

Vergleichen mit anderen – Lernen von den Besten

Der Vergleich mit dem Wettbewerb ist im Rahmen nationaler und europäischer CSR-Strategie erwünscht. Konzerne werden in Rankings analysiert und bewertet, nicht selten gehören Teilnahme oder Aufnahme beispielsweise in den Dow Jones Sustainability Index zu den ausgewiesenen Nachhaltigkeitszielen. Doch wo finden kleine und mittlere Unternehmen (KMU) Orientierung? VON THOMAS FELDHAUS

Die Erfassung wichtiger Kennzahlen gehört auch in vielen kleinen und mittelständischen Betrieben zum Alltag. Sie sind wesentliche Voraussetzung, um den eigenen Status quo zu ermitteln, und Grundlage, um Verbesserungsprozesse anzustoßen. Nachhaltiges Wirtschaften erfordert genau diese Standortbestimmung, um neben ökonomischen auch ökologische und soziale Aspekte im eigenen Handeln zu berücksichtigen. Die Erfassung von Nachhaltigkeitskennzahlen ist dabei für zahlreiche KMUs eine völlig neue Herausforderung, der man sich nicht nur in der eigenen Organisation stellen sollte, sondern die den Austausch mit anderen Unternehmen erfordert.

brauchbare Kennzahlen erfasst und geeignete Vergleichsparameter oder Best-Practice-Beispiele gefunden werden. Und die Unternehmen müssen sich auf einen andauernden Prozess des Lernens und der Verbesserung einlassen. Inzwischen haben sich Managementsysteme etabliert, mit denen sich die zusätzlichen ökologischen und sozialen Anforderungen bewerkstelligen lassen, beispielsweise das Sustainable-Excellence-Konzept. Doch ohne einen Bezugsrahmen fehlt den Zahlen und Analysen die Aussagekraft, denn diese stellt sich erst durch den Vergleich mit anderen Unternehmen ein. Manchmal reichen dafür einfache Kennzahlenvergleiche, im Sinne eines Verbesserungsprozesses bieten sich allerdings eher Best-Practice-Benchmarkings an.

Benchmarking kann ein geeignetes Mittel sein, um die eigenen Nachhaltigkeitsaktivitäten zu messen und zu verbessern. Doch genau an dieser Stelle fangen die Schwierigkeiten an. Es müssen

Die Erfassung von Nachhaltigkeitskennzahlen ist für zahlreiche KMUs eine völlig neue Herausforderung.

Schwerpunkt Ökoeffizienz

Mittelständische Betriebe konzentrieren sich oftmals in einem ersten Schritt auf die ökologischen Aspekte der Nachhaltigkeit. Damit stehen Themen wie

Energieeffizienz, Klimaschutz oder Ressourceneffizienz im Vordergrund. Die ökologischen Aspekte haben den Vorteil, dass sie sich meist einfach und präzise messen lassen und sich für ein einfaches Kennzahlen-Benchmarking eignen. Dieses kann intern erfolgen, indem Standorte oder Abteilungen miteinander verglichen werden, oder extern durch den Vergleich mit Wettbewerbern.

Vor allem für kleinere und mittlere Betriebe bieten sich Nachhaltigkeitsinitiativen an. Beispiele sind die vom Arbeitskreis für Umweltmanagement B.A.U.M. gegründete Initiative „Wirtschaft pro Klima“ oder der Wettbewerb „Büro und Umwelt“. So ist es Ziel der Klimainitiative, das Engagement deutscher Unternehmen in der Öffentlichkeit bekannter zu machen, aber durch die angeschlossene Datenbank zugleich Beispiele für andere Unternehmen zu bieten. Die enthaltenen Ansätze zeigen eine Vielzahl möglicher Klimaschutzmaßnahmen von Unternehmen unterschiedlichster Größe und Branchen. Allen gemein sind die Berücksichtigung von Energieeffizienzmaßnahmen in allen Unternehmensbereichen und das Ziel, den spezifischen CO₂-Ausstoß des Unternehmens um mindestens zwanzig Prozent zu senken.

Für eine schnelle Standortbestimmung der ökologischen Performance eignet sich der KMU-Nachhaltigkeits-Check, ein Gemeinschaftsprojekt der Umweltstiftung Global Nature Fund, der adelphi research GmbH und des Instituts für angewandtes Stoffstrommanagement der Fachhochschule Trier. Der Check will mit einem branchenoffenen Ansatz die ökologische Nachhaltigkeitsleistung kleinerer und mittlerer Unternehmen steigern. Dafür werden einerseits der Ressourcen- und Energiebedarf, andererseits die ökologischen Auswirkungen des Unternehmens analysiert. So lassen sich Chancen und Risiken identifizieren sowie Optimierungspotenziale und Handlungsstrategien erkennen.

Wichtig ist die Einbeziehung aller relevanten Mitarbeiter – beispielsweise bei der Betriebsbegehung, der Vertiefung der Analysen am runden Tisch und der Präsentation der Ergebnisse. Dies soll für die nötige Akzeptanz und Motivation im Unternehmen sorgen, aber auch sicherstellen, dass die Handlungsempfehlungen an den richtigen betrieblichen Stellen verstanden werden. Am Ende soll den Unternehmen klar sein, wo ihre Effizienzpotenziale liegen und wie sie diese – auch mit Unterstützung von Förderprogrammen – nutzen können.

Ranking der KMU-Nachhaltigkeitsberichte

Orientierung bieten zudem Wettbewerbe und Initiativen, die sich nicht ausschließlich auf die ökologische Dimension konzentrieren, beispiels-

weise das IÖW/future-Ranking. Bewertet werden die Nachhaltigkeitsberichte von Unternehmen, und zwar für KMUs in einem gesonderten Wettbewerb. Voraussetzung für die Teilnahme am KMU-Ranking ist ein öffentlich zugänglicher Nachhaltigkeitsbericht. Und das Unternehmen sollte nicht mehr als 5.000 Beschäftigte haben oder nicht mehr als 500 Mio. Euro Jahresumsatz erzielen. Nach einer Vorauswahl gehen 40 Berichte in eine vertiefende Bewertung ein. Am Ende einer internen Analyse durch das IÖW werden den teilnehmenden Unternehmen die Ergebnisse zur Validierung vorgelegt und dann erneut mit branchentypischen Angaben verglichen. Auch wenn die Zahl der berichtenden KMUs noch verhältnismäßig klein ist, nimmt sie doch von Jahr zu Jahr zu.

Begleitet wird das Ranking von einem Ergebnisworkshop, sodass die Unternehmen nicht nur eine Standortbestimmung bekommen, sondern auch einen Erkenntnisgewinn, mit dem sie einen internen Lernprozess anstoßen können. Derzeit wird das Ranking neu ausgerichtet und wird voraussichtlich 2014 wieder stattfinden.

Ein anderes Beispiel ist der neu geschaffene CSR-Preis der Bundesregierung, mit dem herausragendes CSR-Engagement vor allem auch kleinerer Unternehmen gewürdigt werden soll. Die Unternehmen werden in Größenkategorien eingeteilt, innerhalb dieser Kategorie bewertet und gegebenenfalls ausgezeichnet. Auch hier gibt es ein mehrstufiges Bewertungsverfahren, an dessen Ende alle teilnehmenden Betriebe eine klare Standortbestimmung ihres CSR-Engagements erhalten. Damit lässt sich die eigene Unternehmensleistung im Vergleich zu anderen einschätzen und es wird deutlich, welche Maßnahmen bereits gute Ergebnisse bringen und wo noch Nachholbedarf besteht.

Voneinander lernen

Andere Initiativen setzen auf den Erfahrungsaustausch und begleitende Beratung, um einzelne Nachhaltigkeitsaspekte zu fördern, zu bewerten und zu vergleichen. Eines dieser Projekte ist DemografieFit von der Unternehmerinitiative future. Hintergründe sind der Mangel an Fach- und Nachwuchskräften in der deutschen Wirtschaft, die Probleme alternder Belegschaften sowie die zunehmend hohe Arbeitsbelastung in den Betrieben.

Um diesen Herausforderungen zu begegnen, sollen sich die teilnehmenden Unternehmen einer moderierten Selbstbewertung unterziehen und gemeinsam an Lösungsansätzen arbeiten. Anhand von fünf Handlungsfeldern wird der Ist-Zustand der Unternehmen analysiert, dazu gehören beispielsweise Personalgewinnung, betrieblicher Gesund-

Nachhaltigkeits-Benchmarkings haben dieselben Schwächen wie reguläre Benchmarkings.

heitsschutz und Work-Life-Balance. Ziel ist es, durch Verbesserungsmaßnahmen in diesen Handlungsfeldern beispielsweise die Attraktivität der Unternehmen als Arbeitgeber zu erhöhen, die Arbeitsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu erhalten sowie insgesamt dem Megatrend des demografischen Wandels mit konkreten Maßnahmen begegnen zu können. An dem noch bis Ende 2013 laufenden Projekt beteiligen sich derzeit 16 Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen.

Future hat in anderen Projekten das vollständige Nachhaltigkeitsengagement im Blick und entwickelte zusammen mit Projektpartnern sowie mehreren mittelständischen Unternehmen den Sustainable-Excellence-Ansatz. Das Instrument zur Umsetzung unternehmerischer Nachhaltigkeit wird häufig als Voraussetzung für ein Nachhaltigkeitsbenchmarking gesehen, beispielsweise für Be.st. Diesem sogenannten Sustainable Excellence-Benchmarking-Projekt liegt ein 7-Phasen-Modell zugrunde, an dessen Ende ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess beginnen sollte.

Im Rahmen des Projekts werden die Prozesse Instandhaltung, interne Logistik, Kundenservice, Auftragsabwicklung und Produktentwicklung betrachtet und mit geeigneten Benchmarking-Partnern verglichen. Die Bewertung der einzelnen Prozesse erfolgt anhand des Sustainable-Excellence-Ansatzes, der im Unternehmen bereits etabliert sein muss.

In der Praxis hat sich gezeigt, dass dafür eine gewisse Reife der einzelnen Prozesse notwendig ist, die Prozesse also im Unternehmen bereits entwickelt sind und aussagekräftige Kennzahlen liefern können. Für das Benchmarking sollten die Prozesse der beteiligten Unternehmen auch nicht zu unterschiedlich sein, wobei dies nicht Branchenzugehörigkeit bedeuten muss. Häufig wird ein Benchmarking nur auf einzelnen Prozessebenen möglich sein, weil gerade bei mittelständischen Betrieben die vollständige Vergleichbarkeit fehlt.

Aber in der Praxis wurde auch ein anderer wesentlicher Aspekt deutlich: KMUs öffnen sich eher für ein Benchmarking, wenn der Prozess aus einer Gruppe heraus startet. An dieser Stelle kommen die zahlreichen unternehmerischen Nachhaltigkeits-Initiativen ins Spiel, die dann ein geeigneter Rahmen sein können. Das könnte beispielsweise das Unternehmensnetzwerk UPJ mit seinem Nachhaltigkeitsprojekt CSR Regio.Net sein.

Leuchtturm in der Region

CSR Regio.Net bietet mittelständischen Unternehmen die Möglichkeit, gemeinsam mit Experten



Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International Lizenz.
<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Manche Initiativen setzen auf Erfahrungsaustausch und begleitende Beratung, um Nachhaltigkeitsaspekte zu fördern, zu bewerten und zu vergleichen.

und Unternehmen aus der Region eine Nachhaltigkeitsstrategie zu erarbeiten und im Unternehmen umzusetzen. Über 75 mittelständische Unternehmen aus acht Regionen in Deutschland haben sich bislang zur Teilnahme entschieden. Dabei stehen ihnen zwei kostenfreie Möglichkeiten der Mitwirkung zur Verfügung: Als Netzwerkteilnehmer können sie an fünf eintägigen Informations- und Qualifizierungworkshops teilnehmen. Darüber hinaus werden vertiefende Informationsmaterialien sowie themenbezogene Webinare angeboten und die Unternehmen können sich als regionale CSR-Leuchtturm-Unternehmen öffentlich präsentieren. Aus diesem Kreis wird 48 Unternehmen im Rahmen einer erweiterten Teilnahme konkrete individuelle Beratung für die Entwicklung und Umsetzung einer CSR-Strategie ermöglicht.

Insgesamt haben Nachhaltigkeits-Benchmarkings dieselben Hemmnisse und Schwächen wie reguläre Benchmarkings. Die ausschließlich interne Betrachtung lässt sich einfacher bewerkstelligen, beschränkt aber den Blickwinkel und hemmt auf dem Weg zur Excellence, der externe Vergleich wird durch Ängste wie etwa dem Verlust von Wettbewerbsvorteilen gehemmt. Bei Nachhaltigkeitsthemen ist dieser Aspekt noch etwas geringer ausgeprägt, man darf und soll voneinander lernen. Das kann sich allerdings schnell ändern, wenn erste Unternehmen Wettbewerbsvorteile durch ihre Nachhaltigkeitsbemühungen erzielen. □