



# *Lean & Green*

Nachhaltigkeit wirksam umsetzen  
Lean Exzellenz entwickeln

Durch Lean Exzellenz  
meistern wir die grüne  
Transformation.



- 01| **Nachhaltigkeit als Herausforderung & Chance**
- 02| **Warum „Green“ unzureichend in Unternehmen verankert ist**
- 03| **Lean-Exzellenz Systematik als „Enabler“ der Green Transformation**
- 04| **Unser Vorgehen zur erfolgreichen Lean & Green Integration**
- 05| **Lean & Green: verzahnte Kompetenz  
Was Lean & Green Management ausmacht**
- 06| **Lean & Green Award:  
Lernen mit und von den Besten**
- 07| **Lean & Green Summit:  
Das Best Practice Event**
- 08| **Messen Sie sich mit den Besten!  
Wissenschaftliche Begleitung**



# *Lean & Green*

## Nachhaltigkeit wirksam umsetzen Lean Exzellenz entwickeln

Mit unserem Lean & Green-Ansatz verfolgen wir das Ziel, Lean-Management strategisch, operativ und organisatorisch mit dem Thema Umweltschutz und Ressourceneffizienz zu verbinden. Dadurch schaffen wir eine Basis, bei der auch ökologische Themen als Teil des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses vorangetrieben werden.

Der primäre Fokus liegt hier auf der Green Integration in "Strategische Zielableitung", "End-to-End Wertstrommanagement", "Performancemanagement" & "Problemlösung".

Ein ganz entscheidender Baustein ist dabei, Energie- und Nachhaltigkeitskompetenz enger mit den Verantwortlichen für Prozessverbesserungen zusammenzubringen. Die Sprachen, Denkweisen sowie Reportingstrukturen sind in Unternehmen leider oft noch weit voneinander entfernt. Mit unserem Know-How aus beiden Welten können wir die entscheidenden Brücken schlagen und Synergieeffekte nutzen.



# Nachhaltigkeit als Herausforderung & Chance

## Nachhaltigkeit wird Top-Priorität

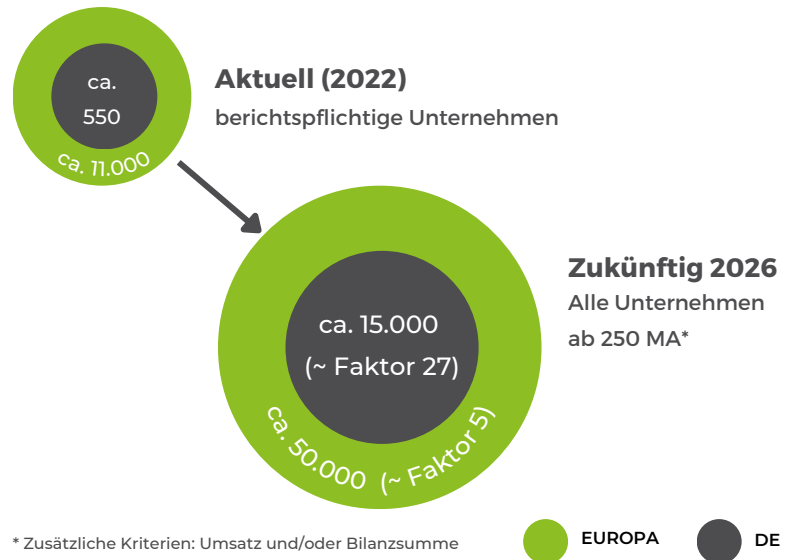
Nachhaltigkeit hat für Unternehmen (und die Gesellschaft) einen immer höheren Stellenwert und genießt zunehmend Priorität im Top-Management von Unternehmen.

Gründe dafür sind:

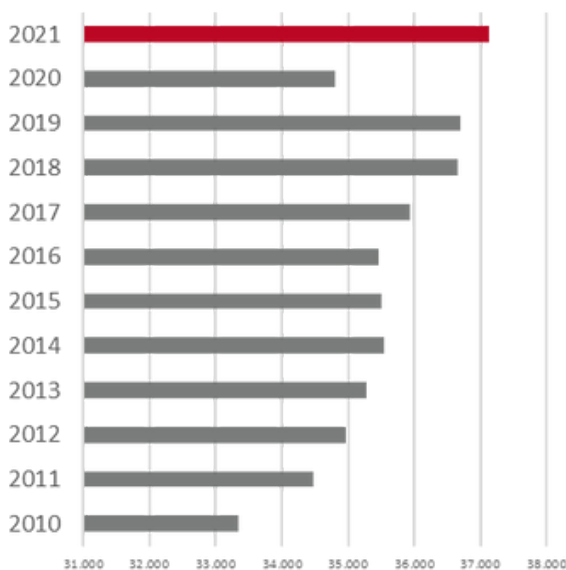
- regulatorischer Druck,
- veränderte Kundenanforderungen,
- steigende Energiekosten,
- zukünftige „Emissions-Kosten“,
- Erwartungen von Mitarbeitenden,
- Anforderungen von Finanzgebern.

Daraus ergeben sich Risiken, aber auch Chancen für Unternehmen, sich durch das Thema am Markt zu differenzieren.

**Grafik: Kommende Ausweitung der Nachhaltigkeits-Berichtspflicht**  
= Eine Herausforderung besonders für den deutschsprachigen Mittelstand



**CO<sub>2</sub>-Emissionen weltweit**  
[in Millionen Tonnen pro Jahr]  
Quelle: Global Carbon Project



## Hoher Anspruch – harte Realität

Fakt ist, dass es noch nie so viele Zusagen, Versprechungen und Aufrufe gab. Zahlreiche Weltkonzerne haben sich beispielsweise quasi über Nacht kalkulatorisch klimaneutral gestellt.

Fakt ist auch, dass gerade deutschsprachige Unternehmen über ihre Lieferketten und Absatzmärkte auf weit mehr Emissionen Einfluss haben, als es die Länderstatistiken darstellen.

Fakt ist aber auch, dass weltweit noch nie so viel Emissionen ausgestoßen wurden wie 2021 (siehe Grafik). Auch Deutschland ist dabei, seine eigenen Klimaziele deutlich zu verfehlen.

## Die Herausforderung

Aber obwohl Nachhaltigkeit gesellschaftlich und unternehmerisch an Priorität gewinnt und dringender Handlungsbedarf besteht, **ist das Thema in vielen Unternehmen nur schwach in den eigenen Prozessen verankert**. Dabei sind viele „Low Hanging Fruits“ zur Verbesserung der Umweltleistung bereits umgesetzt. Weitere Schritte bedürfen aber eine breite Beteiligung und können nicht durch isolierte Einzelmaßnahmen umgesetzt werden. Insgesamt besteht viel Unsicherheit, wie den Herausforderungen begegnet werden kann.

# Warum „Green“ unzureichend in Unternehmen verankert ist

## Drastische Unterschätzung des notwendigen Change-Prozesses

Bei einer Analyse der Stellhebel für die großen Herausforderungen (Dekarbonisierung/Kreislaufwirtschaft) wird schnell klar, dass viele Unternehmensbereiche & -abteilungen betroffen sind und aktiv mitwirken müssen. Dennoch liegen Nachhaltigkeitsthemen meist **in der Verantwortung von einzelnen Stabstellen und werden nur punktuell von Management und Organisation begleitet und gefestigt.**

Zudem mangelt es an der „Innenwirkung“ von Nachhaltigkeitsstrategien. Viele Strategien fokussieren auf Marketing & Compliance-Anforderungen. Die Adressaten sind dadurch außerhalb des Unternehmens. Was die eigene Nachhaltigkeitsstrategie konkret für die eigenen Mitarbeiter bedeutet, bleibt meist vage. Auch fokussiert die Kommunikation auf Nachhaltigkeitsberichte, die oft nur rückblickend über Erfolge berichten. Handlungsdruck und eine unternehmensweite Identifikation mit den Herausforderungen bleiben dadurch auf der Strecke.

## Kaum Transparenz über Stellhebel in den Prozessen:

Ganz entscheidend für die mangelnde Verankerung von Nachhaltigkeit ist aber, dass es an Transparenz und Wissen fehlt, wer, wie und wo in den Prozessen Einfluss auf Nachhaltigkeitsthemen nehmen kann und sollte.

Obwohl für eine Green-Transformation viele Stellhebel im Unternehmen notwendig und viele Abteilungen beteiligt sind (oder sein sollten), fehlt es an Messbarkeit und Entscheidungskriterien. So bleibt es für die Meisten schwierig, das eigene Handeln in Bezug auf Nachhaltigkeitswirkung beurteilen zu können. Ohne Messbarkeit sind aber auch Zielvorgaben und dadurch die Übernahme von Verantwortung kaum möglich.

## Kosten als „Showstopper“

Nachhaltigkeit wurde in der Vergangenheit meist als ein „nice to have“ angesehen. Als ein Thema, das nicht entscheidend für den Unternehmenserfolg ist und mit zusätzlichen Kosten verbunden ist. Mittel- und langfristige Investitionen wurden daher gescheut und Auswirkungen auf das Kerngeschäft möglichst vermieden und ausgeblendet.

## Schematische Darstellung: Nachhaltigkeit als unternehmensweite Aufgabe

Stellhebel	Bereiche						
	Produktdesign & Entwicklung	Procurement / SCM / Logistik	Produktion / Service	Lean / Exzellenz	Umwelt- & Energiemgmt.	Finanzen	Geschäftsentwicklung
 Erneuerbare Energien		●			●	●	
 Prozess Effektivität & Effizienz	●	●	●	●	●	●	●
 Infrastruktur & Gebäude	●		●	●	●	●	●
 Grüne Produkte	●	●	●	●	●	●	●
 Nachhaltige Lieferkette	●	●		●	●	●	●
 Innovation (Businessmodel)	●		●	●	●	●	●

● Starker Einfluss     ● Mittlerer Einfluss

# Lean-Exzellenz Systematik als „Enabler“ der Green Transformation

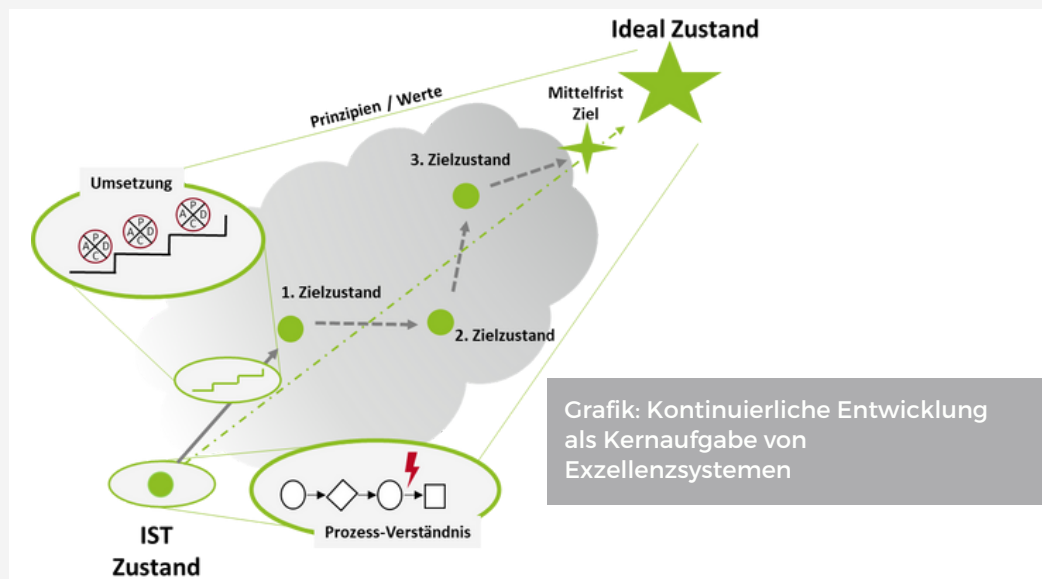
## Breite Verankerung in Unternehmen

Unsere Überzeugung ist es, dass die erforderliche Transformation eine breite Verankerung in Unternehmen bedarf. Dazu gehört, dass Veränderung und Verbesserung strukturiert, zielgerichtet und ganzheitlich organisiert sind. **Lean Management Systeme bieten hier einen enormen Stellhebel.** Ein funktionierendes System stellt die Methoden, Routinen und Leitplanken bereit, an denen sich ein Unternehmen entwickeln und kontinuierlich verbessern kann.

## Vermeidung von Parallelsystemen

Jedes Unternehmen betreibt in irgendeiner Form Prozessorganisation & -verbesserung. Ziel unseres Lean & Green Ansatzes ist es, Anknüpfungspunkte zu finden, bei denen Nachhaltigkeitsthemen in diese Prozesse integriert werden können. Dadurch wird vermieden, dass sich Nachhaltigkeit parallel dazu entwickelt und „das Rad neu erfunden“ werden muss.

Exkurs: Beispiele, bei denen sich nicht selten Doppelstrukturen und -systeme entwickelt haben, sind z.B. eine spontane Einführung von Digitalisierungsstrategien oder auch die Überschneidungen von Lean-Systemen mit Qualitätsmanagement. In vielen Unternehmen führte (oder führt) dies zu viel sog. „Harmonisierungs- und Verzahnungsaufwand“.



## Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit

Ein effizienterer Prozess ist meist auch ressourcenschonender – und weniger Ressourceneinsatz ist fast gleichbedeutend mit weniger Kosten. Zudem bedeutet effektives Nachhaltigkeitsmanagement, dass auch zukünftige Kosten frühzeitig antizipiert und vermieden werden. Steigende Energiepreise, Risiken in der Lieferkette oder sogenannte „Carbon-costs“ sind Themen, die direkte Ergebniswirkung haben und an Bedeutung drastisch zunehmen werden. Reputation, Attraktivität als Arbeitgeber und Markenwert sind ebenfalls kritisch für den Unternehmenserfolg.

## Vorteile für Green = Vorteile für Lean

Durch eine Green-Integration in Exzellenz-Systeme gelingt es schnell, wirksame Strategien aufzusetzen, die tief in den operativen Prozessen verankert sind und die breite Akzeptanz in der Belegschaft sicherstellen. **Nachhaltigkeit wird so operationalisiert** und gleichzeitig die Wertschöpfung kosteneffizient optimiert. Aber auch die Lean-Transformation in Unternehmen profitiert von einer Green-Integration. Das immer bedeutendere Nachhaltigkeitsthema bringt neue Motivation sowie Veränderungs- und Investitionsbereitschaft mit sich. Wenn es gelingt, Lean als einen Befähiger und Beschleuniger der Green Transformation zu gestalten, dann **kann der Ansatz auch dem Thema Lean „neuen Wind in die Segel“ geben.**

# Unser Vorgehen zur erfolgreichen Lean & Green Integration

## Das Lean & Green Vorgehen – angepasst auf die individuelle Ausgangssituation

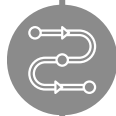
In Bezug auf Exzellenz ist für uns ein einfaches „copy paste“ ein „no-go“. Jedes Unternehmen hat seine eigene Historie, ist regional geprägt und setzt sich vor allem aus unterschiedlichen Persönlichkeiten zusammen. Anhand der aktuell gelebten Prozesse und Managementroutinen erarbeiten wir daher immer gemeinsam mit dem Unternehmen, wo eine Green Integration Sinn macht und wo sich eine Weiterentwicklung anbietet.

Dazu haben wir ein Vorgehen entwickelt, durch das wir strukturiert Themenbereiche auf den Prüfstand stellen, die zentral für funktionale Exzellenzsysteme sind und sich zudem gut für eine Green Integration eignen.



### 0. Der Lean & Green Check

Der Lean & Green Check ist notwendig, um die Situation des Unternehmens zu verstehen und ein erstes Feedback über Stärken & Schwächen zu geben. Inhalt: Analyse in Form eines Fragenkatalogs, Fokusinterviews und eines Kick Off Workshops.



### 1. Lean & Green Wertstromdenken und -systematik

Schlüssel für eine erfolgreiche Green Integration ist es, Transparenz über die Stellhebel in Prozessen zu erlangen. Daher verknüpfen wir End-to-End Analysen von Kernprozessen mit einer Bewertung der Ökoeffizienz. Inhalt: Prozess Mapping, Aufnahme/Messung von Energie- und Stoffströmen, Bewertung Datenverfügbarkeit, automatisierte CO2 Footprints.



### 2. Methoden der strategischen Zielableitung

Ein Kernelement vieler Exzellenz-Systeme ist ein Prozess zur Priorisierung und Fokussierung von Aktivitäten. Auch hier ist es zentral, Green Themen zu integrieren, damit diese nicht als zusätzliche Belastung in die Organisation gegeben werden.

Inhalt: Begleitung bei Definition von Nachhaltigkeitsstrategie und Berichtsform, Analyse bestehender Prozesse zur Strategieableitung, Integration von Nachhaltigkeitszielen in Strategieprozess.



### 3. Lean & Green Performancemanagement

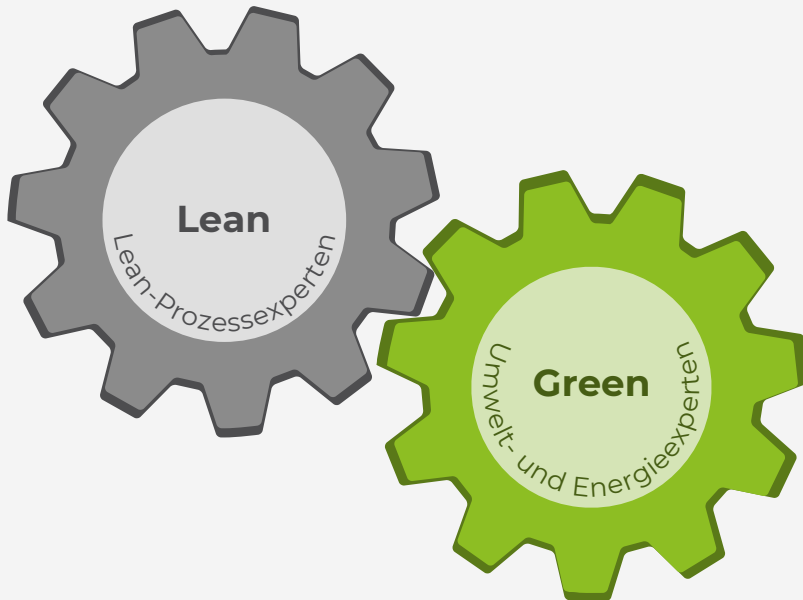
Sind Stellhebel in den Prozessen transparent und Prioritäten und Ziele gesetzt, geht es darum, über regelmäßige Soll-Ist Abgleiche den Fortschritt sicherzustellen. Für tiefere Verankerung von Green ist eine Anknüpfung an bestehende Regelkreise (z.B. Shopfloormanagement) essentiell. Inhalt: SMARTe Integration von Green-Kennzahlen (bereichsübergreifend und beeinflussbar).



### 4. Lean & Green in Problemlösung und Verbesserungsmethoden

Bei Abweichung zum Soll oder bei gewünschter Verbesserung auf ein neues Standardlevel, bedarf es vielfältigen Methoden zur Identifikation von Ursachen und Optimierungsansätzen. Hier bietet der „Lean-Methodenbaukasten“ viele Anknüpfungspunkte, auf denen aufbauend wir detailliert analysieren, welche bereits angewendeten Methoden im Unternehmen sich auch auf Green Themen übertragen lassen oder sich zusätzlich eignen. Inhalt: Erstellung eines Lean & Green Methodensets (z.B. Green in TPM/5S/VAVE/VSMVSD/Reifegradmodellen/Simulationen/...).

## Lean & Green: verzahnte Kompetenz aus beiden Bereichen



Der Kern von Lean & Green ist die **Verzahnung von Kompetenzen aus zwei Bereichen** - und zwar bei uns als Berater, aber viel wichtiger in den Strukturen der Unternehmen. Ziel aller Projekte ist es daher, die Sprachen, Denkweisen und Reportingstrukturen anzugleichen, um stärkere Schlagkraft auf beiden Seiten zu etablieren. Mit unserem Know-How aus beiden Welten können wir die entscheidenden Brücken schlagen und ein „Zusammenwachsen“ begleiten.

Sowohl zu Lean-Themen, aber auch zu Green-Themen, bieten wir zudem ein umfangreiches Schulungsangebot an.

### „In a Nutshell“: Was Lean & Green Management ausmacht

#### Lean & Green Management ist nicht (nur) :



**Nachhaltigkeit als Nebeneffekt** von Prozessverbesserung & Effizienzsteigerungen



vereinzelte Anwendungen von **Lean-Methoden im Umwelt- und Energiemanagement**



eine **parallele Entwicklung** der jeweiligen Lean und Green Systeme



#### Lean & Green Management ist :



die **strategische, organisatorische und methodische Verknüpfung** von Lean & Green



**tiefe Verankerung** von Nachhaltigkeitsthemen in der Organisation



die **integrierte Betrachtung** in einem einheitlichen Verbesserungssystem



## Lean & Green Award: Lernen mit und von den Besten

Zusätzlich zu der direkten Unterstützung, bieten wir Unternehmen regelmäßige Möglichkeiten zu Benchmarkbesuchen. Zahlreiche Unternehmen nutzen z.B. unseren jährlichen **Lean & Green Management Award**, um sich dort einem Benchmark zu stellen und sich mit anderen Unternehmen auszutauschen. Nach dem Motto „lernen mit und von den Besten“ profitieren alle (auch wir) von einem kontinuierlichen Austausch zum Thema Lean & Green.

### Gewinner

Zahlreiche Werke, sowohl national als auch international, und unterschiedlichste Industrien haben an dem Best Practice Austausch und dem Award teilgenommen. Bei über 130 Unternehmen wurden detaillierte Lean & Green Assessments durchgeführt. Alle Gewinner zeichnen sich durch herausragende Leistungen im Bereich der Ressourceneffizienz aus.

### Nutzen für die Teilnehmenden

- ▶ Unabhängige Standortbestimmung (Benchmark)
- ▶ Neue Ideen und Anregungen durch detailliertes Expertenfeedback
- ▶ Höhere Motivation der eigenen Belegschaft, Lean & Green voranzutreiben
- ▶ Vermarktung der eigenen Produkte, Dienstleistungen und Organisation
- ▶ Lean & Green Summit: Vernetzung mit anderen Unternehmen und exklusive Einblicke in Gewinnerunternehmen

2022



2021



2019



2018



2017



2016



2015



2014



2013



2012



Eindrücke: Lean & Green Award 2012-2022

## Lean & Green Summit: Das Best Practice Event

Beim jährlichen Lean & Green Summit findet der Award sein feierliches Ende. Ganz nach dem Motto „mit und von den Besten lernen“ geben dort die Gewinner des Lean & Green Management Awards wertvolle Einblicke in ihre Erfolgsrezepte. Bei einer exklusiven Werksführung können alle Teilnehmenden Best-Practice praxisnah vor Ort erleben. Dabei erfahren sie, wie es einem Vorjahressieger gelingt, höchste Exzellenz in Lean & Green zu erreichen. Letztes Jahr fand der Summit Porsche Werk in Leipzig statt.



## Messen Sie sich mit den Besten!

### Schritt 1: Veröffentlichung Fragebogen, Bewerbung

Download und Veröffentlichung des neuen Fragebogens ab Februar  
Abgabe des Fragebogens: bis Ende April

### Schritt 2: Assessments

Online-Interview durch unsere Lean & Green Experten: Mai bis Juni

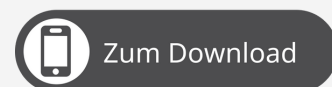
### Schritt 3: Siegerfindung

Juryentscheidung über die Sieger: Juli

### Schritt 4: Preisverleihung

**19.10.2023 bei DMG MORI in Pfronten** - eine Teilnahme ist für alle am gesamten Award 2023 teilnehmenden Unternehmen für bis zu 3 Personen kostenfrei

**Füllen Sie jetzt den Fragebogen für den Lean & Green Management Award 2023 aus, um Ihr Unternehmen in unserem internationalen Benchmark zu testen.**



## Wissenschaftliche Begleitung

Der Lean & Green Management Award wird von Technischen Universität München und der Technischen Hochschule Würzburg-Schweinfurt wissenschaftlich begleitet.



ist eine Initiative der

## **T&O Unternehmensberatung GmbH**

Elsenheimerstraße 47  
80687 München  
Germany



 [www.lean-and-green.de](http://www.lean-and-green.de)

 [hello@lean-and-green.de](mailto:hello@lean-and-green.de)

 +49 89 1259847-0

