

## Nachhaltigkeit durch Intermediäre?

# Ökoeffizienz in deutschen Unternehmen

Kleine und mittlere Unternehmen sind für 64 Prozent der industriellen Umweltverschmutzung verantwortlich. Trotz diverser innovativer Ansätze, um Nachhaltigkeitsprobleme zu lösen, sind mangelnde Zeit und Geld oft Hinderungsgründe. Welche Unterstützung ist notwendig und welche Rolle können Intermediäre spielen?

Von Anica Zeyen, Johanna Klewitz und Erik G. Hansen

Nicht nur in den Medien und in der Öffentlichkeit, sondern auch in der Politik wird das Thema Nachhaltigkeit immer präsenter. So werden sowohl kontroverse Debatten, etwa über Biotreibstoffe, geführt, als auch konkrete Maßnahmen wie der Emissionshandel eingeführt, um Nachhaltigkeits Herausforderungen anzugehen. Speziell die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit erhält viel Aufmerksamkeit; nicht zuletzt aufgrund der Klimadebatte.

Neben der Politik, der Öffentlichkeit und den Medien sind vor allem auch Unternehmen bestrebt, ihren Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Dieses Engagement, welches entweder durch den Wettbewerb um Kunden und Ressourcen oder durch persönliche Wertehaltungen der Geschäftsführung oder Inhaber angetrieben sein kann, ist oft in Corporate Sustainability-Projekten gebündelt.

### Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen

Beispiele für besonders Aufmerksamkeit erregende Projekte der Corporate Sustainability (CS) stammen meist von Großunternehmen, wie zum Beispiel der Henkel AG oder der Otto Group. Bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sind es einige innovative Mittelständler wie Bionade, Lichtblick oder Hess Natur, die auch eine öffentliche Würdigung im Bereich der Nachhaltigkeit erlangen, da sie Nachhaltigkeit tiefgehend in ihre Geschäftsmodelle integriert haben. Bei diesen Vorreitern handelt es sich oft um konsumnahe Unternehmen, die sich durch Bioprodukte oder Fair Trade profilieren. Andere Unternehmen sind jedoch in der Wahrnehmung der allgemeinen Öffentlichkeit oft nicht präsent. Hierzu zählt eine große Zahl der KMUs genau wie auch all die Unternehmen, die keine Produkte oder Dienstleistungen für den Endkonsumenten herstellen und damit für den Verbraucher meist verdeckt bleiben. Doch

sind es nicht genau diese Unternehmen, die eine entscheidende Rolle in gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsbestrebungen spielen können?

### Die Bedeutung der „Oft-Vergessenen“

Nach Angaben des Statistischen Bundesamtes (2006) sind 99,6 Prozent aller deutschen Firmen KMUs (Statistisches Bundesamt 2006). Sie repräsentieren zum einen die Vielfalt der Branchen unserer Wirtschaft und zum anderen reichen sie von Ein-Personen-Unternehmen, die lokal agieren, bis hin zu Weltmarktführern. Betrachtet man den Anteil der Nettowertschöpfung von 47,2 Prozent und des Umsatzes von 38,3 Prozent, relativiert sich diese Übermacht zwar, dennoch bleiben KMUs wichtige Funktionsträger der Volkswirtschaft. Als Gesamtheit sind sie der größte Arbeitgeber (70,7 Prozent aller Beschäftigten) und mit Abstand der größte Nachwuchsförderer (82,7 Prozent der Ausbildungsplätze). Einhergehend mit all diesen positiven Funktionen der KMUs verursachen KMUs laut des Environmental Technologies Action Plan (ETAP) der Europäischen Kommission jedoch auch 64 Prozent der industriellen Umweltverschmutzung. 40 bis 45 Prozent der KMUs verschmutzen die Umwelt sogar in hohem Maße (ETAP 2011). Darin als besonders umweltschädigend identifizierte Branchen sind unter anderem die Lebensmittel- und Metallindustrie.

Wie kann die Integration von Nachhaltigkeit bei bisher wenig beachteten KMUs geschehen? Nicht nur in der Praxis, sondern auch in der Wissenschaft werden die Besonderheiten von KMUs und die daraus hervorgehenden Herausforderungen bei der Umsetzung von Nachhaltigkeitsmaßnahmen diskutiert (Del Brio/Junquera 2003; Jenkins 2004). KMUs müssen oft mit geringen finanziellen und personellen Ressourcen umgehen. Daher kann es naheliegen, dass sie weder über die Zeit noch Finanzen verfügen, sich intensiv mit ihrem Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft auseinanderzusetzen. Hier kommen Institutionen wie Kommunen, Industrie- und Handwerkskammern oder Industrieverbände und -netzwerke ins Spiel. Solche Instanzen können als Intermediäre auftreten, indem sie entsprechende Unterstützung in Form von Wissenstransfer oder konkreter Implementierungshilfe leisten.

Eine kürzlich verfasste Studie von Klewitz, Zeyen und Hansen fokussiert auf die Metall- und Maschinenbauindustrie, da diese erstens wenig Kontakt mit dem Endverbraucher hat, zweitens zu den fünf größten deutschen Branchen gehört sowie drittens als Basis für viele weitere Industrien beispielsweise →

*„Kommunen,  
Handwerkskammern oder  
Industrieverbände können als  
Intermediäre durch Wissenstransfer  
oder konkrete Implementierungshilfe  
Unternehmen unterstützen.“*

Elektronik- und Automobilhersteller oder Bauindustrie zählt (VDMA 2010). Aufgrund dieser drei Punkte erscheint die Betrachtung der KMUs der Metall- und Maschinenbaubranche und deren Ansätze zur Integration ökologischer Nachhaltigkeit besonders interessant zu sein. Die zentrale Frage der Studie lautet: Was benötigen KMUs, um ihr Nachhaltigkeitspotenzial zu verwirklichen? Besonders betont wird die Relevanz öffentlich finanzierter, externer Initiativen in ihrer Funktion als Intermediäre für das Nachhaltigkeitsmanagement in KMUs.

Die an der Studie teilnehmenden Unternehmen haben alle an dem sogenannten Ökoprofit®-Programm zur Erhöhung der Ökoeffizienz teilgenommen, das im Folgenden kurz vorgestellt wird. Das Ökoprofit®-Programm wurde 1991 in Österreich entwickelt und hat sich seither in viele Kommunen innerhalb Österreichs, Deutschlands und anderer europäischer Länder verbreitet. Die Kommunen, die Ökoprofit® initiieren, fungieren als Intermediär, indem sie die Zusammenarbeit lokal ansässiger Unternehmen, speziell ausgebildeter Berater und der Kommune selbst fördern, mit dem Ziel, die partizipierenden Unternehmen ökonomisch zu stärken, Emission zu verringern, internes Know-how aufzubauen und sie so wettbewerbsfähiger zu machen (Ökoprofit 2008; Martinuzzi et al. 2000). Die Kombination aus ökonomischer Stärkung und Verringerung von Umweltschädigungen wird als Ökoeffizienz bezeichnet und ist ein Teil des Nachhaltigkeitsmanagements (Schaltegger/Sturm 1992; BMU et al. 2007). Wichtig ist hierbei, dass die Unternehmen während dieses Jahres sehr intensiv betreut werden. Am Ende des Programms erhalten die teilnehmenden Unternehmen ein Zertifikat, das sie auch als Werbemittel einsetzen dürfen. Mittlerweile hat Ökoprofit® darüber hinaus eine Best-Practice-Datenbank eingerichtet, in der besonders innovative Maßnahmen öffentlich zugänglich aufgeführt werden.

Im Folgenden werden die zentralen Ergebnisse der oben genannten Studie in vier Punkten vorgestellt.

## Intermediäre besser als Handbücher

Der Wunsch nach Organisationen, die direkt in das Unternehmen kommen und vor Ort gemeinsam mit der Geschäftsführung oder den relevanten Führungskräften an Lösungen arbeiten, war groß. Die Begründung hierfür liegt darin, dass in einer solchen Zusammenarbeit konkret auf die finanziellen, personellen und sonstigen Bedürfnisse des jeweiligen Unternehmens eingegangen werden kann und Lösungen zugeschnitten werden können. Dies lässt sich weiterhin damit untermauern, dass ein abstrakter Wissenstransfer scheinbar nicht ausreicht. Selbst wenn sich KMUs engagieren wollen, wissen sie teilweise nicht, wie und wo sie konkret anfangen sollen. So erklärte ein Interviewter, dass sein Unternehmen sich gegen Sponsoring entschieden hat, da sie nicht wüssten, wen sie sponsern sollen und daher den Gedanken verworfen hätten.

Aufgrund der restriktiven finanziellen und personellen Ressourcen reichte es der Mehrheit der interviewten Personen auch nicht aus, „nur“ ein Handbuch zur Verfügung gestellt zu bekommen. „Handbücher sind ganz nett, aber nach zwei, dreimal landen sie im Papierkorb“, war eine sehr direkte Aussage. Die Kritik richtete sich sowohl an die gefühlte Überfülle an Handbüchern als auch daran, dass diese häufig nur partiell das eigene Unternehmen angewandt werden können. Erstaunlich ist, dass selbst KMU-spezifische Handbücher als wenig hilfreich eingestuft wurden.

## Ökoeffizienz als bestes Argument

Die Frage stellt sich hierbei, warum KMUs an einem solchen kostenpflichtigen Programm teilnehmen. Schließlich belastet es ihre bereits angespannten zeitlichen, personellen und finanziellen Ressourcen nur noch mehr.

Der größte Treiber für das Engagement war Kosteneffizienz. Einer der Interviewten brachte es ganz einfach auf den Punkt: „Es geht nur um Kosten, Kosten, Kosten.“ Die Möglichkeit, finanzielle Ressourcen einzusparen, scheint ein wesentlicher Aspekt zu sein, um sich ökologisch zu engagieren. Da einige Unternehmen Nachhaltigkeit als irrelevant für ihre Branche des Metall- und Maschinenbaus erklärten, scheint das Kosteneinsparpotenzial der einzige Grund für den Erstkontakt mit ökologischen Maßnahmen zu sein. Die Begründungen für die wahrgenommene Irrelevanz des Themas Nachhaltigkeit waren erstens andere Branchen, die wie die Chemieindustrie viel mehr schädliche Abfälle produzieren würden, und zweitens die Tatsache, dass sie häufig nicht mit Endverbrauchern zu tun haben und ihre gewerblichen Kunden meist nicht an Maßnahmen wie Zertifizierungen wie ISO 14001 interessiert seien. Ein Interviewter berichtete für diese Begründung von einer spannenden Ausnahme. Seiner Erfahrung nach sind gewerbliche Kunden an solchen Maßnahmen interessiert, wenn ihre jeweiligen Kunden dies einfordern. Dies gilt jedoch, nach seiner Schilderung, teilweise nur für die Produkte, die dem Endkonsumenten geliefert werden, und nicht für die Maschinen, die diese Produk-

te hergestellt haben. Dies zeigt, dass es wesentlich ist, Unternehmen klar zu kommunizieren, dass ökologisches und auch soziales Engagement sich auch ökonomisch auszahlt. Sowohl in den europäischen Programmen (ETAP 2011) als auch in dem in dieser Studie untersuchten Programm (Ökoprofit®) wird genau auf diesen Aspekt der Fokus gelegt. Die von den Unternehmen während ihrer Teilnahme durchgeführten Maßnahmen bezogen sich häufig auf die sogenannten „Low Hanging Fruits“, sprich all jene Aktivitäten, die mit geringem Aufwand schnell zu ökologischen und ökonomischen Erfolgen führen. Beispiele hierfür sind intelligente Beleuchtungssysteme und Zeitsteuerung von technischen Geräten und Heizungen in Büros oder Werkshallen.

Trotz dieser klaren Tendenz scheint der Kostenfaktor allein noch nicht als Grund zur Teilnahme an einem Programm wie Ökoprofit® auszureichen. Die Mehrheit der interviewten Unternehmen berichtete, von außen angesprochen und proaktiv auf das Programm hingewiesen worden zu sein. Diese Ansprache führte dann auch zu ihrer Teilnahme, da sowohl eine gewisse Erwartungshaltung von außen aufgebaut wurde, als auch erstmalig die Information über die Existenz eines solchen Programms weitergegeben wurde.

Aus den Beobachtungen, die während der Studie gemacht wurden, kann also geschlossen werden, dass KMUs erstens besonders auf den ökonomischen Nutzen von ökologischen Maßnahmen hingewiesen werden müssen und zweitens auf externe Impulse von Intermediären reagieren, die sie zur Teilnahme an entsprechenden Programmen auffordern. In diesem Fall handelte es sich um eine Ansprache durch Kommunen. Alternativ kann dies auch durch andere Intermediäre wie IHKS, Handwerkskammern, Industrieverbände oder andere relevante Netzwerke geschehen.

### Einmalige Unterstützung reicht nicht aus

Ökoprofit® unterstützt die teilnehmenden Unternehmen intensiv über den Zeitraum von einem Jahr, informiert sie, ist vor Ort dabei und hilft somit, den Nutzen von ökologischem Handeln aufzuzeigen. Da das Programm nur ein Jahr dauert, war eine zentrale Frage, wie langfristig diese Effekte anhalten. Dazu wurden die Unternehmen befragt, welche Maßnahmen sie im Anschluss an das Ökoprofit®-Jahr durchgeführt haben.

Die Resultate lagen hier weit auseinander. So gab ein Unternehmen an, durch Ökoprofit® gelernt zu haben, an Programmen wie dem Umweltpakt Bayern teilzunehmen, und dies seither bereits mehrfach getan zu haben. Andere hingegen konnten in den verstrichenen Jahren teilweise sehr wenige oder sogar keine Folgemaßnahmen nachweisen. Erstaunlich ist hierbei, dass eine Organisation sogar ihre Zertifizierung wieder abgegeben beziehungsweise nicht weiterverfolgt hat, weil sie es als irrelevant ansah.

Diese Resultate zeigen, dass einige der befragten Unternehmen eine weitergehende Unterstützung benötigen würden, um ihr Engagement zielgerichtet und strategisch fortsetzen zu können.

*„Unternehmen müssen explizit auf den ökonomischen Nutzen von ökologischen Maßnahmen hingewiesen werden.“*

nen. Manche Unternehmen halfen sich selbst, indem sie beispielsweise einen Umweltingenieur mit der Erarbeitung eines Energieplans beauftragten.

### Intermediäre sind wichtiger als Netzwerke

Ein allgemeiner Tenor in der hier vorgestellten Studie war die Tatsache, dass alle partizipierenden Unternehmen die Zusammenarbeit mit Intermediären für relevant empfanden, um Nachhaltigkeitsziele zu erreichen beziehungsweise sich damit auseinanderzusetzen.

Gleiches galt nicht für andere Formen von Netzwerken, in denen sich zwar alle Unternehmen befinden, die sie jedoch nicht zwingenderweise als relevant für ihr ökologisches und soziales Engagement sahen. Dennoch gelten andere Netzwerke wie Industrieverbände oder die Industrie-, Handels- und Handwerkskammern als erste Quelle für mögliche Informationen zu den aus Nachhaltigkeit resultierenden Fragen.

### Schlussfolgerungen

Die vorgestellten Ergebnisse werden im folgenden Abschnitt kritisch reflektiert. Einerseits zeigt diese explorative Erhebung, dass Nachhaltigkeitsengagement in KMUs durch Intermediäre gefördert werden kann. Gleichzeitig zeigt die Studie aber auch auf, dass die angestoßenen Effekte teilweise sehr schnell zu verpuffen drohen. Dies scheint teilweise daran zu liegen, dass die einfacheren Maßnahmen im Rahmen des Ökoprofit®-Programms durchgeführt werden, anschließend komplexere Maßnahmen aber gegebenenfalls größere Investitionen benötigen hätten. Hierfür fehlen dann erneut die personellen und finanziellen Ressourcen oder auch das Know-how.

Das Ökoprofit®-Verfahren sollte daher weiter verfeinert und ausgebaut werden. Hierbei würde das Konzept von Ökoprofit® erhalten bleiben, jedoch um einige Aspekte ergänzt werden.

■ Ein wichtiger Anknüpfungspunkt ist die Bereitstellung präziser Informationen über Kosten und insbesondere aber auch Nutzen derartiger Programme. Die Studie hat gezeigt, wie wichtig eine proaktive Ansprache sein kann, um einen Initialstoß in Richtung eines ökologischen Wirtschaftens zu geben. Dabei ist es wichtig, möglichen finanziellen und wettbewerbstechnischen Nutzen herauszustellen. →

- Nach Abschluss des Kernprogramms sollte es für diejenigen Unternehmen, die dies wünschen, die Möglichkeit geben, weiterhin aktiv und vor Ort unterstützt zu werden. Eine Möglichkeit ist der Ökoprofit®-Club, in dem Unternehmen von den Erfahrungen anderer lernen können. Obwohl sich fast alle weitere Unterstützung wünschten, wurde der Club von den hier untersuchten Unternehmen jedoch kaum genutzt (nur ein Unternehmen ist Mitglied), insbesondere aufgrund der fehlenden Branchenspezifität des Netzwerkes. Darüber hinaus ist es jedoch wichtig, dass ebenfalls auf die individuellen Bedürfnisse des Unternehmens weiter eingegangen wird. So gibt es Unternehmen, die nicht nur bei der Entscheidung, sondern auch bei der Umsetzung und anschließenden operativen Weiterführung unterstützt und betreut werden wollen.
- Da Ökoeffizienz nur ein Teilaspekt des Nachhaltigkeitsmanagements ist (neben unter anderem Ökoeffektivität, sozialer Effizienz und Effektivität), müssten nach einer Erreichung solcher „Low Hanging Fruit“ Folgeprogramme die noch ausstehenden Nachhaltigkeitsaspekte aktiv an die Unternehmen herantragen und mögliche Maßnahmen gemeinsam mit diesen erarbeiten.

Mithilfe solcher weiterentwickelter Programme von Intermediären könnte es möglich sein, auch KMUs, die nicht im Rampenlicht stehen, die bestmögliche Unterstützung auf dem Weg zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung zu bieten und damit einen essenziellen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft zu leisten.

**Literatur**

Bundesumweltministerium (BMU) / econsense / Centre for Sustainability Management (CSM) (Hrsg.): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Von der Idee zur Praxis: Berlin/Lüneburg 2007.  
 del Brio, J. / Junquera, B.: A review of the literature on environmental innovation management in SMEs: implications for public policies.

In: Technovation 23, 12/2003. S. 939-948.  
 ECOPROFIT: ECOPROFIT – The Idea. Online verfügbar unter: <http://www.ECOPROFIT.com/about/>, Zugriff: 20.07.2010. 2008.  
 ETAP: Europäische Kommission Environmental Technologies Action Plan. Online verfügbar unter: [http://ec.europa.eu/environment/etap/inaction/showcases/eu/635\\_de.html](http://ec.europa.eu/environment/etap/inaction/showcases/eu/635_de.html). Zugriff: 09.03.2011. Brüssel 2011.  
 Jenkins, H.: A Critique of Conventional CSR Theory: An SME Perspective. How can small and medium enterprises embrace corporate social responsibility?. In: Journal of General Management 29, 4/2004. S. 37-57.  
 Klewitz, J. / Zeyen, A.: The Role of Intermediary Organizations in Eco-Efficiency Improvements in SMEs – A Multi-Case Study in the Metal- and Mechanical Engineering Industries in Germany. Calgary/Lüneburg 2010.  
 Martinuzzi, A. / Huchler, E. / Obermayr, B.: EcoProfit: promoting partnerships between small and medium sized enterprises and local authorities. In: Greener Management International 30, 2000. S. 83-96.  
 Schaltegger, S. / Sturm, A.: Ökologieorientierte Entscheidungen in Unternehmen. Ökologisches Rechnungswesen statt Ökobilanzierung: Notwendigkeit, Kriterien, Konzepte. Bern 2000.  
 Statistisches Bundesamt: KMU-Anteile in Deutschland 2006. 04/2006.  
 Verband Deutscher Maschinen- u. Anlagebau VDMA. Online verfügbar unter: <http://www.vdma.de>. Zugriff: 10.03.2011. 2010.

**■ AUTOREN + KONTAKT**

**Anica Zeyen** ist Dozentin für Social Entrepreneurship und Mitarbeiterin am Social Change Hub am Centre for Sustainability Management der Leuphana Universität Lüneburg.



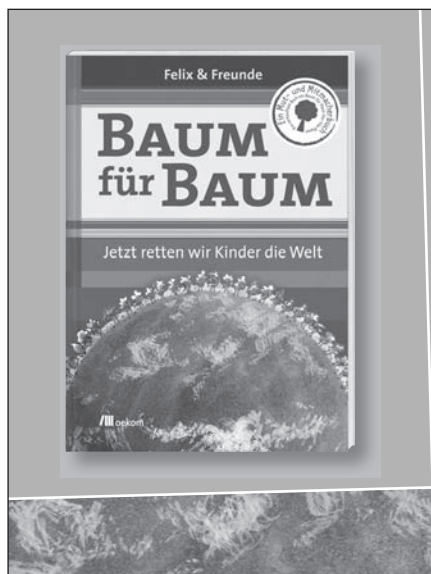
**Johanna Klewitz** ist Wissens- und Transfermanagerin im Innovationsverbund „Nachhaltiger Mittelstand“, im Rahmen des EU-Großprojektes Innovations-Inkubator Lüneburg, am Centre for Sustainability Management der Leuphana Universität Lüneburg.



**Dr. Erik G. Hansen** ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Centre for Sustainability Management der Leuphana Universität Lüneburg.



Centre for Sustainability Management, Leuphana Universität Lüneburg, Scharnhorststraße 1, 21335 Lüneburg. Tel.: +49 4131 677-2212, E-Mail: zeyen@uni.leuphana.de



## Klima retten? Kinderleicht!

Felix Finkbeiner und viele andere Kinder wollen nicht länger warten, bis die Erwachsenen das Reden lassen und das Handeln beginnen. Sie packen selber an, um den Klimawandel zu stoppen. Mit ihrer Initiative Plant-for-the-Planet haben sie ihr Ziel fast erreicht, in jedem Land der Erde eine Million Bäume zu pflanzen. In diesem Buch erzählen die Kinder ihre Geschichte: Warum sie handeln und was Jede(r) tun kann, um eine lebenswerte Zukunft Wirklichkeit werden zu lassen.

**Felix & Freunde**  
**Baum für Baum**  
 Jetzt retten wir Kinder die Welt

109 Seiten, komplett in Farbe, 12,90 EUR, ISBN 978-3-86581-208-7  
 Erhältlich bei [www.oekom.de](http://www.oekom.de), [kontakt@oekom.de](mailto:kontakt@oekom.de)

Die guten Seiten der Zukunft 

### **Lizenzhinweis**

Die Beiträge in *Ökologisches* Wirtschaften werden unter der Creative-Commons-Lizenz "CC 4.0 Attribution Non-Commercial No Derivatives" veröffentlicht. Im Rahmen dieser Lizenz muss der Autor/Urheber stets genannt werden, das Werk darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert und außerdem nicht kommerziell genutzt werden.

Die digitale Version des Artikels bleibt für zwei Jahre Abonnent/innen vorbehalten und ist danach im Open Access verfügbar.