehmensziel in Bezug auf Klimaschutz ist formuliert	z.B. Klimaneutralität bis zum Jahr 2020	2	
	Operative Jahresziele in Bezug auf Klimaschutz sind formuliert		2	
	Das Erreichen der Klimaschutzziele hat Einfluss auf Gehaltsbestandteile bei Führungskräften		1	
	Es gibt ein CSR-Projekt mit Fokus auf Klimaschutz	z.B. Aufforstungsprojekt	1	

<b>2. Produktion &amp; Prozesse</b>	Klimaschutzpotenziale im Unternehmen werden systematisch identifiziert	z.B. Energieanalysen, Mobilitätskonzept	2	
	Energieeffizienz- und Energiesparpotenziale im Unternehmen werden konsequent ausgeschöpft		2	
	Die Errichtung eigener Anlagen zur Energieerzeugung aus erneuerbaren Energien oder KWK ist erfolgt		2	
	Ein Umwelt- oder Energiemanagementsystem ist eingeführt und wird über externe Audits zertifiziert	z.B. EMAS, ISO 50 001	2	
	Es sind für Klimaschutz förderliche Abläufe im Unternehmen festgelegt	z.B. für die Integration von Klimaskritkriterien in Investitions- und Instandhaltungsentscheidungen	2	
<b>3. Strukturen</b>	Ein Mitglied des obersten Führungsgremiums ist direkt für Klimaschutz im Unternehmen verantwortlich	z.B. ein Mitglied des Vorstandes oder ein Geschäftsführer	6	
	Die Zuständigkeit für Klimaschutz spiegelt sich in der Organisationsstruktur des Unternehmens wider	z.B. eine Stabsstelle „Klimaschutzbeauftragter“ und/oder ein "Sustainability Board"	2	
	Es gibt interne Ressourcen (finanziell, personell), um die im Unternehmen definierten Klimaschutzziele zu erreichen		2	
<b>4. Wirkungsanalyse</b>	Es gibt ein Carbon-Controlling für den Company Carbon Footprint	Die Klimawirkung des Unternehmens wird regelmäßig und transparent (z.B. nach GHG-Protocol) bilanziert.	4	
	Es gibt ein Carbon-Controlling für den Product Carbon Footprint	Klimawirkungen der Produkte werden während aller Lebensphasen (z.B. nach GHG-Protocol) bilanziert.	4	
	"Weiche Faktoren", wie z.B. der Grad des Klimaschutz-Kulturwandels, werden ebenfalls evaluiert.	z.B. in Mitarbeiterbefragungen	2	
<b>5. Produkte &amp; Dienstleistungen</b>	Bei der Produkt(weiter)entwicklung wird auf Klimaschutz (und Ressourcenschutz) geachtet.	Neue Produkte müssen Vorteile gegenüber bisherigen bringen.	4	
	Es gibt dezidiert ein Produktportfolio, das Klimaschutz befördert	z.B. Produkte mit hoher Energieeffizienz (Top-Runner) oder zur Nutzung erneuerbarer Energien	4	
	Die Klimawirkungen der Produkte des Unternehmens beim Kunden werden bilanziert		2	

6. Lieferanten	Eine Selbstauskunft/-bewertung der Lieferanten zum Klimaschutz wird abgefragt		4	
	Die Bewertungsergebnisse von Lieferanten in Bezug auf Klimaschutz spiegeln sich in der Vergabeentscheidung		4	
	Lieferanten werden bei ihren Bemühungen zu mehr Klimaschutz beraten und ggf. unterstützt	z.B. Energieberatungen bei Investitionsentscheidungen	2	
7. Mitarbeiter	Eine beträchtliche Anzahl an Mitarbeitern (5-10%) ist aktiv eingebunden in Energieeffizienz- und Klimaschutzprojekte	z.B. über Energieteams, Energietische, Energie-Aktionsphasen und andere Beteiligungsprojekte etc.	5	
	Das mittlere Management ist eingebunden und geschult	z.B. über Schulungen und Begehungen im Rahmen des HSE-Prozesses	4	
	Klimaschutz bei Mitarbeitern wird auch in privatem Umfeld vom Unternehmen befördert	z.B. Gebäudeenergieberatungen oder Stromspar-Checks bei Mitarbeitern	1	
8. Kommunikation	Es gibt eine transparente und regelmäßige externe Berichterstattung	z.B. Nachhaltigkeitsbericht, Energiebericht, Mitarbeit am Carbon Disclosure Project	4	
	Es gibt einen Stakeholder-Dialog zu Klimaschutzthemen	z.B. Abfragen, Einbindung, Veranstaltungen, Feedback-Prozesse, Blog, Facebook,...	3	
	Es gibt regelmäßige interne Kommunikation zu Klimaschutz	z.B. über Intranet, Mitarbeiterzeitungen, Veranstaltungen,...	2	
	Das Unternehmen arbeitet in Netzwerken, Forschungsprojekten, Benchmarks etc. zum Thema Klimaschutz		1	
			<b>Summe</b>	<b>80</b>

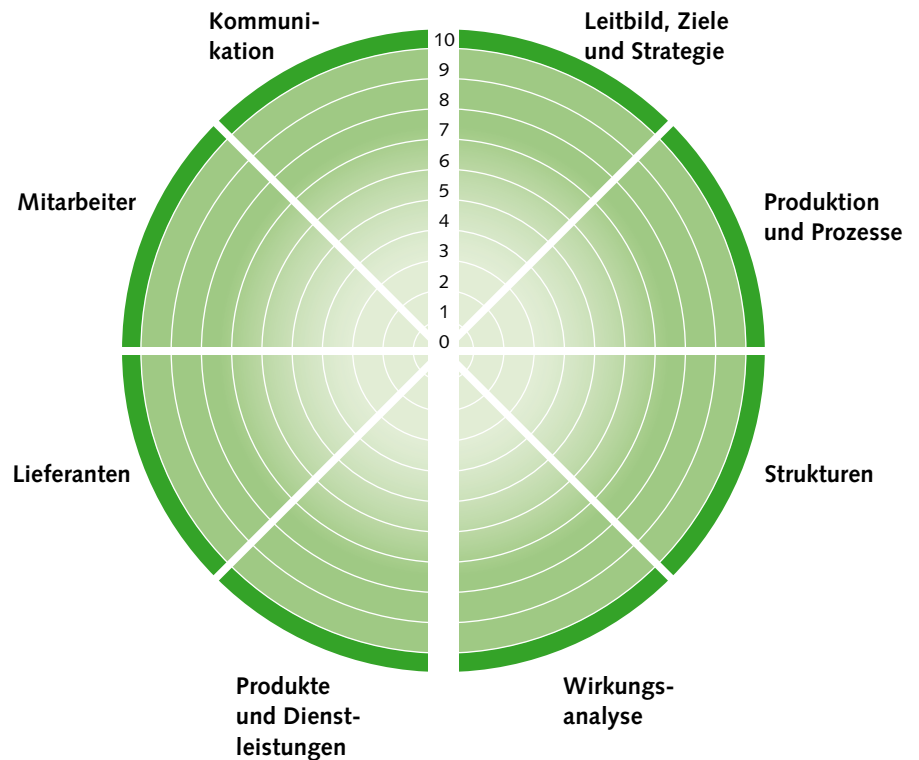
Wie viele Punkte erzielen Sie mit Ihrem Unternehmen in den einzelnen Transformationsfeldern? Es müssen gar nicht immer die maximal erreichbaren 10 Punkte sein, denn hier spielen auch die Größe Ihres Unternehmens und ein praktischer Aufwand eine wichtige Rolle. Dennoch gibt Ihre Punktzahl einen guten ersten Eindruck wo Sie stehen und wo Sie noch hin gelangen könnten.

Zur besseren Übersichtlichkeit übertragen Sie Ihre Ergebnisse als Ist-Zustand in das folgende Netzdiagramm und erstellen sich Ihren eigenen Transformationskompass.

Wo schätzen Sie sich als schon sehr erfolgreich ein? Wo sehen Sie noch Potenzial? Konnten wir Ihnen mit den Maßnahmen in der Tabelle noch Anregungen für eigene Umsetzungsfelder geben?

energiekonsens kann während der Projektlaufdauer von green transformation einige Unternehmen beratend (unentgeltlich) oder sogar über einen Zuschuss dabei unterstützen, Maßnahmen zur eigenen green transformation umzusetzen. Wenn Sie daran Interesse haben, sprechen Sie uns an.

Wenn Sie mehr dazu lesen möchten, was die wichtigsten Erfolgsfaktoren für green transformation sind, wie eine konkrete Umsetzung in Prozessen verläuft und wie Verhaltensänderung bei Menschen abläuft, lesen Sie unsere weiteren Fact Sheets.



#### Vertiefende Informationen, Links und Literatur zum Weiterlesen

- / Gabler Wirtschaftslexikon: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/business-transformation.html>, 27.03.2013
- / GLS Bank, Leitbild (2004): [http://www.gls.de/fileadmin/media/pdf\\_sonstige/leitbild.pdf](http://www.gls.de/fileadmin/media/pdf_sonstige/leitbild.pdf), 27.03.2013
- / Ralph Büchele, Torsten Henzelmann, Andrea Wiedemann: GreenTech made in Germany 3.0. Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (Hrsg.). Berlin, 2012.
- / [http://www.bmu.de/fileadmin/Daten\\_BMU/Bilder\\_Unterseiten/Themen/Wirtschaft\\_Produkte\\_Ressourcen/Wirtschaft\\_und\\_Umwelt/Downloads/greentech\\_3\\_0\\_bf.pdf](http://www.bmu.de/fileadmin/Daten_BMU/Bilder_Unterseiten/Themen/Wirtschaft_Produkte_Ressourcen/Wirtschaft_und_Umwelt/Downloads/greentech_3_0_bf.pdf)
- / Torsten Henzelmann: Erfolg durch Green Transformation. Köln. BrunoMedia, 2010.

#### Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Umwelt, Naturschutz  
und Reaktorsicherheit



DIE BMU  
KLIMASCHUTZ-  
INITIATIVE

#### Impressum:

**Herausgeber:**  
energiekonsens – die Klimaschützer  
Michael Pelzl  
Am Wall 172/173  
28195 Bremen  
Copyright 2013



**Bearbeiter:**  
Dr. Cornelis Rasmussen