

Für die Zukunft richtig aufgestellt?

Nachhaltigkeit

in Klein- und mittelständischen Unternehmen
der EUREGIO

Fachhochschule
Münster University of
Applied Sciences



Für die Zukunft richtig aufgestellt?

Nachhaltigkeit in Klein- und mittelständischen Unternehmen der EUREGIO

Studie der Fachhochschule Münster zum Stand der Integration von Nachhaltigkeit in die Geschäftstätigkeit von KMU der Druck-, Ernährungs- und Metallbranche in der EUREGIO; September 2009

Danksagung



*Prof. Dr. rer. pol.
Wolfgang Buchholz,
Dipl.-Betriebsw. (FH)
Therese Kirsch*

Für das Mitwirken bei dieser Studie bedanken wir uns bei den 26 befragten Unternehmen. Sie haben uns Ihre kostbare Zeit gewidmet und unsere Fragen ehrlich, ausführlich und interessiert beantwortet. Ohne Ihre Bereitschaft wäre diese Studie nicht möglich gewesen. Wir hoffen, dass wir bereits durch das Interview erste Anregungen und Denkanstöße bieten konnten und dass Sie durch diesen Bericht einen guten Vergleich zu anderen Unternehmen bekommen. Für die sehr gute Unterstützung bei der Vorbereitung und der Durchführung dieser qualitativen Untersuchung möchten wir uns bei den Studierenden des Erweiterungsmoduls „Organisations- und Informationsmanagement“ des Fachbereichs Wirtschaft sowie beim Institut für Nachhaltige Ernährung und Ernährungswirtschaft (iSuN) bedanken.

Studierende

Nele Gippert	Jens Lömker	Caspar Thier
Matthias Göwert	Alexander Nowitzki	Luisa Fernanda Vásquez Montoua
Philipp Gottschlich	Paula Pérez Roldan	Tobias Vorbrink
Katrin Kleinwächter	David Petri	Alexander Werner
Christin Kothe	Tina Serafimova	André Westermann
Christina Lieschke		

iSuN

Silke Friedrich	Marie Noelle	Prof. Dr. Petra Teitscheid
Sandra Ibing	Lene Stöwer	Barbara Veer
Magdalena Mucha		

Auch den Industrie- und Handelskammern Nord Westfalen sowie Osnabrück-Emsland, die uns bei der Ansprache der Unternehmen tatkräftig unterstützt haben, danken wir sehr herzlich.



Inhalt

Teil I: Nachhaltigkeit in Unternehmen

1.1 Ziel der Studie.....	4
1.2 Was bedeutet eigentlich „Nachhaltigkeit“?.....	6
1.3 Warum sollten sich KMU mit dieser Thematik beschäftigen?	7
1.4 Kurzfassung der Befragungsergebnisse	10
1.5 Instrumente unternehmerische Nachhaltigkeit und Fördermöglichkeiten	12

Teil II: Aufbau und Ergebnisse der Studie

2.1 Methodik.....	18
2.2 Die befragten Branchen	20
2.3 Ergebnisauswertung	24
2.4 Kritische Reflexion der Studie	34
2.5 Fazit / Diskussion	34



Teil I: Nachhaltigkeit in Unternehmen

Ziel der Studie

Gerade der Mittelstand zeichnet sich traditionell durch besondere Innovationsfreude und durch Wahrnehmung gesellschaftlicher Verantwortung aus. Doch Finanzkrise, demographische Entwicklung und der Klimawandel stellen auch Klein- und mittelständische Unternehmen (KMU) vor Probleme mit neuen Dimensionen:

- Fachkräftemangel
- Rohstoffpreisexplosion
- Ressourcenknappheit.

Um diesen Herausforderungen der Zukunft entgegen zu treten, wird die Verbindung ökonomischer, ökologischer und sozialer Belange in Unternehmen immer wichtiger. Große Betriebe gehen dieses Thema offensiv an. Sei es durch die Implementierung von Nachhaltigkeitsstrategien, durch die Einführung von Nachhaltigkeits-Managementsystemen oder durch die Erstellung von Nachhaltigkeitsberichten. Doch wie sind KMU der EUREGIO-Region in Bezug auf das Thema Nachhaltigkeit aufgestellt?

- Sind Bedeutung und Umsetzungsmöglichkeiten bekannt?

- 
- Wird Nachhaltigkeit in Strategie und operativer Geschäftstätigkeit berücksichtigt?
 - Werden Chancen und Risiken der derzeitigen Entwicklung erkannt?

Mit diesen Fragen beschäftigt sich der Fachbereich Wirtschaft und das iSuN (Institut für Nachhaltige Ernährung und Ernährungswirtschaft) der Fachhochschule Münster. Unterstützt durch das ImB (Institut für mittelstandsorientierte Betriebswirtschaft) wurden 26 Unternehmen wichtiger Industriezweige im nordrhein-westfälischen Münsterland und im niedersächsischen Osnabrücker Land und der Region Emsland befragt.

Ziel der Studie ist es, die Bedeutung von Nachhaltigkeit in KMU der EUREGIO, den Status Quo der Umsetzungsaktivitäten, die Planungen für die Zukunft und vorhandene Barrieren sowie den Informationsbedarf der Unternehmen zu ermitteln.

Dieser Bericht richtet sich an Unternehmen, die mehr über die **Vorteile nachhaltigen Wirtschaftens** und über **konkrete Umsetzungsmöglichkeiten im Betrieb** wissen möchten. Daher gibt Teil I eine kurze Einführung in die Nachhaltigkeitsthematik, stellt die

wichtigsten Befragungsergebnisse dar und weist auf hilfreiche Instrumente und Förderprogramme für KMU hin. Teil II beinhaltet die ausführliche Darstellung der Studie. Aufgrund der geringen Fallzahl in der Umfrage sind keine detaillierten statistischen Auswertungen möglich, es werden jedoch Tendenzen sichtbar, wie Nachhaltigkeit in die Unternehmenstätigkeit integriert werden kann und es wird aufgezeigt, wo in den Unternehmen weiterer Informationsbedarf besteht.

Was bedeutet eigentlich „Nachhaltigkeit“?

Es gibt keine allgemeingültige Definition von Nachhaltigkeit. Je nach Perspektive verschiedener Akteure/ Institutionen können die Ziele und Anforderungen an „Nachhaltigkeit“ unterschiedlich sein. Am bekanntesten ist die Definition, die die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung im Jahr 1987 erarbeitet und im sogenannten Brundtland-Bericht veröffentlicht hat: „Sustainable development meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“

Unter Nachhaltigkeit ist demnach eine Entwicklung zu verstehen, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht mehr befriedigen können. Man spricht auch von raum-zeitlicher Gerechtigkeit, d. h. dass zwischen Industriestaaten und Entwicklungsländern genau wie zwischen verschiedenen Generationen die gleiche Chance auf einen guten Lebensstandard besteht. Dabei werden drei Dimensionen betrachtet: Die ökonomische, die ökologische und die soziale Verantwortung. In Unternehmen genießt naturgemäß die Gewinnmaximierung, also die ökonomische Verantwortung, oberste Priorität. Um ihr gerecht zu werden, ergreifen

Unternehmen häufig Maßnahmen, ohne ökologische und/oder soziale Anforderungen im Blick zu haben. Bei einer nachhaltigen Entwicklung werden alle drei Dimensionen gleichermaßen berücksichtigt. Der Zusammenhang lässt sich am „magischen Dreieck“ (siehe Abb. 1) verdeutlichen, bei dem man versucht, das Optimum aller Dimensionen gleichzeitig zu erreichen. Innerhalb jeder Dimension ist effektiv zu handeln und zusätzlich müssen die ökologischen und sozialen Aspekte effizient gestaltet werden. D. h. es muss ein positives Verhältnis von Wertschöpfung zu Schadschöpfung erzielt werden. Damit ist die größte Herausforderung nachhaltigen Wirtschaftens die Integration aller Dimensionen.

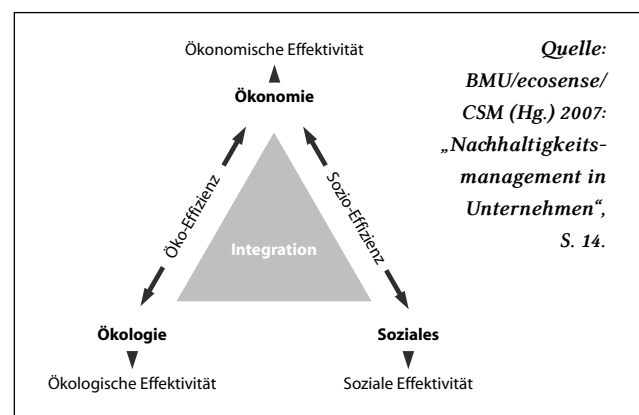


Abb. 1: Zusammenspiel der Dimensionen nachhaltigen Handelns

„Sustainable development meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“

Brundtland-Bericht, 1987

Warum sollten sich KMU mit dieser Thematik beschäftigen?

Klimawandel, Ressourcenverknappung, Süßwassermangel, Entwaldung, demografischer Wandel, Bevölkerungswachstum und Zunahme von Armut sind Megatrends, die unsere Zukunft prägen werden.¹ Diese Trends bergen große Herausforderungen, die Unternehmen bewältigen müssen, eröffnen aber auch neue Geschäftschancen, die die Unternehmen erkennen und nutzen sollten. Nachhaltiges Wirtschaften soll helfen, mit den Risiken umzugehen und die Chancen zu ergreifen.

In der vorliegenden Studie liegt der Fokus auf der Unternehmensstrategie und den daraus resultierenden Geschäftsprozessen. Hierbei werden die Hauptprozesse der Wertschöpfungskette: Innovation, Beschaffung, Produktion und Distribution sowie der übergreifende Managementprozess betrachtet, in dem u. a. die Gesamtstrategie des Unternehmens festgelegt und Personalfragen geklärt werden (siehe Abb. 2). Eine umfassende Betrachtung aller im Unternehmen vorkommenden Prozesse hätte den Rahmen dieser Untersuchung gesprengt.

Managementprozess

Um Unternehmensaktivitäten unter der Prämisse der Nachhaltigkeit zu steuern, müssen Methoden und Indikatoren zur Messung entwickelt und im Unternehmen kommuniziert werden. Durch die Integration aller Anspruchsgruppen (Mitarbeiter, Kapitalgeber, Kunden, Konkurrenten, Gesellschaft,...) in die Planung, kann die Unternehmensleitung den zukünftigen Herausforderungen der Megatrends begegnen. Die sozialen Kernaufgaben für das strategische Management sind der Ausbau von Wissen hinsichtlich der Berücksichtigung sozialer Belange der Mitarbeiter und die Bildung sozialer Unternehmensstrukturen. Diese müssen Gesundheitsschutzanforderungen und Sozialbestimmungen gerecht werden sowie Wünsche und Interessen der Beschäftigten berücksichtigen. Hierbei stellt der demografische Wandel einen besonders wichtigen Aspekt dar. Dem drohenden Fachkräftemangel begegnen bislang nur wenige KMU durch strategische Maßnahmen. Um auch in Zukunft ausreichend qualifiziertes Personal zu haben, müssen Unternehmen sich als attraktive Arbeitgeber präsentieren. Die Umsetzung von Maßnahmen zur verstärkten Familienfreundlichkeit bieten sich dabei an.

¹ Vgl. BMU 2008: Megatrends der Nachhaltigkeit - Unternehmensstrategie neu denken, S. 5f.



Abb. 2: Unternehmensprozesse eines „klassischen Unternehmens“ im Fokus

Innovation

Dieser Prozess bietet mitunter sehr große Optimierungspotenziale, da sowohl auf weitere Prozesse als auch auf Produkte selbst Einfluss genommen werden kann. Außerdem werden hier durchschnittlich 80% der Umweltbelastungen des Endproduktes festgelegt. In der Bevölkerung ist inzwischen ein Bewusstsein entstanden, dass ökologische Verantwortung an der Ladentheke und im Kaufhaus beginnt. Eine Studie des Umweltbundesamtes aus 2008 zeigt, dass 84% der Deutschen überzeugt sind, dass sie durch ihr Konsumverhalten zum Umweltschutz beitragen können. So werden Bio-Lebensmittel und energiesparende, langlebige Geräte immer beliebter.² Zusätzlich bewirkt der demografische Wandel geänderte Kundenanforderungen an Produkte und Dienstleistungen. Eine Anpassung in der Produktentwicklung ist daher notwendig. Hauptaugenmerk ist die Entwicklung von

Produkten, die möglichst ressourcenschonend hergestellt, genutzt und entsorgt werden können und die Bedürfnisse der sich wandelnden Bevölkerungsstruktur befriedigen. Zudem soll das Produktionsverfahren gesundheitsschonend für die Mitarbeiter gestaltet werden. Durch diese Maßnahmen lassen sich Kosten senken und Wettbewerbsvorteile erzielen.

Beschaffung

Durch Ressourcenentnahme und -nutzung sowie den damit verbundenen Emissionen und der Abfallentsorgung entstehen nicht nur ökologische, sondern auch soziale und ökonomische Probleme. So kann es zu Ressourcenknappheit, Versorgungsunsicherheit sowie zu hohen und stark schwankenden Rohstoffpreisen auf der ganzen Welt kommen, mit dem Risiko von Rohstoffkonflikten.³ Diesen Herausforderungen muss sich die Beschaffung, z. B. durch den Einkauf regio-

² Vgl. BMU 2008: Umweltbewusstsein in Deutschland, S. 39ff.

³ Vgl. Pricewaterhouse Coopers 2008: Klimawandel: Schlagwort oder Wirklichkeit, S. 17f.

Wahrung

naler Produkte, stellen. Zudem hat die Beschaffung Einfluss auf die ökologische und soziale Leistung der Lieferanten. Hier gilt es bei der Auswahl und der Weiterentwicklung der Lieferanten Nachhaltigkeitskriterien zu beachten, um Umwelt- und Sozialstandards über die gesamte Lieferkette hinweg zu sichern. Daraus können ökonomische Vorteile, wie z. B. die Reduzierung der Beschaffungskosten und die Verbesserung des Unternehmensimages resultieren.

Produktion

Wettbewerbsnachteile, die durch eine nicht nachhaltige Ressourcennutzung entstehen, hemmen die Entwicklung von Unternehmen und gefährden Arbeitsplätze. In der Produktion stehen daher die Ressourcenschonung und die Verbesserung der Arbeitsbedingungen im Vordergrund. In Studien wurde ermittelt, dass ca. 20% der Materialkosten durch Effizienzverbesserung eingespart werden können.⁴ Jede Möglichkeit zur Einsparung von Material und Energie bringt Kostenvorteile und durch die Steigerung von Mitarbeiterzufriedenheit und -motivation

können positive Produktivitätseffekte realisiert werden.

Distribution

Umweltschonende Transporte stehen hier an oberster Stelle, doch auch die Lagerhaltung bietet durch die Standortwahl und die Gebäudeplanung eine Menge Potenzial. Die Einsparung von Energie und fossilen Brennstoffen reduziert neben der Umweltbelastung auch die Kosten für das Unternehmen. Durch gute Arbeitsbedingungen im Logistikbereich und die Reduzierung externer Kosten für die Gesellschaft (Stau-, Unfall-, Verschmutzungskosten) wird den sozialen Aspekten Rechnung getragen, was zu einer Imageverbesserung für das Unternehmen und zu einer starken Mitarbeiterbindung führt. Im Kontakt mit den Kunden steht Transparenz an oberster Stelle. 50% der Bevölkerung sind der Meinung, dass man Experte sein muss, um sich als Konsument umweltgerecht zu verhalten. Unternehmen können diesem Informationsdefizit z. B. durch eine verständliche Produktkennzeichnung begegnen und sich so von der Konkurrenz differenzieren.

⁴ Vgl. demea 2009: Impulsprogramm Materialeffizienz, unter: <http://www.materialeffizienz.de/download>

FAKULTÄT FÜR WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

Kurzfassung der Befragungsergebnisse

Bevor im zweiten Teil dieses Berichts die ausführliche Befragungsauswertung dargestellt wird, erhalten Sie an dieser Stelle eine kurze Übersicht der wichtigsten Ergebnisse.

Zielsetzung

Ziel der Studie ist es aufzuzeigen, wie einzelne KMU den Stellenwert der Nachhaltigkeit einschätzen, wie sie das nachhaltige Wirtschaften bereits umsetzen, wie sie in Zukunft weiter vorgehen möchten und wo Barrieren bestehen bzw. Informationsbedarf vorhanden ist.

Methodik

Befragt wurden 26 KMU aus dem Münsterland, dem Osnabrücker Land und der Region Emsland. Die befragten Unternehmen gehören der Druckbranche, der Ernährungswirtschaft und dem metallverarbeitenden Gewerbe an. Durchgeführt hat die Studie die Fachhochschule Münster (Fachbereich Wirtschaft und Institut für Nachhaltige Ernährung und Ernährungswirtschaft), unterstützt durch das ImB (Institut für mittelstandsorientierte Betriebswirtschaft).

Ergebnisse

- Grundsätzlich wird das Thema Nachhaltigkeit von den Befragten als wichtiger Wettbewerbsfaktor heute und in Zukunft eingeschätzt und insbesondere aufgrund von Kundenwünschen werden einzelne Nachhaltigkeitsmaßnahmen umgesetzt. Auf der Absatzseite sehen die Befragten aus der Druck- und Metallbranche einen Markt für nachhaltige Produkte, während dies nur bei vier von zehn befragten Unternehmen aus der Ernährungswirtschaft der Fall ist.
- Die Qualifizierung von Mitarbeitern ist in den Betrieben üblich, wenn auch in verschiedenen Ausprägungen, während die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bislang nur durch alternative Arbeitszeitmodelle angegangen wird. Die meisten Befragten geben an, dass die Themen Kinderbetreuung und Frauenförderung bisher nicht relevant sind.
- Viele Unternehmen haben bereits Verhaltensregeln zum Thema Nachhaltigkeit aufgestellt. Diese sind aber vielfach nicht schriftlich festgehalten, sondern werden „einfach gelebt“. Als Beispiele werden häufig Anweisungen zur Mülltrennung, Reinigung und Energieeinsparung genannt.



- Die eigene Stromerzeugung aus regenerativen Energiequellen haben bislang nur wenige Betriebe aktiv umgesetzt, aber ein Großteil plant derartige Maßnahmen. Einige der Befragten konnten mithilfe von Energieberatern kostengünstigere Versorgungsverträge für Ökostrom abschließen, um so auf indirektem Weg die erneuerbaren Energiequellen zu nutzen.
- Auch wenn der Großteil der Unternehmen mehr in Nachhaltigkeit investieren würde, wenn der Staat dies förderte, gibt es vereinzelt kritische Stimmen zur staatlichen Unterstützung. Ein zu hoher Grad an Bürokratie bei der Beantragung von Fördergeldern wird beklagt und manche sind der Meinung, dass der Staat eher durch Gesetze fordern sollte, anstatt zu fördern.
- Die Einführung von Managementsystemen, insbesondere von Qualitäts- und Umweltmanagementsystemen, ist bei den befragten KMU nicht sehr weit verbreitet.
- Barrieren bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen sind vorrangig fehlende finanzielle Mittel und zeitliche Kapazitätsengpässe. Eine Zusammenarbeit mit Partnern wird von 60% der 26 be-

fragten Betriebe als vorteilhaft angesehen. Allerdings sind diese Partnerschaften eher genereller Natur und weniger für spezielle Projekte zur Nachhaltigkeit ausgelegt.

Fazit

Das Thema Nachhaltigkeit wird bislang durch Maßnahmen angegangen, die hauptsächlich durch Kundenanforderungen initiiert wurden oder direkte Kosteneinsparungen versprechen. Fraglich ist hierbei, ob es ausreicht auf Kundenwünsche zu reagieren anstatt vorausschauend zu handeln bzw. die Kundenwünsche selbst zu beeinflussen, um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Im Bereich des Personalmanagements ist der demografische Wandel nur z. T. berücksichtigt, was in Zukunft jedoch ein wichtiger Erfolgsfaktor sein wird. Die Unternehmen sollten sich hier rechtzeitig informieren und beraten lassen. Problematisch bei der Auseinandersetzung mit dem Thema Nachhaltigkeit sind fehlende Definitionen. Wann ist ein Produkt, ein Rohstoff, ein Produktionsverfahren oder ein Transport nachhaltig? An dieser Stelle ist Bedarf für Forschungsaktivitäten erkennbar, die den Unternehmen und der Wissenschaft allge-



Instrumente unternehmerischer Nachhaltigkeit und Fördermöglichkeiten

meingültige, anwendbare Definitionen liefern.

Darüber hinaus besteht Informationsbedarf bei folgenden Themen:

- Energieeinsparung
- Nutzung regenerativer Energien
- Materialeffizienz
- Lieferantenbewertung und -auswahl
- Personalförderung

Dieser Bedarf muss durch gut aufbereitetes, übersichtliches Material abgedeckt werden. Verschiedene Institutionen (wie z. B. Staatliche Agenturen, Forschungseinrichtungen und Unternehmensberatungen) haben bereits umfangreiche Materialien erstellt.

Da die verfügbaren Informationen zum Thema Nachhaltigkeit bereits sehr umfassend sind und laufend an Fülle gewinnen, finden sich hier Kurzinformationen, zugeschnitten auf den in der Befragung ermittelten Bedarf. Dies verschafft einen guten Überblick und bietet bei größerem Interesse den Link zu ausführlicherem Material.

1. Selbstcheck

Erst wenn man weiß, wie die aktuelle Situation im Unternehmen aussieht, kann man aktiv Veränderungen anstoßen. Zur Ermittlung des Status Quo in Bezug auf Nachhaltigkeit dienen folgende Instrumente: *Initialer Nachhaltigkeitscheck (INC)*: Auf die Schnelle bietet der Initiale Nachhaltigkeitscheck im Internet einen einfachen Einstieg in die Thematik. Insbesondere KMU der Ernährungsbranche können hier ihren eigenen Nachhaltigkeitsstatus ermitteln.

<http://www.csr-food.com/index.php?id=inc>

Ein Pool von ca. 50 Good-Practice-Beispielen bietet darüber hinaus erste Anhaltspunkte für mögliche Verbesserungspotenziale.

Sustainability Assessment for Enterprises (SAFE):

Ein Team aus Beschäftigten des Unternehmens ermittelt mithilfe eines Fragebogens den Status Quo bezüglich Ökologie, Ökonomie und Sozialem. Aufbauend auf dieser Stärken-Schwächen-Analyse werden in einem Zukunftsworkshop Verbesserungsmaßnahmen von den Mitarbeitern festgelegt. Nach der Umsetzung wird der Erfolg in einem Controllingworkshop überprüft. Dieses Vorgehen fordert und fördert einen



kontinuierlichen Verbesserungsprozess, durch den der Ressourceneinsatz und somit auch Kosten reduziert, Prozesse optimiert und soziale Innovationen initiiert werden.

http://www.wupperinst.org/info/entwd/index.html?beitrag_id=255&bid=43&searchart=publikationen_uebersicht

2. Materialeffizienz

Insbesondere in der Produktion sind die Reduktion von Verschwendungen und die Erhöhung der Materialeffizienz lukrative Handlungsfelder, da sie die Kosten der Betriebe direkt beeinflussen. Die *Deutsche Materialeffizienzagentur des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie (Demea)* fördert individuelle Beratungen zur Steigerung der Materialeffizienz und die Vernetzung von Unternehmen, die durch gemeinsame Aktivitäten ihre Materialeffizienz verbessern wollen. Außerdem können erfolgreich umgesetzte Maßnahmen zur Steigerung der Materialeffizienz mit einem Preisgeld in Höhe von 10.000 € ausgezeichnet werden.

<http://www.demea.de>

Unterstützung bietet auch das Projekt *Ökoprofit*.

Das Kooperationsprojekt zwischen Kommunen und Wirtschaft trägt dazu bei, die Umwelt zu entlasten und Kosten für Unternehmen zu senken. Es ist ein modular aufgebautes Beratungs- und Qualifizierungsprogramm für Betriebe jeder Art und Größe.

<http://www.oekoprofit-nrw.de>

3. Energieeffizienz

Laut verschiedener Studien lassen sich in nahezu jedem Unternehmen Energieeinsparpotenziale von bis zu 30% entdecken. Das ist bares Geld und sorgt für eine enorme Einsparung an CO₂-Emissionen. Die Energiediagnose insbesondere bei KMU wurde als spezieller Punkt im Klimaschutzkonzept des Landes NRW von 2001 aufgenommen und die Energieeffizienzagentur NRW bietet Unternehmen z. T. kostenlose Beratung, Weiterbildung und Förderung zu dieser Thematik. Informationen dazu finden sie hier:

<http://www.ea-nrw.de/unternehmen>

Weiteren Formen der Unterstützung durch EU, Bund und Land gibt es hier:

<http://www.bmu.de/energieeffizienz/foerdermittelberatung/foerdermoeglichkeiten/doc/37904.php>



4. Regenerative Energien

Durch den Umstieg auf Ökostrom Kosten sparen?

Hierzu bieten Energieberater Hilfestellung. Und bei einer geplanten Gebäudemodernisierung lohnt es außerdem, sich über verschiedene Formen der Nutzung regenerativer Energien zu informieren. So bieten ungenutzte Dachflächen Potenzial als zusätzliche Energiequellen durch Photovoltaik. Von der EU, dem Bund und den Ländern gibt es auch hierzu unterschiedliche Fördermöglichkeiten durch Zuschüsse für Investitionen und Beratung oder günstige Darlehen.
http://www.bmu.de/energieeffizienz/foerdermittel_beratung/foerdermoeglichkeiten/doc/37904.php

5. Umweltmanagementsysteme

Umweltmanagementsysteme dienen der unternehmerischen Selbstkontrolle, dem Umweltschutz und als Nachweis nach außen. Die Einführung eines Umweltmanagementsystems nach ISO 14001 oder EMAS ist für KMU häufig mit viel Aufwand und Personaleinsatz verbunden. Es gibt aber bereits zahlreiche Ansätze, eine „schlanke Version“ zu implementieren. Die 16 in Deutschland vertretenen Ansätze wurden in einer Studie verglichen und es wird aufgezeigt, wie

ein Unternehmen schrittweise zu einem Umweltmanagementsystem gelangt.

http://www.bmu.bund.de/wirtschaft_und_umwelt/unternehmensverantwortung_csr/emas/doc/37543.php

6. Nachhaltigkeitsbericht

Nachhaltigkeitsberichterstattung muss nicht nur für große Unternehmen ein Thema sein. Auch KMU können diese Form der Außendarstellung nutzen, um besondere produkt- oder mitarbeiterbezogene Initiativen sowie den Bezug zur Region heraus zu stellen. Gleichzeitig können bei der Erstellung des Berichts eine systematische Analyse der eigenen Nachhaltigkeitsaktivitäten durchgeführt und die Mitarbeiter informiert und motiviert werden. Hilfestellung zur Erstellung eines Nachhaltigkeitsberichts bieten die Bewertungskriterien für KMU-Nachhaltigkeitsberichte von future e. V. und dem Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW). Auf dieser Seite (<http://www.kmu.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de>) stehen ab Herbst 2009 auch die Ergebnisse des Rankings von KMU-Nachhaltigkeitsberichten zur Verfügung. Diese können als Best-Practice-Beispiele genutzt werden.



7. Familienfreundlichkeit

Möglichkeiten zur Bindung und frühzeitigen Wiedereingliederung von Mitarbeitern gibt es viele. Dabei ist zu beachten, dass nicht alle Konzepte in allen Branchen gleichermaßen umsetzbar sind. Gerade im produzierenden Gewerbe ist die Flexibilisierung des Arbeitsplatzes z. B. durch Telearbeit nicht ohne weiteres umsetzbar. An dieser Stelle sei auf die Studie „Familienfreundlichkeit - Ein Gewinn für jedes Unternehmen“ des IMB (Institut für mittelstandsorientierte Betriebswirtschaft) aus dem Jahr 2008 hingewiesen. Diese Studie dient als Leitfaden für Unternehmen und bietet konkrete Hinweise zur Umsetzung entsprechender Maßnahmen.

Bestellt werden kann die Studie unter

<http://www.imb-muenster.de>.

Weitere hilfreiche Tipps gibt es hier:

<http://www.ihk-nordwestfalen.de/initiative/downloads>

8. Innovationen durch Nachhaltigkeit

Durch Innovationen im Bereich Nachhaltigkeit können KMU neue Geschäftsfelder erschließen. Um dies zu fördern gibt es Programme zur Unterstützung von KMU in Forschung und Entwicklung.

Zentrales Innovationsprogramm Mittelstand:

Anreiz zur Forschung und Entwicklung in KMU bietet das zentrale Innovationsprogramm Mittelstand des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie. Durch dieses Programm werden Kooperationen zwischen KMU und mit Forschungseinrichtungen bzw. einzelbetriebliche Projekte gefördert.

<http://www.zim-bmwi.de>

Innovationsgutscheine in NRW:

Finanzielle Unterstützung von KMU in NRW für externe wissenschaftliche Beratung sowie externe wissenschaftliche Forschungs- und Entwicklungstätigkeiten bieten außerdem Innovationsgutscheine. Ziel ist es, das Innovationspotenzial der KMU besser zu erschließen und ihre Innovationskraft zu stärken.

<http://www.innovationsgutschein.nrw.de>

9. Wissensmanagement

Nachhaltiges Wirtschaften als Wettbewerbsfaktor zu nutzen erfordert spezifisches Wissen im Unternehmen. Doch nicht nur in diesem Fall ist Wissen essenziell wichtig, um einen Vorsprung vor der Konkurrenz zu erzielen und zu behaupten. Aber wie



kann man das spezifische Wissen einzelner Mitarbeiter nutzen, bewahren und weitergeben? Das Projekt „Nova.PE“ soll dabei helfen, Know-how zu sichern wenn Mitarbeiter den Betrieb verlassen und systematisch an die Kollegen weiterzugeben.

<http://www.novape.rub.de>

10. Partnerschaften

Die Zusammenarbeit mit Partnern bietet häufig eine Chance, die Kosten und z. T. auch den zeitlichen Aufwand zu reduzieren. Kooperationsmöglichkeiten bieten sich zum einen mit Geschäftspartnern, z. B. Lieferanten und Dienstleistern an, aber auch mit externen Beratern und Hochschulen. Gemeinsam kann man viel bewegen und beide Seiten profitieren davon. Förderungen von kooperativen Forschungs- und Entwicklungsprojekten sowie von gemeinsamen Aktivitäten zur Materialeffizienz gibt es hier:

<http://www.zim-bmwi.de/>

<http://www.demea.de>

Die Fachhochschule Münster mit ihren 220 Professorinnen und Professoren sowie 9.000 Studierenden an 15 verschiedenen Fachbereichen bietet viele

Möglichkeiten zur Zusammenarbeit. Bachelor- und Master-Studierende erarbeiten innovative Lösungen für Unternehmen in Praktika, Projekten oder praktischen Abschlussarbeiten. Eine Vielzahl wissenschaftlicher Mitarbeiter ist in der anwendungsorientierten Forschung aktiv, um Betriebe aus allen Bereichen mit neuen Erkenntnissen voran zu bringen:

<http://www.fh-muenster.de>

<http://www.fh-muenster.de/transfer>

<http://www.fh-muenster.de/isun>

Falls Sie sich für umfassendere Zusammenstellungen von Instrumenten und Modellprojekten interessieren, sind zusätzlich folgende Veröffentlichungen zu empfehlen.

Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen:

http://www.bmu.de/wirtschaft_und_umwelt/downloads/doc/39650.php

Eine Vorstellung von 40 ausgewählten Konzepten, Systemen und Instrumenten des Nachhaltigkeitsmanagements, die in den unterschiedlichen Funktionsbereichen großer und kleiner Unternehmen eingesetzt werden können.



Landkarte Kompetenzentwicklung für Nachhaltiges
Wirtschaften im Handwerk:

<http://www.kni.de/docs/nachhaltigesHandwerk/Endfassung-Landkarte.pdf>

Beschreibung von Erfahrungen bei der Umsetzung
nachhaltiger Entwicklung im Handwerk anhand von
13 Modellprojekten und Darstellung von neun ausgewählten Instrumenten nachhaltigen Wirtschaftens.

Teil II: Aufbau und Ergebnisse der Studie

Methodik

Für die Studie wurde die Methode des strukturierten Interviews gewählt. Dazu entwickelten die Verantwortlichen der Studie im April und Mai zusammen mit Studierenden des Fachbereichs Wirtschaft der Fachhochschule Münster einen Fragebogen als Interviewleitfaden. Die Gruppe konnte dabei auf erste Ergebnisse eines im Vorfeld durchgeführten Brainstormings mit Vertretern der Universität Twente und des Fachbereichs Oecotrophologie der Fachhochschule Münster zurückgreifen.

Der Interviewleitfaden enthält neben geschlossenen und halboffenen Fragetypen viel Platz für zusätzliche Anmerkungen der Interviewten. So ist der Fragebogen auch für das eigenständige Ausfüllen durch die Unternehmen ohne Interviewer geeignet.

Für die geschlossenen Fragen wurden die auf der gegenüberliegenden Seite abgebildeten Skalen genutzt.

Durch Teilung in die zwei Bereiche Strategie und Prozesse und eine feinere Unterteilung innerhalb der beiden Themenbereiche bleibt der Fragebogen trotz einer großen Anzahl an Fragen sehr übersichtlich und leicht nachvollziehbar. Der erste Bereich „Strategie“ teilt sich in die beiden Perspektiven Markt und



Ja			Nein		
realisiert	teilweise realisiert		geplant		nicht geplant
sehr wichtig	wichtig	eher wichtig	eher unwichtig	unwichtig	völlig unwichtig
sehr hoch	hoch	eher hoch	eher niedrig	niedrig	sehr niedrig
sehr gut	gut	eher gut	eher schlecht	schlecht	sehr schlecht
⊕			⊖		

Ressourcen. In der Markt-Perspektive geht es um die verschiedenen Interessensgruppen, die KMU bedienen müssen, während die Ressourcen-Perspektive die Punkte Mitarbeiter, Material und Kapital umfasst. Im zweiten Bereich zu den Prozessen werden Management-, Innovations-, Beschaffungs-, Produktions- und Distributionsprozess näher beleuchtet.

Während der Feinabstimmung des Fragebogens erfolgte bereits die Ansprache der Unternehmen, so dass im Mai und Juni die Interviews vor Ort bei Betrieben des Ernährungsgewerbes (10 Unternehmen), der Druckbranche (9 Unternehmen) und der Metallverarbeitung (7 Unternehmen) durchgeführt werden konnten. Hierbei wurde in 23 Fällen ein 1-2 stündiges Interview mit Geschäftsführern oder leitenden Angestellten geführt und drei Unternehmen schickten

den ausgefüllten Fragebogen per Post zurück. Falls Verständnisprobleme bei den Interviews auftraten, wurden diese direkt durch zusätzliche Erläuterungen behoben.

Die befragten Branchen

Münsterland

Kreis Borken
Kreis Coesfeld
Kreis Steinfurt
Kreis Warendorf
Kreisfreie Stadt Münster

Osnabrück und Emsland

Landkreis Emsland
Landkreis Grafschaft Bentheim
Landkreis Osnabrück
Kreisfreie Stadt Osnabrück

Untersucht wurden KMU, die in der EUREGIO ansässig sind. Die Grenze für KMU liegt laut der Definition der Europäischen Kommission bei 250 Mitarbeitern und einem Umsatz von 50 Mio. €. An der Befragung teilgenommen haben allerdings auch drei Unternehmen, die diese Größengrenzen knapp überschritten haben. Die EUREGIO ist ein grenzüberschreitender Zusammenschluss von deutschen und niederländischen Städten, Gemeinden und (Land)kreisen, der sich mit dem Aufbau und der Stärkung grenzüberschreitender Strukturen beschäftigt. Da eine geplante, zeitgleiche Befragung auf niederländischer Seite leider keine aussagekräftigen Ergebnisse liefern konnte, wird in dieser Studie nur der deutsche Teil der EUREGIO betrachtet. Dieser umfasst die oben genannten Kreise und Städte.

Im Rahmen der Studie wurden drei Branchen identifiziert, die zum einen von KMU dominiert werden und zum anderen in der Region aufgrund der Anzahl der Betriebe und Beschäftigten, sowie der Umsatzzahlen einen hohen Stellenwert haben:

Metallverarbeitung inkl. Maschinenbau
Druckgewerbe und Ernährungswirtschaft

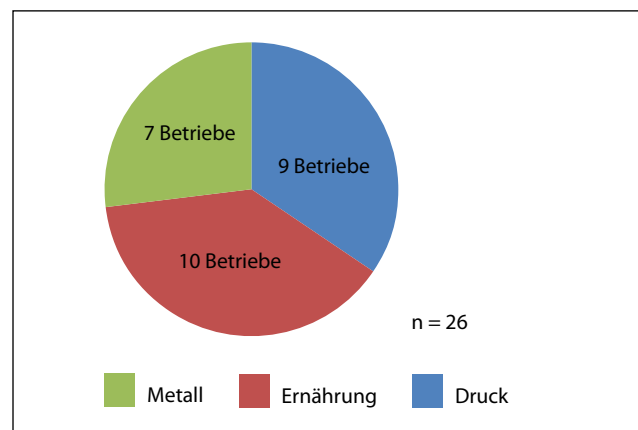


Abb. 3: Branchenverteilung im Interview

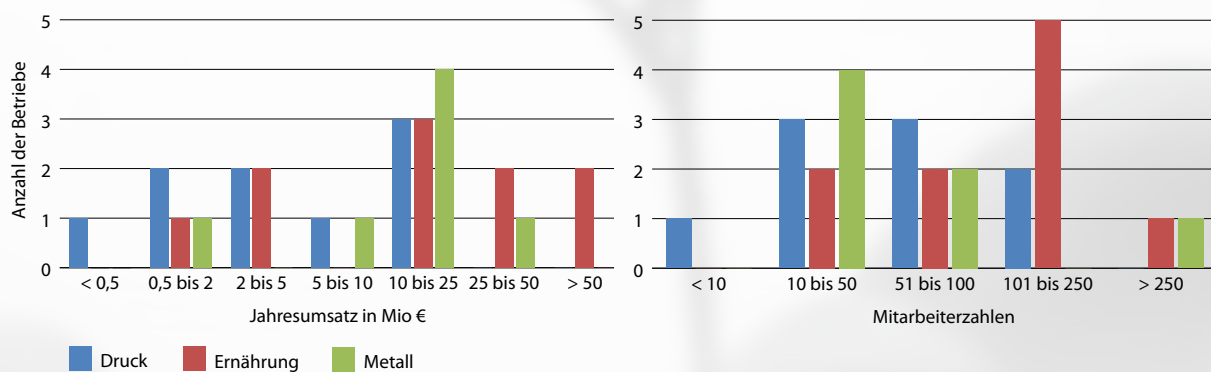


Abb. 4: Verteilung der befragten Unternehmen (n = 26) nach Umsatz und Mitarbeiteranzahl

Branche*	Betriebe**	Beschäftigte	Umsatz (in T€)
Metallverarbeitung inkl Maschinenbau	544	59.177	13.402.722
Ernährungswirtschaft	276	30.148	10.562.233
Druckgewerbe***	91	8.192	997.833

* Daten aus 2007/08; ** ab 20 Mitarbeiter; *** viele Unternehmen mit <20 Mitarbeiter nicht erfasst

Tab. 1: Datenüberblick aus der EUREGIO (deutscher Teil)⁵

Metallverarbeitung inkl. Maschinenbau

Metallverarbeitung und Maschinenbau sind Unterbranchen der Metall- und Elektroindustrie, welche mit 22.600 Betrieben und 3,6 Mio. Beschäftigten eine Schlüsselbranche in Deutschland darstellt. Der Industriezweig ist geprägt von vielen kleinen und wenigen großen Firmen wie z. B. den Automobilherstellern. Der Exportanteil dieser Branche ist mit 60 % sehr hoch.⁶

Betrachtet man den deutschen Teil der EUREGIO findet man dort in 2008 insgesamt 544 metallverarbeitende Betriebe, die 59.177 Mitarbeiter beschäftigen

(hierbei sind nur Unternehmen ab 20 Mitarbeiter berücksichtigt). Wie in ganz Deutschland, gibt es auch in dem deutschen Teil der EUREGIO vorwiegend mittelständische Unternehmen und der Großteil des Umsatzes wird durch Exporte erwirtschaftet.

Druckgewerbe

Die Druckbranche ist ein sehr stark von KMU geprägter Industriezweig. In 2008 haben 84% der 11.000 deutschen Betriebe unter 20 Mitarbeiter. Insgesamt erwirtschaften ca. 172.000 Beschäftigte einen Umsatz von 24 Mrd. €. Trotz wachsender Bedeutung audiovisueller und elektronischer Medien haben Druck-erzeugnisse den weitaus größten Anteil am Werbemarkt. So beträgt der Anteil der werbeabhängigen

⁵ Vgl. IHK Nord Westfalen 2009: Zahlen u. Fakten zur Wirtschaft, S. 81; IHK Osnabrück-Emsland 2008: Wirtschaftszahlen 2008, S. 5.

⁶ Vgl. <http://www.gesamtmetall.de>



Produkte am gesamten Produktionswert der Druckindustrie ca. 61%. Die Exportquote dieser Branche ist mit 15% in 2008 relativ niedrig.⁷

91 Unternehmen der Druckbranche sind im deutschen Teil der EUREGIO angesiedelt. Allerdings ist dabei zu beachten, dass auch hier nur die Unternehmen mit mindestens 20 Mitarbeitern gezählt wurden. Geht man von einem ähnlichen Anteil von Kleinbetrieben wie in ganz Deutschland aus (Anteil ca. 84%), lässt sich eine Hochrechnung auf über 500 Unternehmen vornehmen. In den zuvor genannten 91 Unternehmen werden 8.192 Mitarbeiter beschäftigt.

Ernährungswirtschaft

Das Ernährungsgewerbe wird in 13 Teilbranchen aufgeteilt. Dazu gehören z. B. das fleischverarbeitende Gewerbe, Milchverarbeitung, alkoholische Getränke, Backwaren, Obst und Gemüse, Öle und Fette, Stärkerzeugnisse, Kaffee und Tee und die Futtermittelindustrie. Deutschlandweit gibt es in 2008 5.800 Betriebe, die im Ernährungsgewerbe tätig sind und mit über 530.000 Mitarbeitern 155 Mrd. € Umsatz

erwirtschaften. Das Exportgeschäft macht mit 42,4 Mrd. € und 27% einen immer wichtigeren Anteil aus, wobei die Länder der Europäischen Union, insbesondere die direkten Nachbarländer, den größten Anteil abdecken. Weitere immer wichtiger werdende Absatzmärkte sind die USA und diverse asiatische Länder.⁸

2008 werden im deutschen Bereich der EUREGIO 276 Betriebe erfasst, die 30.148 Mitarbeiter beschäftigten. Mit 5 Mrd. € Umsatz stellt diese Branche im Bezirk der IHK Osnabrück Emsland den wichtigsten Wirtschaftszweig im produzierenden Gewerbe dar. Ein Umsatz von 5,5 Mrd. € reicht im Münsterland nur für Platz 2 hinter dem Maschinenbau.

Teilnahmebereitschaft

Auffällig bei der Ansprache der Unternehmen war die sehr unterschiedliche Teilnahmebereitschaft. Während in der Druckbranche bereits die Ansprache von 25 Unternehmen ausreichend war, um neun Interviewpartner zu finden, war in der Metallbranche eine eher zurückhaltende bis abwehrende Tendenz

⁷ Vgl. <http://www.bvdm-online.de>

⁸ Vgl. <http://www.bve-online.de>



zu registrieren. Hier wurden ca. 100 Unternehmen kontaktiert und dennoch konnten nur 4 Interviews vereinbart werden und 3 ausgefüllte Fragebögen gingen am Ende per Post oder Email ein. Die Unternehmen der Ernährungsbranche waren zwar auch eher zurückhaltend, insbesondere die fleischverarbeitenden Unternehmen zeigten eine eher abwehrende Haltung, dennoch reichten 40 Ansprachen aus, um zehn Interviews durchführen zu können. Ob diese Reaktion auf die derzeitige Wirtschaftslage, eine generelle Umfragemüdigkeit oder fehlendes Interesse am Thema Nachhaltigkeit zurück zu führen ist, lässt sich leider nicht feststellen.

Ergebnisauswertung

STRATEGIE

Markt-Perspektive

Entsprechend der Einschätzung der Befragten ist die Bedeutung des Themas Nachhaltigkeit heute bereits auf einem hohen Niveau und wird in Zukunft noch weiter steigen. Einzige Ausnahme ist der Bereich Soziales aus Sicht der Metallverarbeitung, bei dem ein kleiner Rückgang der Bedeutung erwartet wird.

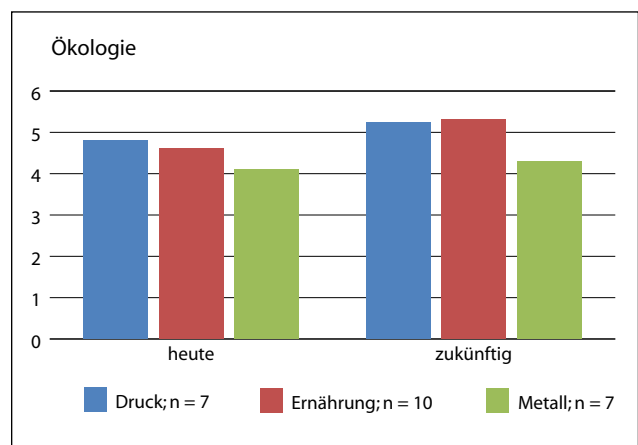


Abb. 5a: Wie wichtig ist Nachhaltigkeit (Ökologie) heute und in Zukunft als Wettbewerbsfaktor in Ihrer Branche?

Bei der thematischen Teilung in Ökologie und Soziales ist zu erkennen, dass Druck- und Ernährungsbranche die Ökologie für wichtiger halten, während

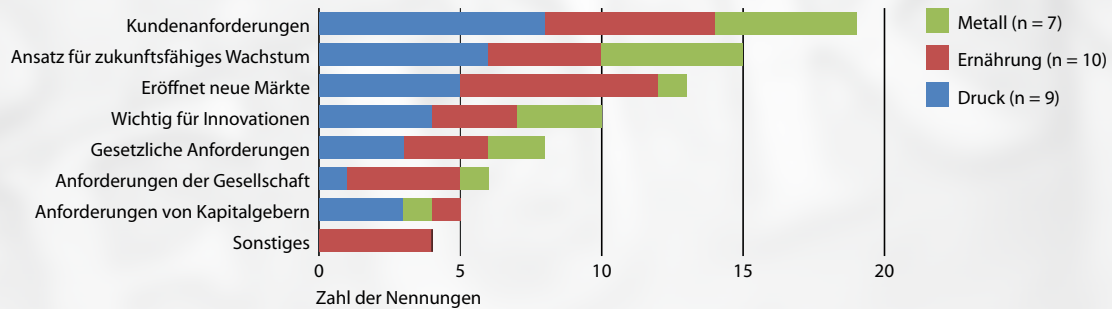


Abb. 6: Welche Gründe veranlassen Sie, sich mit dem Thema Nachhaltigkeit zu befassen? (Mehrfachnennungen möglich)

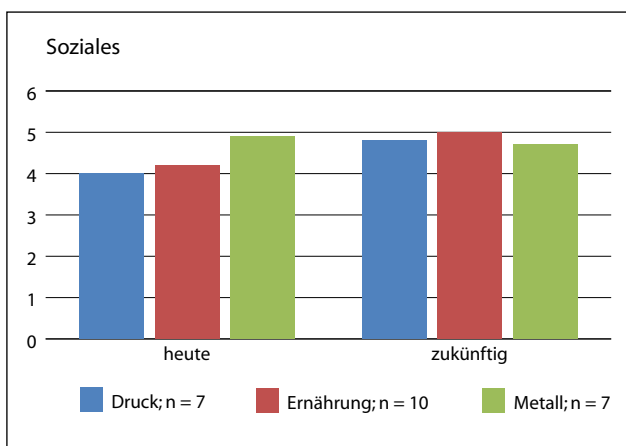


Abb. 5b: Wie wichtig ist Nachhaltigkeit (Soziales) heute und in Zukunft als Wettbewerbsfaktor in Ihrer Branche?

bei den metallverarbeitenden Unternehmen der Bereich Soziales heute weiter vorne ist und auch für die Zukunft trotz des Rückgangs wichtiger als die Ökologie eingeschätzt wird.

Die Beurteilung der Bedeutung der ökonomischen Dimension wurde an dieser Stelle nicht erfragt. Rückblickend wäre es interessant gewesen zu wissen, ob mit der zunehmenden Bedeutung von Ökologie und Sozialem ein Rückgang der ökonomischen Aspekte verbunden ist.

Die Anforderungen der Kunden sowie die Chance neue Märkte durch Nachhaltigkeit zu erschließen

oder zukunftsfähig zu wachsen sind die am häufigsten genannten Gründe, aus denen sich Unternehmen mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen haben.

Zusätzlich nennen die Unternehmen der Ernährungsbranche Kostenreduzierung, Wettbewerbsfähigkeit und die eigene Überzeugung.

Auf die Frage, wie die Unternehmen mit diesen Anforderungen umgehen, ist ein eher aktives Verhalten zu erkennen. 17 Befragte bestätigen die Aussage „Wir setzen uns frühzeitig mit den Anforderungen auseinander und ergreifen Maßnahmen“, acht stimmen der Aussage zu „Wir orientieren uns am branchenüblichen Vorgehen“ und keiner versucht sich „diesen Anforderungen möglichst zu entziehen“.

Das Thema Nachhaltigkeit in der Außendarstellung zu nutzen ist bei 70% der Befragten realisiert oder zumindest teilweise realisiert. Ebenso verbreitet ist die Nutzung von Labels. Insbesondere im Lebensmittelbereich gibt es eine Vielzahl von Möglichkeiten sich zertifizieren zu lassen. Als beispielhafte Label nennen die Befragten Folgende:

FSC, ISO, FOGRA, PEFC, PSO, IFS, BRC, Öko, HACCP, Koscher, Bioland, demeter, Bio, Fair Trade, TÜV
Einen vorhandenen Absatzmarkt für nachhaltige

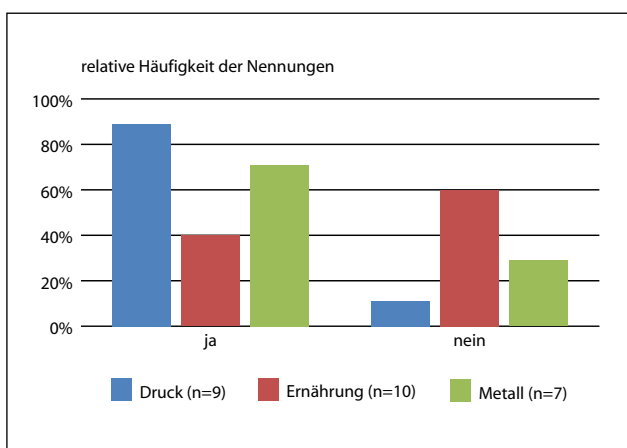


Abb. 7: Gibt es in Ihrer Branche einen Absatzmarkt für nachhaltige Produkte/Dienstleistungen?

Produkte sehen 65% der Befragten, wobei hier ein deutlicher Unterschied zwischen der Ernährungswirtschaft (40%) und den beiden anderen Branchen (Druck 89%, Metall 71%) zu erkennen ist.

Vier Firmen bieten nachhaltige Produkte an, obwohl sie keinen Absatzmarkt speziell für diese Produkte sehen und drei planen kein Angebot auf dem von ihnen identifizierten Markt anzubieten bzw. haben sich aus diesem Markt zurückgezogen. Die anderen 19 Unternehmen handeln gemäß ihrer Einschätzung, d. h. sie bieten nachhaltige Produkte auf dem von ihnen erkannten Markt an oder haben keine nachhaltigen

Produkte im Programm, da sie keinen Absatzmarkt dafür sehen. Hierbei ist allerdings anzumerken, dass die Definition, ab wann ein Produkt als „nachhaltig“ einzustufen ist, von den Unternehmen unterschiedlich interpretiert wird.

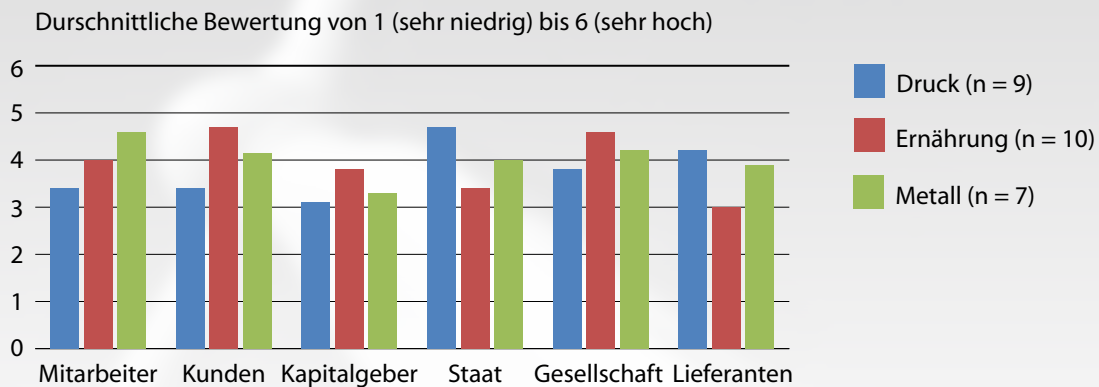


Abb. 8: Wie bewerten Sie das Interesse folgender Gruppen zum Thema Nachhaltigkeit?

Ressourcen-Perspektive

Zum Einstieg in die Fragen zu dieser Perspektive sollen die Unternehmen das Interesse ihrer Stakeholder am Thema Nachhaltigkeit einschätzen. Die meisten Antworten fallen bei der 6er-Skala von sehr niedrig bis sehr hoch in die mittleren Kategorien eher niedrig (3), eher hoch (4) und hoch (5). Das höchste Interesse sieht die Druckbranche, im Gegensatz zur Ernährungswirtschaft, beim Staat (Mittelwert: 4,7) und den Lieferanten (4,2). Die Ernährung hält eher die Kunden (4,7) und die Gesellschaft (4,6) für interessiert. Die Unternehmen der Metallindustrie haben ihre Mitarbeiter (4,6) als besonders interessiert eingestuft, was zu der Einschätzung der Branche passt, dass die Dimension Soziales wichtiger ist als die Ökologie. Einig sind sich die drei Branchen bei der Einschätzung der Kapitalgeber (3,1 – 3,8), denen ein eher niedriges Interesse bescheinigt wird.

Mitarbeiter

Im Bereich Mitarbeiter ist es interessant zu wissen, ob im Unternehmen Verhaltensregeln für das Thema Nachhaltigkeit vorhanden sind (z. B. in Form von Arbeitsanweisungen) und wie die Mitarbeiter mit

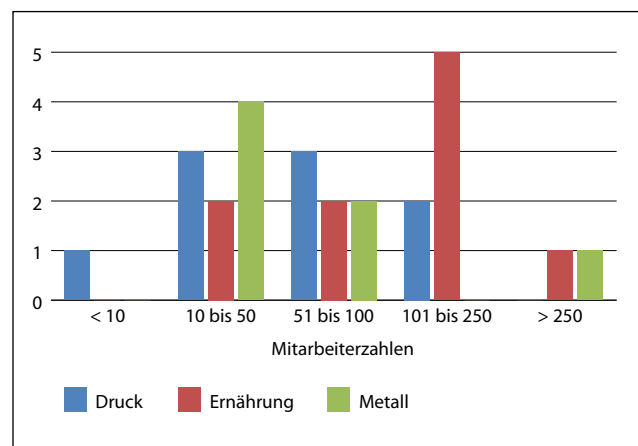


Abb. 9b: Anzahl der Mitarbeiter in den befragten Unternehmen (nach Branchen)

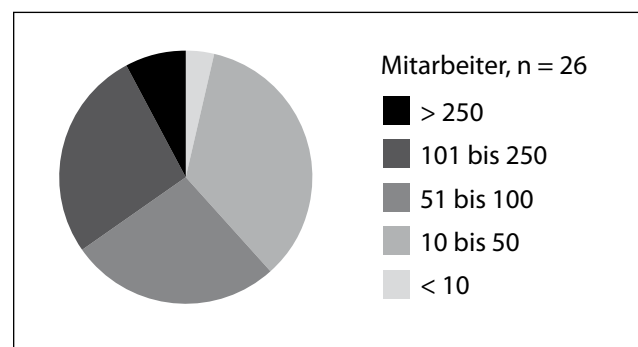


Abb. 9a: Anzahl der Mitarbeiter in den befragten Unternehmen (absolut)

diesen Regeln umgehen. Lediglich drei Unternehmen der Druck- und der Metallbranche planen nicht, derartige Regeln einzuführen und insgesamt wird der

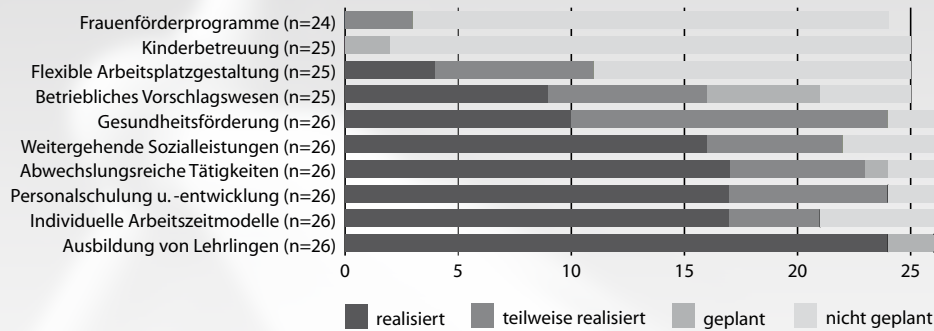


Abb. 10: Welche mitarbeiterbezogenen Aktivitäten führen Sie in Ihrem Unternehmen durch? (Mehrfachnennungen möglich)

Umgang als eher gut bis gut bezeichnet (6er-Skala von sehr schlecht bis sehr gut). Viele geben an, dass die „Regeln“ nicht schriftlich festgehalten sind, sondern dass sie „einfach gelebt“ werden. Wenn es um Beispiele für die vorhandenen Regeln geht, werden häufig Anweisungen zur Mülltrennung, Reinigung und Energieeinsparung genannt.

Bezüglich mitarbeiterbezogener Aktivitäten geben die Befragten in einer vorgegebenen, erweiterbaren Liste von Aktivitäten an, welche sie ihren Mitarbeitern bereits bieten oder geplant haben. Die Ausbildung von Lehrlingen ist eine von zehn Auswahlmöglichkeiten und bei fast allen Befragten realisiert bzw. bei den fehlenden zwei Betrieben geplant. Auch sehr weit fortgeschritten sind Konzepte für Schulungs- und Entwicklungsprogramme, Individuelle Arbeitszeitmodelle sowie Abwechslungsreiche Tätigkeiten. Die Gesundheitsförderung am Arbeitsplatz ist ebenfalls ein sehr wichtiges Thema, ist aber häufig nur teilweise realisiert. Schlusslichter sind die Kinderbetreuung und die Frauenförderung, wobei einige Befragte anmerken, dass in ihrem Betrieb kein Bedarf vorhanden sei.

Material

Beim Thema Nutzung regenerativer Energie wird zwischen der eigenen Erzeugung und dem Fremdbezug in Form von Ökostrom unterschieden. Sieben der 26 befragten Unternehmen geben an, bereits die Stromerzeugung in Form von Wind-, Sonnenenergie, Blockheizkraftwerk oder Wärmerückgewinnung realisiert bzw. teilweise realisiert zu haben. Neun weitere planen derartige Projekte. Ökostrom beziehen sieben Unternehmen und zwei planen es bzw. haben es teilweise realisiert. Einige Unternehmen beziehen Ökostrom zu besseren Konditionen als konventionellen Strom was sie z. B. durch spezielle Energieberater erreichen.

Bei der Ermittlung der Ströme von Rohstoffen, Gefahrstoffen, Abfällen und Abwasser sind 2/3 der Befragten bereits aktiv, das andere Drittel hat derartige Aktivitäten nicht geplant. Anders sieht es bei den Emissionen aus. Hier ist lediglich 1/3 der Firmen aktiv. Allerdings haben einige Betriebe angemerkt, dass keine relevanten Emissionen entstehen würden. Die Entstehung und Messung von CO₂ wurde hier nicht konkreter hinterfragt. Maßnahmen auf Basis der ermittelten Stoffströme werden von 16 Befragten

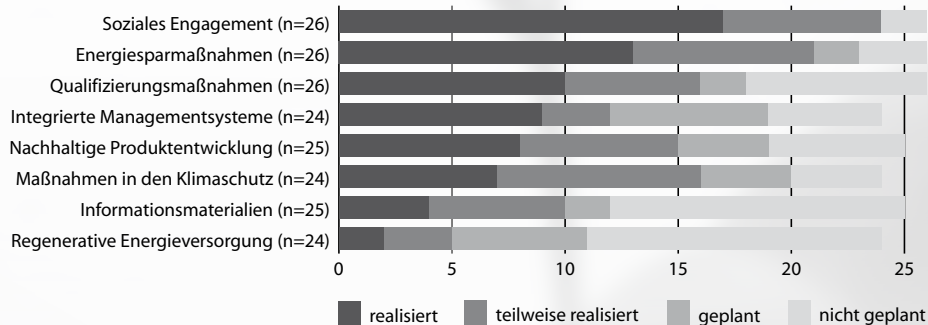


Abb. 11: Wie investieren Sie in das Thema Nachhaltigkeit? (Mehrfachnennungen möglich)

realisiert bzw. teilweise realisiert. Auffällig ist, dass die metallverarbeitenden Betriebe hier weniger aktiv sind als die anderen beiden Gruppen.

Kapital

Lediglich zwei Unternehmen geben an, keine finanziellen Mittel in das Thema Nachhaltigkeit zu investieren. Als durchgeführte Investitionen aus der vorgegebenen Auswahl werden die Bereiche des sozialen Engagements, z. B. in Form von Spenden, und die Investitionen in Energiesparmaßnahmen am häufigsten ausgewählt. Zusätzliche Bereiche wurden nicht genannt.

18 der befragten Unternehmen würden stärker in Projekte zum Thema Nachhaltigkeit investieren, wenn der Staat dies mehr fördern würde. Die anderen sieben sehen darin keinen Anreiz. Ihrer Meinung nach müssen die Projekte generell sinnvoll bzw. notwendig sein und sollten dann aus eigener Überzeugung durchgeführt werden.

Einzelne Aussagen bescheinigen einen zu hohen Grad an Bürokratie, der eine Beantragung von Fördergeldern eher uninteressant macht oder verlangen, dass der Staat eher durch Gesetze fordert anstatt zu

fördern. Wichtig für die Unternehmen ist hierbei eine ausreichende Information zu Auflagen und Gesetzen sowie zu Fördermöglichkeiten.

PROZESSE

Managementprozess

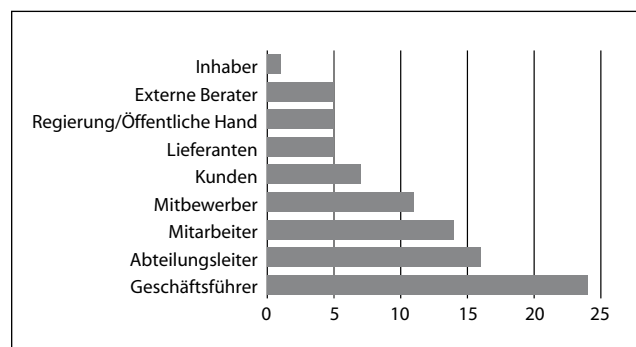


Abb. 12: Wer treibt in Ihrem Unternehmen Bemühungen zur Nachhaltigkeit voran? (Mehrfachnennungen möglich)

19 Unternehmen geben an, die Verankerung von Nachhaltigkeitsaspekten in den Unternehmenszielen realisiert oder teilweise realisiert zu haben. Allerdings wird auch hier, ähnlich wie bei den Verhaltensregeln, häufig angemerkt, dass es sich weniger um schriftliche Dokumentationen handelt, als vielmehr um „gelebte“ Tradition. Bei der Frage nach den Treibern der Nachhaltigkeitsbemühungen werden mögliche

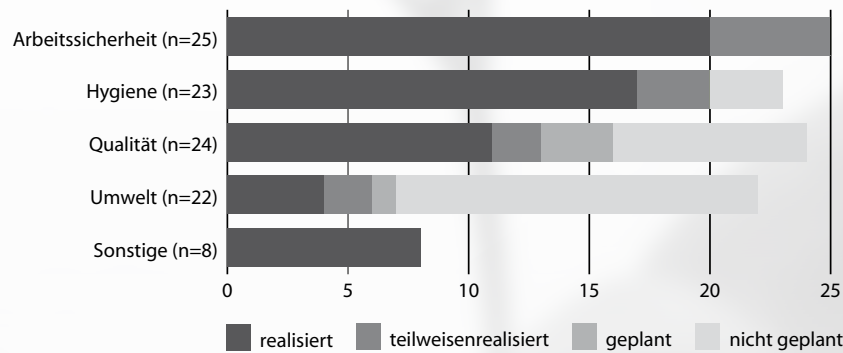


Abb. 13: Nutzt Ihr Unternehmen Managementsysteme, die Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigen?

externe (Mitbewerber, Lieferanten, Regierung/öffentliche Hand, externe Berater) und interne (Geschäftsführer/Partner, Abteilungsleiter, Mitarbeiter) Initiatoren zur Auswahl gestellt. Über alle drei Branchen hinweg wird diese Thematik vor allem intern durch Geschäftsführer (24 Nennungen), Abteilungsleiter (16 Nennungen) und, vor allem in der Metallbranche, durch die Mitarbeiter (14 Nennungen, davon sieben aus der Metallbranche) voran getrieben. Bei den externen Treibern nennen 11 der Befragten die Konkurrenz und sieben erwähnen die Kunden.

Im Bereich der Managementsysteme kann zwischen Systemen für Qualität, Umwelt, Arbeitssicherheit und Hygiene unterschieden werden (s.o.). Arbeitssicherheit und Hygiene sind, auch aufgrund gesetzlicher Anforderungen, unter den Befragten am weitesten verbreitet. Qualitätsmanagementsysteme werden von 50% genutzt bzw. deren Umsetzung ist teilweise realisiert. Schlusslicht ist hier das Umweltmanagementsystem, das lediglich sieben Unternehmen realisiert, teilweise realisiert oder zumindest geplant haben, während 15 antworten, dass sie den Einsatz nicht planen.

Innovationsprozess

Bei der Frage, ob der Innovationsprozess im Unternehmen durch soziale und/oder ökologische Aspekte beeinflusst wird, ist eine leicht positive Tendenz (15 der 26 Befragten antworten mit ja) zu erkennen. Eine Berücksichtigung des gesamten Lebenszyklus bei der Produktgestaltung realisieren 11 Unternehmen, fünf haben dies zumindest teilweise realisiert. Von diesen 16 Unternehmen kommt die Hälfte aus der Ernährungswirtschaft. Neun haben eine solche Berücksichtigung nicht geplant, davon vier Unternehmen der Metallbranche. Ein ähnliches Bild zeichnet sich bei der Frage ab, ob konservative Produktbestandteile durch nachhaltige ersetzt werden. Wiederum 16 Unternehmen haben dies realisiert oder teilweise realisiert, wovon neun der Ernährungswirtschaft angehören. Allerdings handelt es sich hierbei nicht um die gleichen 16 Unternehmen. Eine häufige Anmerkung ist der Hinweis, dass Bestandteile nur ersetzt werden, wenn der Kunde es wünscht.

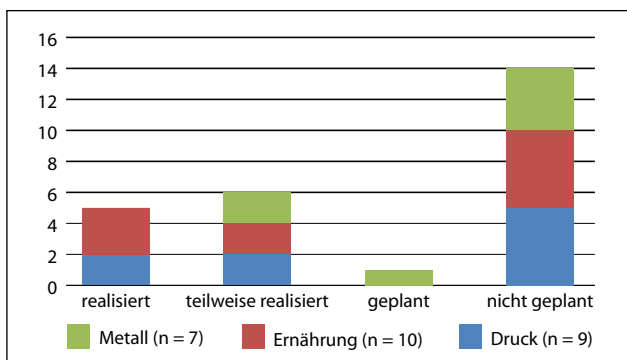


Abb. 14: Bestehen Prinzipien der Nachhaltigen Beschaffung in Ihrem Unternehmen?

Beschaffungsprozess

Im Bereich der Beschaffung geben 20 der 26 Befragten an, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe unter Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsgesichtspunkten zu beschaffen (zehn haben dies realisiert und zehn teilweise realisiert). Beispiele für die Umsetzung sind die Beschaffung aus der Region, von zertifizierten Lieferanten oder im Lebensmittelbereich aus ökologischem Anbau. Nachhaltigkeitsorientierte Kriterien bei der Auswahl von Lieferanten wenden sechs Unternehmen an. Weitere 12 geben an, dies teilweise zu realisieren bzw. es zu planen. Acht haben einen solchen Schritt nicht vor Augen.

Weniger verbreitet sind spezielle Prinzipien zur nachhaltigen Beschaffung. Hier geben 14 der 26 Befragten an, nichts Derartiges geplant zu haben. Während ein Unternehmen die Einführung von Nachhaltigkeitsprinzipien plant, setzen sechs sie teilweise um und fünf Unternehmen geben an, dies realisiert zu haben.

Produktionsprozess

Ökologische Kriterien in der Gebäudeplanung und der Intralogistik beachten 18 Unternehmen mindestens teilweise. Genannte Themen sind hierbei die Energieeinsparung, die Entsorgung von Altlasten bei Renovierungen und die Ermöglichung kurzer Wege innerhalb der Produktion. Den Energieverbrauch in der Produktion messen und steuern 16 Unternehmen. Einige geben an, diese Daten für die Kalkulation zu benötigen. Bei der Messung der Emissionsausstöße sieht es anders aus: Derartige Maßnahmen sind bei 16 Unternehmen nicht geplant, wobei häufig angegeben wird, dass dieses Thema aufgrund nicht vorhandener oder harmloser Emissionen irrelevant ist. Gute Arbeitsbedingungen in der Produktion in Bezug auf Sicherheit (Unfallverhütung und Gesundheitsschutz),

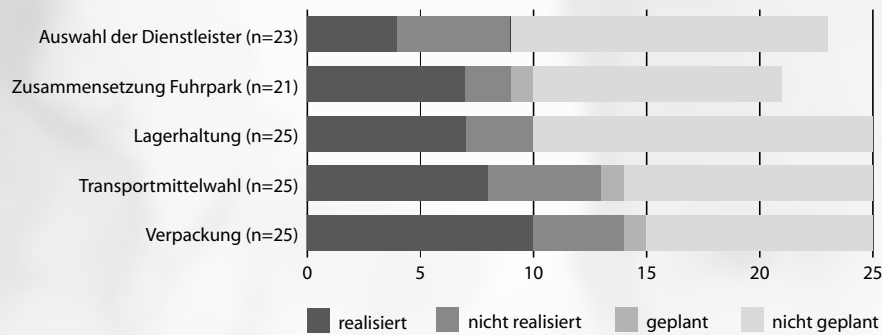


Abb. 15: Berücksichtigen Sie ökologische Aspekte bei den folgenden Bereichen?

Ergonomie und Arbeitsumgebung (z. B. Pausenräume) sind bei fast allen Befragten gegeben, wobei Sicherheitsaspekte höhere Priorität genießen als ergonomische Arbeitsplätze oder eine ansprechendes Arbeitsumgebung.

Distributionsprozess

Eine Veränderung der Distributionsprozesse aufgrund ökologischer Aspekte hat bei 11 Unternehmen stattgefunden bzw. wird teilweise realisiert. Bei der Frage, ob ökologische Aspekte bei der Wahl des Transportmittels, bei der Auswahl der Dienstleister, bei der Lagerhaltung und Verpackung oder bei der Zusammensetzung des eigenen Fuhrparks berücksichtigt werden, gibt der Großteil an, dies nicht geplant zu haben. Ergänzt werden muss hierbei, dass der Bereich der Fuhrparkzusammensetzung für einige irrelevant ist, da sie keinen eigenen Fuhrpark unterhalten.

Im Bereich der Distribution sind die Arbeitsbedingungen genau wie in der Produktion für Lagerarbeiter, Fahrer und Kommissionierer (sofern im Unternehmen vorhanden) gut.

Barrieren

Betrachtet man das Thema Nachhaltigkeit aus theoretischer Sicht, wie zu Beginn dieses Berichts, so stellt die Integration ökonomischer, ökologischer und sozialer Aspekte kaum ein Problem dar. In der Praxis verhält es sich allerdings anders. Es bestehen unterschiedliche Barrieren und Hemmnisse, die die Motivation zu nachhaltigem Handeln bremsen. In den Interviews werden nach jedem der fünf Prozesse vier mögliche hemmende Faktoren: Finanzen, Zeit, Wissen und Technologie zur Auswahl gestellt, die die Befragten auswählen oder in eine Reihenfolge bringen können. Die fehlenden finanziellen Mittel und der Mangel an Zeit sind dabei die meistgenannten Faktoren. Technologie steht auf Platz drei und fehlendes Wissen zu der Thematik wählen die Befragten am seltensten aus. Drei Unternehmen der Ernährungswirtschaft und je ein Unternehmen der beiden anderen Branchen sehen keinerlei Barrieren für die Umsetzung von Nachhaltigkeitsthemen. Als zusätzliche Hemmnisse werden die fehlende Forderung durch Kunden, die fehlende eigene Überzeugung, das kurzfristiges Denken der Eigentümer und mangelnde Kommunikation angefügt.

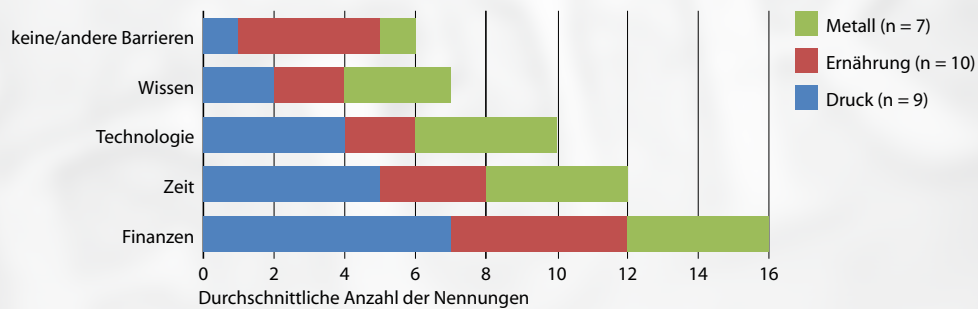


Abb. 16: Welche der folgenden Barrieren hindern Sie daran, sich mit nachhaltiger Entwicklung zu beschäftigen? (Mehrfachnennungen möglich)

Zusammenarbeit mit Partnern

Klare Tendenzen zur Zusammenarbeit sind bei den Unternehmen der Druckbranche zu erkennen, während die metallverarbeitenden Betriebe in dieser Hinsicht gespalten sind. Betrachtet man die Prozesse, sieht man, dass vorrangig im Innovations- und Produktionsprozess mit Partnern zum Themenbereich Nachhaltigkeit zusammengearbeitet wird.

Zu beachten ist allerdings, dass bei Beantwortung dieser Frage die Interviewten häufig die Partner nennen, mit denen sie generell in den vorliegenden Prozessen kooperieren. Spezielle Projekte zum Thema Nachhaltigkeit werden kaum erwähnt.

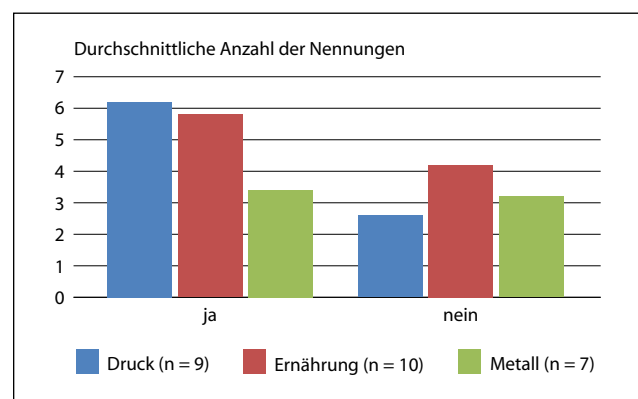


Abb. 17: Arbeiten Sie zum Thema Nachhaltigkeit mit Partnern zusammen?

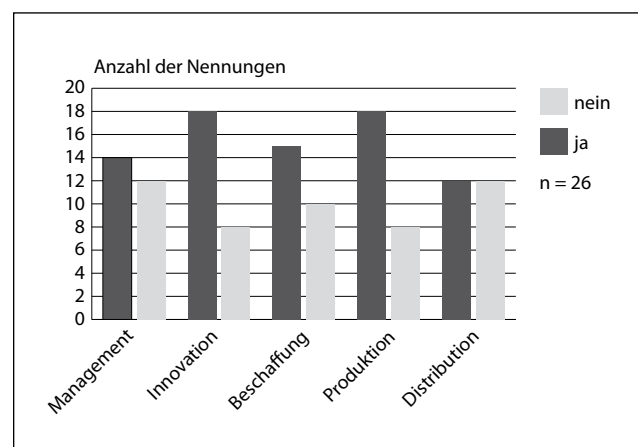


Abb. 18: Arbeiten Sie zum Thema Nachhaltigkeit in den angegebenen Prozessen mit Partnern zusammen?

Kritische Reflexion der Studie Fazit / Diskussion

Aufgrund der geringen Fallzahl und der fehlenden Zufallsauswahl erhebt diese Studie keinen Anspruch auf Repräsentativität. Dies behindert aber nicht das Ziel der Studie, einen ersten Eindruck des Stellenwerts von Nachhaltigkeit bei KMU und der konkreten Umsetzung zu vermitteln.

Bei einigen Fragestellungen ist lediglich eine eingeschränkte Interpretation der Antworten möglich, da davon auszugehen ist, dass die Zustimmung durch Effekte sozialer Erwünschtheit beeinflusst wurde. Ein weiteres Problem, vor allem für sehr kleine Betriebe, ist die trennscharfe Abgrenzung zwischen den Prozessen. Diese Problematik führte bei ähnlichen Fragestellungen bezogen auf unterschiedliche Prozessen zu Unklarheit und generischen Antworten. Hierdurch wird deutlich, dass der entwickelte Fragebogen an einigen Stellen noch optimiert werden kann, um eindeutige Ergebnisse zu erhalten.

Die geringe Teilnahmebereitschaft, insbesondere in der metallverarbeitenden Branche, lässt vermuten, dass die allgemeine Wirtschaftslage das Interesse am Thema Nachhaltigkeit eher in den Hintergrund rückt. Allerdings kann auch eine generell negative Einstellung zu Befragungen der Grund sein.

Nachhaltigkeitsthemen aufgrund von Kundenanforderungen anzugehen ist ein guter und nachvollziehbarer Schritt. Fraglich ist allerdings, ob es ausreicht auf Kundenwünsche zu reagieren anstatt vorausschauend zu handeln bzw. die Kundenwünsche selbst zu beeinflussen, um einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen. Vor allem vor dem Hintergrund, dass die Befragten aus der Druck- und Metallbranche einen Absatzmarkt für nachhaltige Produkte sehen, den es zu erschließen gilt. Häufig wird der Begriff „nachhaltig“ eher mit langfristig oder dauerhaft interpretiert, was z. T. zu einer Begrenzung auf die ökonomische Dimension führt. Auch wenn alle drei Dimensionen bei Antworten berücksichtigt werden, bestehen Einschätzungsprobleme, z. B. wann ein Produkt oder Rohstoff tatsächlich als nachhaltig bezeichnet werden kann. Das könnte auch erklären, warum im Gegensatz zur Druck- und Metallbranche nur vier der zehn befragten Unternehmen der



Ernährungsbranche einen Absatzmarkt für nachhaltige Produkte sehen.

Grundsätzlich besteht also ein starkes Informationsdefizit, das der Integration nachhaltiger Aspekte oft im Wege steht. An dieser Stelle ist Bedarf für Forschungs- und Beratungsaktivitäten erkennbar, die den Unternehmen und der Wissenschaft allgemeingültige, anwendbare Definitionen liefern.

Der Umgang mit den Folgen des demografischen Wandels wird in Zukunft immer wichtiger werden und bedarf einer Auseinandersetzung. Die Vermeidung des Fachkräftemangels, z. B. durch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wird ein Erfolgsfaktor für Unternehmen werden. Betroffen sind dabei nicht nur berufstätige Eltern, sondern zunehmend auch Arbeitnehmer, die pflegebedürftige Familienangehörige versorgen.

Verhaltensregeln zur Mülltrennung, Reinigung und Energieeinsparung sind zwar heute eher selbstverständliche Maßnahmen, können aber bei konsequenter Einhaltung zu einer Sensibilisierung der Mitarbeiter führen, die nicht nur dem Betrieb Vorteile bringt, sondern auch auf das Privatleben übertragen werden kann.

Die Nutzung regenerativer Energien gewinnt an Bedeutung und Informationen zu verschiedenen Erzeugungsarten und Finanzierungsmöglichkeiten werden für Unternehmen wichtiger. Auch ausreichende Informationen zu aktuellen Umweltauflagen und -gesetzen sowie zu Fördermöglichkeiten sind notwendig, um richtige Investitionsentscheidungen treffen zu können.

Eine Möglichkeit die Implementierung von Managementsystemen in KMU weiter zu forcieren, ist eine vereinfachte Form der Umsetzung oder zumindest eine aktive Unterstützung, da viele KMU nicht die Kapazität haben, um ein aufwendiges System alleine einzuführen. Erste Ansätze existieren, deren Vorteile den Unternehmen näher gebracht werden müssen. Um zusätzliche finanzielle Mittel und zeitliche Kapazitäten zu erhalten, bietet sich gerade für KMU die Teilnahme an Förderprogrammen oder die Zusammenarbeit z. B. mit Forschungseinrichtungen an.

Impressum

Herausgeber: IMB
Institut für mittelstandsorientierte Betriebswirtschaft

Autoren: Prof. Dr. rer. pol. Wolfgang Buchholz
Dipl.-Betriebsw. (FH) Therese Kirsch

Gestaltung: klein und gut - Gestaltung
www.kleinundgut.de

Fotos (Titel): adina80xx: Keine Sorgen, checka: Euro #1,
prokop: Don-Q. III; jeweils Photocase Lizenz v3

Foto (Rückseite): Scata: hands holding a newly born plant;
Fotolia L-Lizenz

Druck: Copy-Center CCC, Münster

Münster, September 2009

IMB

Institut für mittelstandsorientierte Betriebswirtschaft
an der Fachhochschule Münster

Fachbereich Wirtschaft

der Fachhochschule Münster

iSuN

Institut für Nachhaltige Ernährung und Ernährungswirtschaft
an der Fachhochschule Münster

