



# Für die Tiefe des Lebensweggedankens ist das eigene Geschäftsmodell entscheidend.

Interview mit Christian Fuchs

Seniorberater, ecco ecology + communication Unternehmensberatung GmbH

Die ISO 14001 legt großen Wert auf den Lebensweggedanken, die Stakeholder-Analysen und den Umgang mit „Chancen und Risiken“. Welche dieser Anforderungen bereitet den Unternehmen die größte Schwierigkeit in der Umsetzung?

Viele unserer Kunden haben am Anfang insbesondere beim Lebensweggedanken ihre Schwierigkeit, da oft nicht klar ist, wie weit tatsächlich in die vor- und nachgelagerte Lieferkette eingegriffen werden. Hier gibt es keine klaren Vorgaben und Abgrenzungen und solche Vorgaben würden auch wenig Sinn machen. Die Unternehmen müssen hier die für ihr jeweiliges Geschäftsmodell zutreffende Tiefe selber wählen. Dies fällt am Anfang immer etwas schwer.

Im Zuge der Stakeholder-Analyse entstehen häufig „tote Dokumente“. Sie werden im Kontext des Management-reviews einmal jährlich bewertet. Tatsächlichen Impact entfalten sie kaum.

Die Risikobetrachtung funktioniert eigentlich sehr gut. Der Chancenfokus bleibt hingegen häufig abstrakt und ist bei dem Gros unserer Kunden kaum (z. B. mit der Produktentwicklung) verknüpft.

Bis zu welcher vor- bzw. nachgelagerten Stufe des Lebenswegs sollte die Lebenswegbetrachtung Ihrer Meinung nach erfolgen?

Dies hängt vollkommen vom Geschäftsmodell und Produkt ab. Bei einem Lebensmittel kann man an den Rohstoffen sehr gut ansetzen, z. B. durch UTZ oder Bio-Zertifikate. Bei anderen Produkten und Geschäftsmodellen (z. B. Dienstleistungen) macht es kaum Sinn zu versuchen, Einfluss auf die Rohstoffbeschaffung eines Lieferanten zu nehmen. In gleicher Art ist dies für den nachgelagerten Lebensweg differenziert zu betrachten. Diese Frage kann nicht mit einer klaren Aussage beantwortet werden. Was auf jeden Fall integriert betrachtet werden sollte, sind Logistikaspekte der unmittelbar vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsstufe.

Wie sollte man mit Stakeholdern umgehen, die selbst noch nicht aktiv geworden, die aber betroffen sind? Proaktives Zugehen oder besser „keine schlafenden Hunde wecken“? Grundsätzlich ist ein proaktives Zugehen zu bevorzugen. Hier sind die jeweiligen Umstände (Kunden/Lieferanten-Verhältnis, Marktverhältnisse, Wirtschaftlichkeit, gesellschaftliche Einflüsse, usw.) zu bedenken. Sollte man selber noch nicht in der Lage sein, z. B. CO<sub>2</sub>-Fußabdrücke auf Produktebene zu erheben (aufgrund verfügbarer Daten, Stand der Auswertbarkeit etc.), so macht es keinen Sinn dies bei Lieferanten einzufordern oder Kunden darauf anzusprechen.



### Wie schätzen Sie die zukünftige Entwicklung beim Thema integrierte Managementsysteme ein?

Losgelöst von dem generellen Nutzen, den integrierte Managementsysteme besitzen (z. B. Synergieeffekte insbesondere vor dem Hintergrund der High-Level-Structure), sehen wir die aktuelle Umsetzung und Zertifizierung der revidierten Normen als wesentlichen Einfluss für die weitere Entwicklung für IMS an.

Wenn z. B. durch Anforderungen die revidierten Normen zu scharf auf Zertifizierungsverfahren ausgelegt werden, sehen wir die Gefahr, dass Unternehmen sich die Frage stellen werden, welchen Sinn die Managementsysteme in Zukunft haben werden. Hier gibt es unserer Meinung nach noch sehr viel Erklärungsbedarf bei den Unternehmen, die sich diesen Normen unterwerfen.

Aktuell lassen sich zudem Tendenzen der De-Integration von Managementsystemen beobachten. In einigen Unternehmen sind die Systeme zu komplex geworden und die zugrunde liegenden Routinen sind durch die Mitarbeitenden nicht mehr steuerbar. Wenn diverse Beauftragte und Leitungsfunktionen zu integrieren sind, werden Entscheidungswege zu lang. Besonders wenn das Ganze auch noch beteiligungsorientiert mit Betroffenen abzustimmen ist. Schwierig wird es auch, wenn die Zahl der zu berücksichtigenden Systemanforderungen zu hoch ist.

### CHRISTIAN FUCHS

Unser Interviewpartner Christian Fuchs ist Seniorberater bei ecco ecology + communication Unternehmensberatung GmbH. Seit 2008 arbeitet er bei ecco an der Einführung und Betreuung von integrierten Managementsystemen. Sein Spektrum umfasst Qualität, Umwelt und Arbeitssicherheit.

Informationen zu Leistungen von ecco erhalten Sie unter [www.ecco.de](http://www.ecco.de) · Tel. 0441 77905-22 · [fuchs@ecco.de](mailto:fuchs@ecco.de)