



NACHHALTIGKEIT IN UNTERNEHMEN

Ablauf und Ergebnisse
des Nachhaltigkeitsstrategie-Workshops für KMUs



Nachhaltigkeitsstrategie-Workshop für KMU: Ablauf und Ergebnisse

Inhalt

Zusammenfassung	3
Ablauf: die Workshops	4
Handlungsempfehlungen	15

Zusammenfassung

Im Rahmen des Interreg 5a Projekts SARA¹ hat die Wirtschaftsförderungsgesellschaft des Kreises Rendsburg-Eckernförde (WFG) mit der Hochschule Flensburg (HS) eine Workshop-Reihe zur Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategien in KMU² durchgeführt.

An den zwei Workshops und einem abschließenden Webinar nahmen Vertreter*innen von zehn Unternehmen teil. Die Hochschule Flensburg war durch die Professoren Herrn Dr. Marcus Brandenburg, Fachbereich Wirtschaft: Logistics and Supply-Chain Management und Herrn Dr. Dirk Müller, Fachbereich Wirtschaft: Innovations- und Wachstumsmanagement sowie fünf Studierende vertreten. Die Vertreter*innen der Hochschule waren mit der inhaltlichen Gestaltung des Seminars und dessen Auswertung beauftragt.

Ziel der Workshops war es, die beteiligten KMU bei der Etablierung oder Ausweitung ihrer Nachhaltigkeitsstrategie zu unterstützen. Dazu erarbeiteten die Teilnehmenden die relevanten SDGs³, ihre Anwendungen und Prioritäten in den Betrieben und Instrumente zur kontinuierlichen Erfolgsmessung. Im abschließenden offenen Webinar wurden die Ergebnisse den Teilnehmenden und der Öffentlichkeit präsentiert sowie konkrete Handlungsempfehlungen für deren Umsetzung vorgestellt.

1 SARA - Sustainable Development Goals, Adaptable Indicators and Methods, Regional Development and Active Implementation

2 KMU: Unternehmer von kleiner und mittlerer Größe, gem. EU-Kriterien

3 SDGs – Sustainable Development Goals der Vereinten Nationen (<https://sdgs.un.org/goals>)

Ablauf: die Workshops

28.11.2021 Erster Workshop-Termin

- Einführung in die Nachhaltigkeits- und SDG-Thematik durch Impulsvorträge der WFG und der HS
 - Drei Dimensionen der Nachhaltigkeit: Ökologie, Soziales, Ökonomie
 - In jede Unternehmensstrategie sollte ein Nachhaltigkeitsmanagement integriert werden
 - Nachhaltigkeit in Lieferketten wird in erster Linie durch Externe wie Konsumenten und Politik vorangetrieben -> Ein Ergebnis daraus sind die SDGs und Nachhaltigkeitsziele: 17 Ziele der UN sollen Nachhaltigkeit sektorübergreifend messbar machen

Die Vereinten Nationen (UN) haben als Zielsetzungen die Sustainable Development Goals (SDGs) definiert

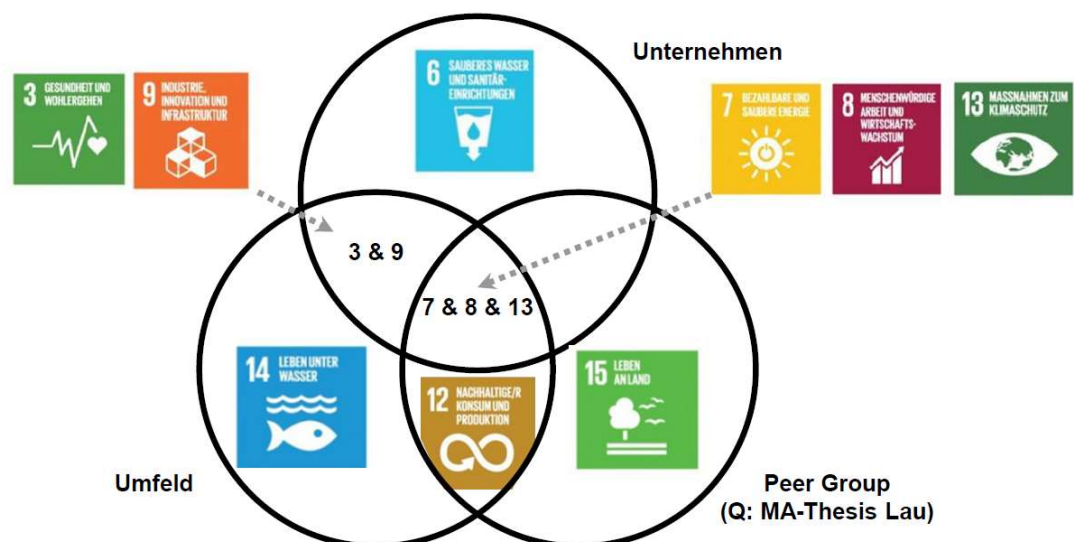


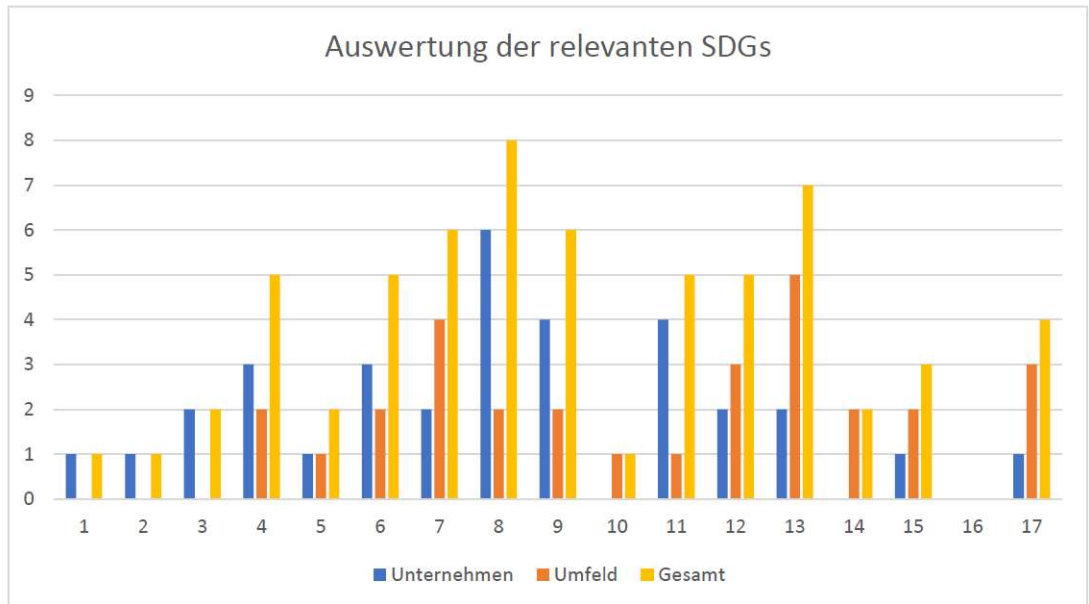
- Einteilung der Teilnehmer*innen in 2 Gruppen: Dienstleitung und Produktion. Diese waren allerdings nicht ganz trennscharf
- Innerhalb der Gruppen definierten die Teilnehmer*innen die SDGs, welche für ihr Unternehmen relevant sind, sowie solche, die für das Unternehmensumfeld wichtig sind

- Es zeigt sich, dass für
 - die Dienstleistungs- und Handelsunternehmen in erster Linie die SDGs 8 (menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum), 9 (Industrie, Innovation und Infrastruktur) und 11 (Nachhaltige Städte und Gemeinden) relevant sind,
 - das Umfeld der Dienstleistungs- und Handelsunternehmen in erster Linie die SDGs 7 (bezahlbare und saubere Energie) und 13 (Maßnahmen zum Klimaschutz) relevant sind,
 - die produzierenden Unternehmen in erster Linie die SDGs 8 (menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum), 9 (Industrie, Innovation und Infrastruktur) und 13 (Maßnahmen zum Klimaschutz) relevant sind,
 - das Umfeld der produzierenden Unternehmen in erster Linie die SDGs 3 (menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum), 8 (menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum), 12 (nachhaltige/r Konsum und Produktion) und 13 (Maßnahmen zum Klimaschutz) relevant sind,
 - aus einer im Rahmen einer Masterthesis hervorgegangenen Erhebung, die wenige Monate vor den Workshops durchgeführt wurde, kam heraus, dass die SDGs 7, 8, 12, 13 und 15 für die dort befragten KMU die größte Relevanz hatten

Kongruenz der Zielsetzungen zwischen Firmen, Umfeld und Peer Group

2





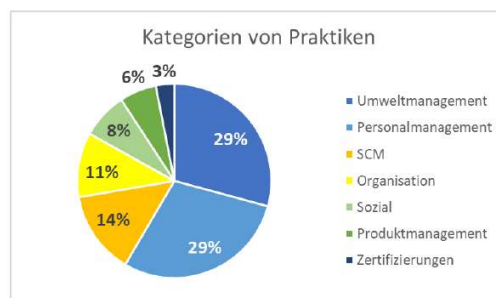
- Im Anschluss daran wurden verschiedene Praktiken erarbeitet, die zur Erreichung der einzelnen SDGs beitragen. Im Rahmen eines offenen Brainstormings sammelten die Firmenvertreter*innen Praktiken, mit denen die KMUs die SDGs erreichen können, auf Kärtchen und hefteten diese an einen Metaplan.
- Die Kärtchen wurden dann nach den Kategorien „Lieferanten“, „Kunden“, „Mitarbeiter“, „Umfeld“ und „Umwelt“ gruppiert.
- Zum Abschluss dieses ersten Workshop-Tages wurden die Gruppenergebnisse von den Studierenden präsentiert.

Die sieben Kategorien von Nachhaltigkeitspraktiken betreffen insgesamt sechs Wirkungsbereiche

3

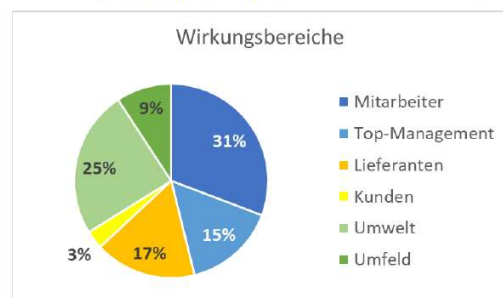
Kategorien von Nachhaltigkeitspraktiken

- ◆ **Umwelt- und Personalmanagement** wurden am häufigsten genannt
- ◆ **Zertifizierungen** und **Produktmanagement** mit Entwicklungspotential
- ◆ **Sozialpraktiken** sind ausbaufähig

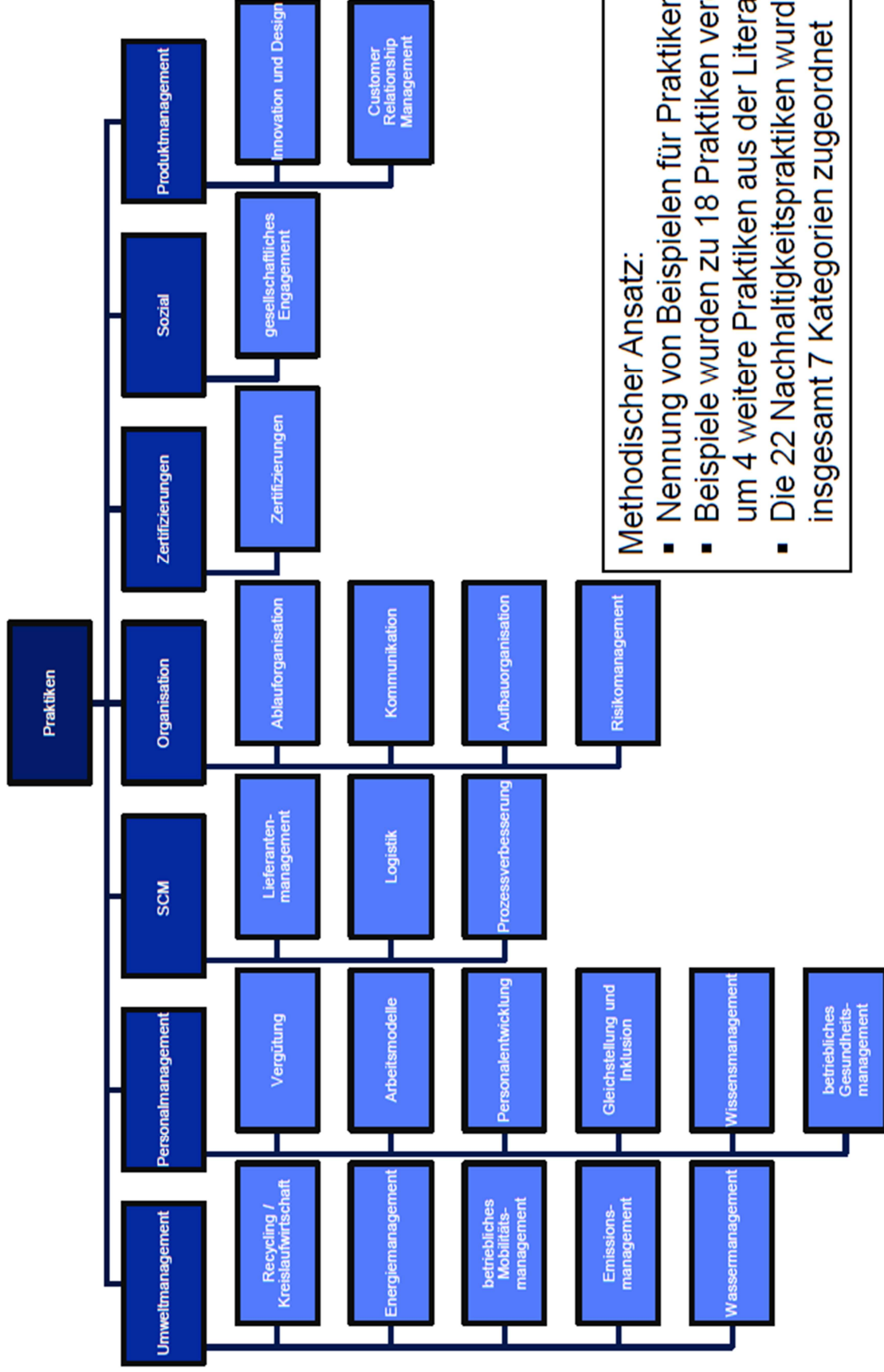


Wirkungsbereiche

- ◆ **Unternehmensinterner** Wirkungsbereich hat höchste Relevanz (Mitarbeiter & Mgmt.)
- ◆ Partnerschaften und Kooperation in der **Lieferkette**: Lieferanten sind als Bereich wichtiger als Kunden
- ◆ **Unternehmensumwelt** relevanter Bereich



Insgesamt wurden 22 Nachhaltigkeitspraktiken identifiziert und 7 Kategorien zugeordnet (siehe nächste Seite)



Methodischer Ansatz:

- Nennung von Beispielen für Praktiken (inges. 65)
- Beispiele wurden zu 18 Praktiken verdichtet und um 4 weitere Praktiken aus der Literatur ergänzt
- Die 22 Nachhaltigkeitspraktiken wurden insgesamt 7 Kategorien zugeordnet

- Während des zweiten Workshop-Termins kreuzten die Teilnehmer*innen an, welche Relevanz verschiedene Nachhaltigkeitspraktiken in ihren Unternehmen spielen sowie das Maß deren Umsetzung
- Dabei kam heraus, dass Relevanz und Umsetzungsgrad der Praktiken, teilweise weit auseinander lagen, an anderen Stellen, der Umsetzungsgrad aber sogar über der beigemessenen Relevanz lag

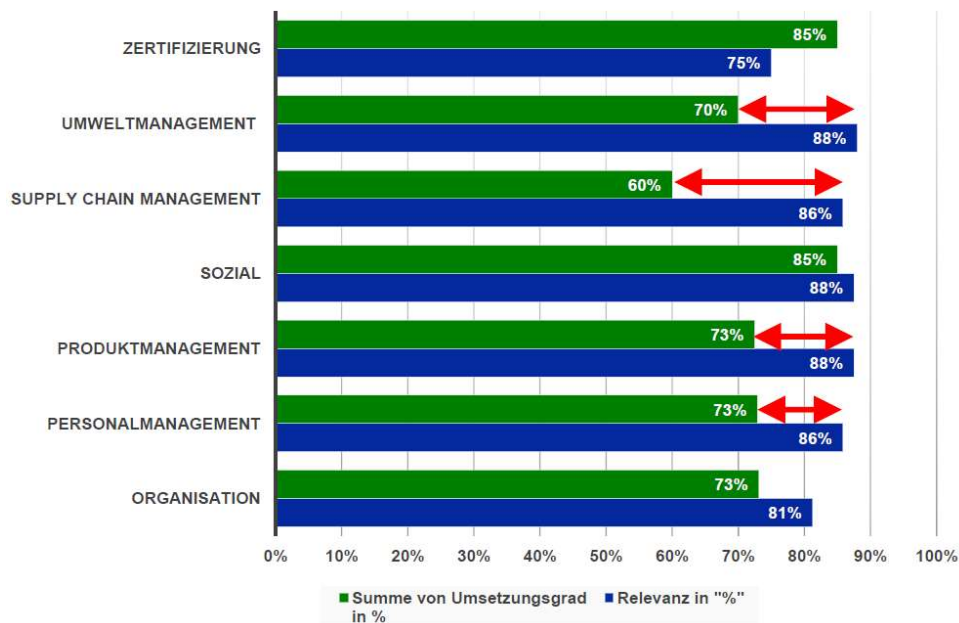
Höchstpriorisierte Nachhaltigkeitspraktiken in den Top-5- Kategorien nach Relevanz und Umsetzungsgrad 3

Praktik	Relevanz
Energiemanagement	98%
Prozessverbesserung	93%
Recycling / Kreislaufwirtschaft	93%
Vergütung	93%
Betr. Gesundheitsmanagement	90%

Praktik	Umsetzungsgrad
Ablauforganisation	85%
Zertifizierungen	85%
Gesellschaftliches Engagement	85%
Recycling / Kreislaufwirtschaft	83%
Risikomanagement	83%



Relevanz und Umsetzungsgrad der Kategorien der Nachhaltigkeitspraktiken



Ergebnisbewertung auf Ebene der Kategorien

- Alle Praktiken werden als passend oder sehr passend eingeschätzt.
- Zertifizierungen & Organisation fallen bzgl. Relevanz leicht ab.
- Umsetzungsgrad von Supply Chain Management und Umweltmanagement zeigt im Vergleich zur Relevanz einen hohen Handlungsbedarf.
- Ergebnisse bzgl. der Zertifizierungen suggerieren eine Übererfüllung.

(Hinweis: Die erzielten Ergebnisse sind nicht zwingend repräsentativ für KMU, sondern beziehen sich in erster Linie auf die teilnehmenden Unternehmen)

- Auf Basis eines Brainstormings während des ersten Termins und der Ergänzung von Literatur wurden insgesamt 18 verschiedene Voraussetzungen für Nachhaltigkeitspraktiken identifiziert und kategorisiert (siehe nächste Seite)

Recycling/ Kreislaufwirtschaft 1. Commitment des Top Mgmt 2. Einbeziehung der Mitarbeiter 3. Qualifikation	Innovation 1. Innovationsfähigkeit 2. Commitment des Top-Mgmt * Unternehmenskultur * Druck des Marktes * Finanzielle Mittel 3. Unternehmensstrategie * Einbeziehung der Mitarbeiter	Betriebliches Gesundheits-Management 1. Unternehmenskultur 2. Commitment des Top-Mgmt * Finanzielle Ressourcen 3. Einbeziehung der Mitarbeiter * Staatliche Förderung	Gesellschaftliches Engagement 1. Commitment des Top-Mgmt * Unternehmenskultur 2. Motivation/Background 3. Firmenstrategie	Risiko-Management 1. Firmenstrategie 2. Commitment des Top-Mgmt 3. Compliance
Energie-Management 1. Firmenstrategie 2. Unternehmens Kultur 3. Einbeziehung der Mitarbeiter * Innovationsfähigkeit	Vergütung 1. Finanzielle Mittel 2. Commitment des Top-Mgmt * Einbeziehung der Mitarbeiter 3. Firmenstrategie, Qualifikation	Personal-Entwicklung 1. Einbeziehung der Mitarbeiter 2. Finanzielle Ressourcen 3. Firmenstrategie * Unternehmens Kultur	Emissions-Management 1. Staatliches Forderungen * Innovationsfähigkeit 2. Firmenstrategie * Qualifikation * Druck des Marktes * Stakeholder 3. Commitment des Top-Mgmt * Einbeziehung der Mitarbeiter	Prozess-Verbesserung 1. Einbeziehung der Mitarbeiter 2. Commitment des Top-Mgmt * Unternehmenskultur * Finanzielle Ressourcen 3. Druck des Marktes
Lieferanten-Management 1. Firmenstrategie 2. Commitment des Top-Managements 3. Druck des Marktes	Arbeitsmodelle 1. Unternehmenskultur 2. Commitment des Top-Mgmt * Einbeziehung der Mitarbeiter 3. Firmenstrategie * Druck des Marktes * Motivation/Background	Gleichstellung und Inklusion 1. Unternehmenskultur 2. Einbeziehung der Mitarbeiter 3. interkulturelle Kompetenz	Wasser-Management 1. Innovationsfähigkeit 2. Firmenstrategie * Einbeziehung der Mitarbeiter 3. Qualifikation	
Zertifizierungen 1. Commitment des Top-Mgmt 2. Firmenstrategie * Qualifikation * Druck des Marktes 3. Transparenz	Ablauf-Organisation 1. Einbeziehung der Mitarbeiter 2. Firmenstrategie * Unternehmenskultur 3. Qualifikation * Training	Wissens-Management 1. Einbeziehung der Mitarbeiter 2. Qualifikation 3. Transparenz * Training	Customer Relation Management 1. Firmenstrategie 2. Druck des Marktes 3. Unternehmenskultur * Einbeziehung der Mitarbeiter	
Logistik 1. Einbeziehung der Mitarbeiter * Infrastruktur 2. Transparenz 3. Firmenstrategie	Betriebliches Mobilitäts-Management 1. Commitment des Top-Mgmt 2. Firmenstrategie * Unternehmenskultur * Einbeziehung der Mitarbeiter 3. Staatliche Förderung * Finanzielle Ressourcen * Infrastruktur	Aufbau-Organisation 1. Commitment des Top-Mgmt * Firmenstrategie 2. Einbeziehung der Mitarbeiter 3. Transparenz	Kommunikation 1. Vertrauen 2. Unternehmenskultur * Transparenz 3. Commitment des Top-Mgmt * Einbeziehung der Mitarbeiter	

- mittels Fragebögen und hinzugenommener Literatur wurden insgesamt 62 Metriken zur Leistungsmessung von den 9 relevanten SDGs erarbeitet



KPI SDG 3: Gute Gesundheitsversorgung

Anzahl Arbeitssicherheitskontrollen
Anzahl Quote ergonomische Arbeitsplätze
Angebot Audits/Schulungen
Angebot von Freizeit- und Sportangeboten
Wöchentliche Covid-19-Tests
Krankenquote
Anzahl/Quote Arbeitsunfälle
Verfügbarkeit Betriebsarzt



KPI SDG 6: Sauberes Wasser und sanitäre Einrichtungen

Messung Wasserverbrauch
% Anteil an Regenwasser
Anteil an Kreislauf geführtes Wasser
Sauberkeitsgrad des Wassers
Anzahl Sanitäreinrichtungen



KPI SDG 7: Erneuerbare Energien

Anzahl Solarpanels
Anzahl PV Anlagen
% Anteil Eigenenergieerzeugung
% Anteil erneuerbare Energien
Messung Energieverbrauch (kWh)
% Anteil E-Fahrzeuge (Betriebsstunden)
Energiekosten



KPI SDG 8: Gute Arbeitsplätze und wirtschaftliches Wachstum

MA-Zufriedenheit
Fluktuation Mitarbeiter (%)
Audits/Schulungen/
Weiterbildungsangebote

Wachstum MA-Anzahl
EBIT
Umsatzwachstum
Bilanz (% Wachstum)
Eigenkapitalquote
Zukäufe/Gründungen
Kundenzufriedenheit
ROI (return of investment)



KPI SDG 9: Innovation und Infrastruktur

Anzahl neuer Produkte
Patentrate
Investitionsquote
Neuanschaffungsquote
Betriebsausfallzeiten
KM-Zähler in Fahrzeugen
Tourenplanung/LKW-Auslastung



KPI SDG 12: Verantwortungsvoller Konsum

Anteil ökologischer Produkte
Anteil regionaler Produkte
Durchschnittliche Lebensdauer
Recyclingquote
Reparaturquote
Anteil „unverpackter“ Lebensmittel
Papierverbrauch



KPI SDG 13: Maßnahmen zum Klimaschutz

CO²-Bilanz
kWh vs. Benzinverbrauch
Energieverbrauch Operations
Anzahl Umwelt-Zertifizierungen



KPI SDG 14: Leben unter Wasser

Ausstoß Mikroplastik
Finanz. Engagement im Klimaschutz

Wasserverbrauch
Eingeleitetes Produktionswasser



KPI SDG 15: Leben an Land

Anzahl Naturschutzmaßnahmen
Ausgleichsmaßnahmen in %
Anzahl an Gesetzesverstößen
Investitionen in ökologischen Projekten
Ausgleichsmaßnahmen in %
Messung Lautstärke
Anzahl Beschwerden aus dem Umfeld
Investitionen in das Umfeld (z.B. Gemeinde)

*KPI: Key Performance Indicators

Die Relevanz der einzelnen SDGs variiert je nach Unternehmen, ebenso wie Eignung verschiedener Maßnahmen. Hilfestellung bei der Orientierung können das Pentathlon-Framework sowie die Design Thinking-Methode:

Pentathlon Framework als Analysetool auf Unternehmens- und Projektebene

Identifikation der fünf Schlüsselemente für eine optimale Leistung

1. Eine Innovationsstrategie ist erforderlich, um festzustellen, wo Innovation am dringendsten benötigt wird, um die Auswahl und Umsetzung von Ideen zu steuern und zu beeinflussen
2. Ideengenerierung als Reaktion auf Probleme und Herausforderungen.
3. Priorisierung von Ideen
4. Umsetzung der Ideen
5. Implementierung von Innovation in die Unternehmenskultur

Design Thinking: Kreativer, aber strukturierter Prozess zur Problemlösung in zwei Schritten:

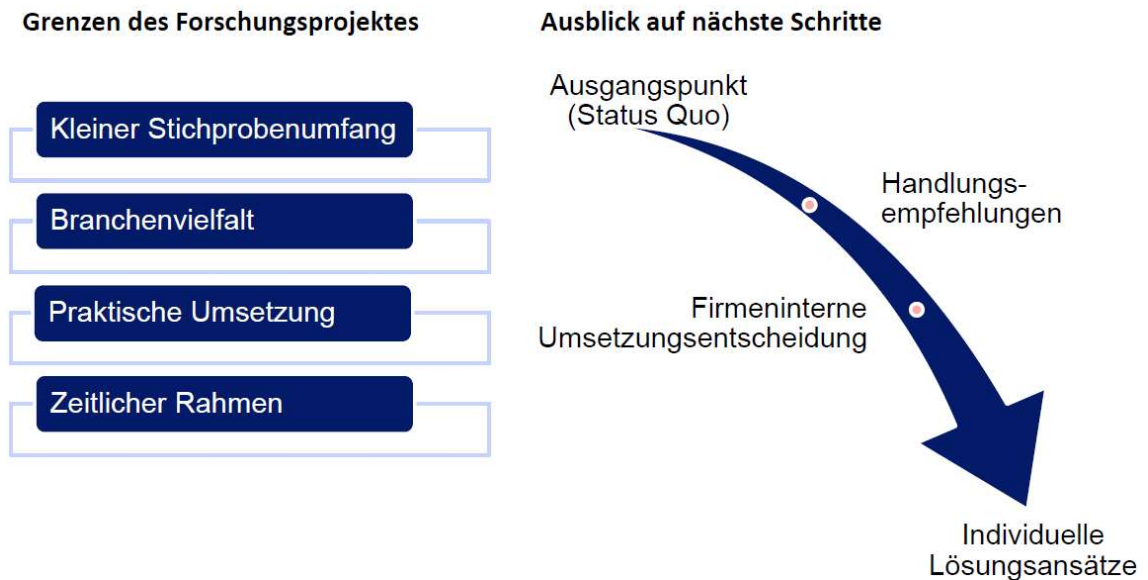
1. Problem verstehen (beobachten und Sichtweise definieren)
2. Problem lösen (Ideen sammeln und testen)

Als Voraussetzungen gelten strukturierte (geleitete) Prozesse, möglichst variable Raumlösungen und ein multidisziplinäres Team. Design Thinking dient zur kreativen Bewältigung von schwach strukturierten Problemstellungen. Es sollte in der unternehmerischen Praxis erprobt und in täglichem Einsatz erlernt werden.

- Die SDGs 7 (Erneuerbare Energien), 8 (Gute Arbeit/ wirtschaftliches Wachstum) und 13 (Verantwortungsvoller Konsum) sind als Schnittmenge besonders relevant für die eigene Organisation, das Unternehmensumfeld und die Stakeholder der teilnehmenden Unternehmen.
- Die Workshopergebnisse wurden mit den Ergebnissen der Masterarbeit von Frau Franziska Lau abgeglichen. Für die Arbeit „Nachhaltigkeit in Unternehmen des deutsch-dänischen Interreg Gebiets“ wurden 15 semistrukturierte Interviews mit Unternehmen in der Grenzregion zum Thema nachhaltiges Beschaffungsmanagement durchgeführt. Die Arbeit wurde in Kooperation mit der WFG Kreis Rendsburg-Eckernförde erstellt und von der HS Flensburg betreut.
- Die in den Workshops identifizierten Nachhaltigkeitspraktiken wurden sieben Kategorien zugeordnet (siehe Ergebnispräsentation). Diese betreffen sechs betriebliche Wirkungsbereiche.
- Dabei wurden Diskrepanzen zwischen Relevanz und Umsetzungsgrad von SDGs in den Unternehmen aufgedeckt. So erfährt die Praxis der Zertifizierung eine hohe Umsetzung und übersteigt damit die ihr zugeschriebene Relevanz. Im Gegensatz dazu stehen z. B. die Bereiche Emissions- und Lieferantenmanagement. Beide werden als betrieblich Priorität angesehen, fallen jedoch beim Grad der Umsetzung zurück.
- Es wurden 18 Voraussetzungen für Nachhaltigkeitspraktiken identifiziert und den jeweiligen Praktiken zugeordnet. Der Einbezug von Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie und -kultur spielt eine bedeutende Rolle. Zur erfolgreichen Umsetzung ist die Entschlossenheit der Firmenleitung und der Einbezug der Mitarbeitenden essentiell. Die reine Orientierung und Einhaltung gesetzlicher Richtlinien im Rahmen der betrieblichen Compliance wurde nicht als Treiber für ein nachhaltiges unternehmerisches Wirken identifiziert.
- Für neun Strategische Nachhaltigkeitsziele wurden insgesamt 62 Metriken zur Leistungsmessung im Rahmen der Workshops und ergänzend aus der Fachliteratur identifiziert.

- Für die Strategieentwicklung in KMU bilden das vorgestellte Pentathlon-Framework in Verbindung mit dem Design-Thinking Modell wertvolle Hilfestellungen, um komplexe Zusammenhänge zu analysieren und Innovationsprozesse zu initiieren.

Bei der Bewertung der Ergebnisse sind folgende Begrenzungen zu beachten sowie als nächste Schritte zu bedenken:



Handlungsempfehlungen – für eine strategische Ausrichtung des Unternehmens auf Nachhaltigkeit

- Die strategische Ausrichtung von Unternehmen auf das Thema Nachhaltigkeit wird empfohlen
- Nachhaltigkeitsziele sollten an SDGs ausgerichtet sein und in der Firmenstrategie verankert werden
- Zur Operationalisierung müssen Voraussetzungen und Praktiken geschaffen werden
- Das Top-Management sollte überzeugt sein und die Belegschaft eingebunden sein
- Die formulierten Ziele sollten durch Steuerungsinstrumente überwacht werden

Hinweise:

Die gewonnenen Erkenntnisse treffen in vorrangig auf die KMU zu, welche an den Workshops teilgenommen haben. Sie sind nicht vollumfänglich zu verallgemeinern.

Die beschriebene Masterarbeit von Frau Franziska Lau (MA Sc.), finden Sie unter <https://www.sara-interreg.eu/news/>.

Bei Fragen zu SARA oder Interesse an weiterführender Beratung oder Projekten mit Studierenden, wenden Sie sich bitte Stephan Lubomierski, Wirtschaftsförderung des Kreises Rendsburg-Eckernförde (s.lubomierski@wfg-rd.de).

Veröffentlicht im Rahmen von

Interreg 5a Projekt **SARA** - Sustainable Development Goals, Adaptable Indicators and Methods, **R**egional Development and **A**ctive Implementation, 2022



Dieses Projekt wird gefördert mit Mitteln des Europäischen Fonds für regionale Entwicklung.