

Meilensteine für eine grüne Transformation

Marcia de Troyer, Vice President,
ROI-EFESO



BEST PRACTICE

EIN PHARMAKONZERN
REALISIERT HOHE NACH-
HALTIGKEITSZIELE

STELLEN SIE SICH VOR, DER WASSERVERBRAUCH IHRER FERTIGUNG WÜRD E EIN OLYMPISCHES SCHWIMMBECKEN KOMPLETT FÜLLEN, ALSO EIN 25 MAL 50 METER GROSSES UND MINDESTENS 2 METER TIEFES BECKEN. ZUDEM STÖSST SIE DIE GLEICHE MENGE AN CO₂ AUS WIE EINE 40.000-EINWOHNER-STADT - UND ZWAR TAG FÜR TAG. DAS KLINGT FÜR SIE NACH EINEM EHER GERINGEN BEDARF?

Nun, in diesem Fall fiel die Bewertung anders aus. Unser Kunde, ein Weltmarktführer der Pharmaindustrie, wollte seinen gesamten CO₂-, Wasser- und Abfallverbrauch erheblich reduzieren. Dazu sollte mit einer Nachhaltigkeitsinitiative ein entsprechender kultureller Wandel im Unternehmen vorangetrieben werden.

Wie ernst es dem Unternehmen damit war, verdeutlichen die Ziele dieser Initiative, nämlich bis spätestens 2030 35% CO₂, 25% Abfall und 20% Wasser einzusparen. Vereinzelt, kleine Projekte waren bereits gestartet - aber diese neuen Ziele wirkten schon eher aggressiv als ambitioniert. Wie könnte also der gesamte Betrieb mobilisiert werden, daran mitzuarbeiten? An diesem Punkt kamen wir ins Spiel.

Ein kurzfristiger Plan für einen langfristigen Erfolg

Die erste Aufgabe bestand darin, eine generelle Weiterentwicklungsstrategie mit einem passenden Lösungsansatz zu entwerfen. Um das Management und die Mitarbeiter zu motivieren, gemeinsam ein „Drehbuch“ für die grüne Transformation zu erstellen, wurde ein Pilotprojekt in einem Werk des Konzerns ins Leben gerufen. Hier entwarfen und testeten wir unseren Lösungsansatz, um im Erfolgsfall ein Modell für die weltweite Einführung in allen anderen Werken sowie in den Abteilungen nutzen zu können. Der Projektmanagementprozess war klar strukturiert und gut vorbereitet: Bereits vor dem Start des Piloten identifizierte das Unternehmen in einem eigenen Assessment Bereiche für Einsparmaßnahmen. Auf dieser Basis nahmen wir mit dem für die Initiative verantwortlichen Team folgende Themen in Angriff und entwickelten entsprechende Lösungen.

STRATEGIEPLAN FÜR MESSBARE ERGEBNISSE

Zu Beginn testeten und verfeinerten wir unsere Strategie in der Pilotanlage. Als Basis dienten neben der Strategieplanung Skripte für deren Umsetzung. Später wurden diese Skripte Schritt für Schritt von den Abteilungen des Unternehmens sowie in den anderen Werken implementiert. Dieser Ansatz berücksichtigte zwei zentrale Herausforderungen, die typisch für den Umgang mit hohen Zielsetzungen sind: Wie lassen sich diese auf konkrete, einzelne Ziele herunterbrechen? Wie kann man das Management und die Mitarbeiter am effektivsten einbinden? Ziele zu setzen und zu erreichen, gehört zwar in den Werken zum Tagesgeschäft. Aber ein Ziel wie eine CO₂-Reduktion von 35% im Jahr 2030 ist so abstrakt, dass ein Engagement dafür schwerfällt. Gemeinsam mit den Mitarbeitern der Pilotanlage formulierten wir daher zunächst den Strategieplan, erörterten jedoch auch, wie wir konkrete Verbesserungsoptionen ermitteln können.

*Die Nachhaltigkeitsziele:
eher aggressiv als
ambitioniert.*

CHANCEN ZUR AKTIVIERUNG VON EINSARPOTENZIALEN

Der nächste Schritt bestand darin, den Horizont dieser Optionen zu erweitern. Wenn Mitarbeiter ihr ganzes Leben lang in einem Werk gearbeitet haben, sind sie mit anderen Arbeitsweisen und Technologien normalerweise nicht vertraut. Also zogen wir Experten hinzu, die Ideen aus einem neuen Blickwinkel beisteuerten. Auf dieser Grundlage starteten wir mit dem Fertigungsteam Initiativen mit einem kurz- und mittelfristigen Horizont, die in Summe zu signifikanten Veränderungen führen sollten.

Klassischerweise wird in einem Werk kurz- und mittelfristig gearbeitet und verbessert. Aus einem tradierten Arbeitsprozess heraus, mit dem man aber 20 Jahre oder länger vertraut ist, ist ein distanzierter Blickwechsel auf neue, signifikante Schritte aber weder einfach noch selbstverständlich. Daher entschieden wir uns dafür, den Strategieplan in einen 10-Jahres-Rahmen und eine Jahr-für-Jahr-Perspektive aufzuteilen, mit weiteren Details für das kommende Jahr. Mit diesem Vorgehen koppelten wir den Strategieplan zur Nachhaltigkeitsentwicklung an den bestehenden Geschäftszyklus, d.h. mit dem 10-Jahres-CapEx-Plan und dem Budget für das nächste Jahr. Auf diese Weise wird die Nachhaltigkeitsinitiative wirklich in das Geschäft integriert – anstatt wie bei vielen anderen Programmen oder Ideen schnell als ein Projekt von vielen im „Abseits“ zu stehen. Darüber hinaus gibt dieses Verfahren eine Governance vor und bezieht die richtigen Mitarbeiter auf jeder Ebene ein. Schließlich sollten alle Beteiligten, von der Montagelinie bis zur Geschäftsführung, von diesem neuen Weg überzeugt sein.

SECHS HANDLUNGSFELDER FÜR GREEN-PHARMA-INITIATIVEN



Abstrakte Ziele wie eine CO₂-Reduktion von 35% sind schwer greifbar.

FAKTENBASIERTES STORYTELLING UM KPIS UND DATEN

Eine weitere wichtige Aufgabe bestand darin, die abstrakten Projekt-KPIs greifbar zu machen. Dabei erwies es sich als entscheidend, die Berufserfahrung der Naturwissenschaftler und Ingenieure wertschätzend einzubeziehen und geeignete Informationen zusammenzustellen. Dies ist in erster Linie eine Frage der richtigen Kommunikation. Dabei ist es hilfreich, das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass die Mitarbeiter Akteure einer großen Veränderung sind, und zu betonen, dass sich gerade ein Pharmaunternehmen in der Öffentlichkeit in besonderer Weise als Vorbild für verantwortungsvolles Handeln bewähren muss. Schließlich ging es auch in diesem Schritt darum, die Leitziele bzw. die KPIs des Projektes zu konkretisieren. Beispielsweise ist die Aussage „Wir müssen unseren Abfall um 25% reduzieren“ sehr abstrakt. Daher nutzten wir diese Zahlen für ein Storytelling wie bei den eingangs genannten Beispielen, das wir durch Visualisierungen untermauerten (siehe Bilder Seite 30).

Auf dem Weg in eine grüne Zukunft

Am Ende des ersten Jahres war das Pilotprojekt erfolgreich umgesetzt. Die Ergebnisse überzeugten das Management so sehr, dass es sich für den Bau einer komplett CO₂-neutralen Fertigungsstätte entschied. Das Unternehmen verwendete unsere Methoden auch in den folgenden Jahren und entwickelte sie erfolgreich weiter. Inzwischen ist bereits absehbar, dass es die übergeordneten Ziele wohl erreicht.

Zudem erzeugte das Projekt eine positive Signalwirkung über das Unternehmen hinaus: Die Mitarbeitervideos und visuellen Darstellungen der Nachhaltigkeitsinitiative wurden innerhalb des Verbands der Pharmaunternehmen geteilt und verstärkten ähnliche Kommunikationsaktivitäten. Sogar die Medien berichteten darüber – in Summe also eine perfekte Einbindung aller Beteiligten bei einem der wichtigsten Themen unserer Zeit.

Wir verknüpften die Nachhaltigkeitsinitiative mit dem Businessplan.

AUFTEILUNG AUF EINZELNE PROZESSE

Das Projektteam verdeutlichte anhand von Beispielen, was das Unternehmen im Tagesgeschäft verändern müsste, um die Nachhaltigkeitsziele zu erreichen, etwa in Bezug auf Investitionen in Innovationen oder bei der Entscheidung für Baumaterialien für Neubauten, bei Änderungen der Lieferkette, bei einem zirkulären Produktdesign etc.

Wir starteten mit einer Mitarbeiterkampagne, in deren Rahmen die Beschäftigten Videos über ihre nachhaltigen Aktivitäten und Ideen im Unternehmen erstellen und veröffentlichen konnten. Das vermittelte sehr lebendig, was im Projekt vor sich ging. Als Bestandteil der Projektdokumentation vermittelten diese Videos dem Management greifbare Resultate und gaben Impulse für die erfolgversprechendsten Maßnahmen für das nächste Jahr. Mit Blick auf unsere Planung konnten wir so auch regelmäßig anhand von konkreten Maßnahmen prüfen, wie wir die Dinge realistisch und erfolgreich angehen könnten.

Storytelling und visuelle Darstellung sind der Schlüssel, um Menschen einzubeziehen und Verhaltensweisen zu ändern.



Die täglichen Emissionen der Produktion entsprechen denen einer Stadt mit 40.000 Einwohnern.



Unser Unternehmen erzeugt die gleiche Abfallmenge wie eine mittelgroße Stadt.



Der Wasserverbrauch eines Produktionstages würde ein olympisches Schwimmbecken füllen.