

Systematisch Verbesserungen identifizieren

Nachhaltigkeitsbenchmarking für mittelständische Unternehmen

Mittelständische Unternehmen sind dabei, trotz gänzlich fehlender oder nur informell bestehender Anforderungen die nachhaltige Entwicklung mitzugestalten. Nachhaltigkeitsbenchmarking ist ein Werkzeug, das diesen Unternehmen eine detaillierte Analyse ihrer Nachhaltigkeitsleistung ermöglicht.

Von Mila Galeitzke

Es ist mittlerweile unumstritten, dass Unternehmen als wesentliche Akteure einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten müssen und können. Eine regulatorische Betroffenheit geht dabei gerade an kleinen und mittleren sowie der Mehrheit der mittelständischen Unternehmen bisher vorbei. Andererseits sind insbesondere diese Unternehmen meist fest in ihrem regionalen und sozialen Umfeld verwurzelt, wodurch sie eine direkte Verantwortung ihren Mitarbeiter/innen und der regionalen Gesellschaft gegenüber tragen. Viele mittelständische Unternehmen stehen zudem regelrecht unter Zugzwang, um den Anforderungen ihrer aktuellen und potenziellen Mitarbeiter/innen und Kund/innen zu entsprechen. Dies deckt sich mit Ergebnissen aktueller Forschung und Studien (Kraus et al. 2020; Commerzbank AG 2021). Es zeigt sich eine deutliche intrinsische Motivation der Unternehmer/innen, den „Fußabdruck“ der eigenen Geschäftstätigkeit zu verringern (Kraus et al. 2020; Europäische Kommission 2020; Hypovereinsbank 2021), es fehlen aber mittelstandsgerechte Werkzeuge, um dieser Herausforderung zu begegnen. Im Projekt „Nachhaltigkeitsbenchmarking für mittelständische Unternehmen“, das im Zeitraum 2019 bis 2021 von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt gefördert wurde, konnte gemeinsam mit dem Bundesverband mittelständische Wirtschaft e. V. und 70 Unternehmen ein Nachhaltigkeitsbenchmarkingsystem entwickelt und erprobt werden.

Benchmarking wird seit mehr als drei Jahrzehnten in Wissenschaft und Praxis diskutiert (Camp 1994; Zhu 2014; Schnupp/Fritze 2015; Mertins/Anderes 2009; Siebert/Kempf 2012) und als systematischer und kontinuierlicher Prozess des Vergleichs von Strategien, Prozessen und Produkten oder der Leistungen des eigenen Unternehmens mit denen in anderen Unternehmen definiert (Camp 1994). Ziel des Benchmarking ist es, eine vergleichende Orientierung zu schaffen, die häufig insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen nicht vorhanden ist (Kohl 2007). Die Berichtstandards der *Global Reporting Initiative* empfehlen, Nachhaltigkeitsberichte so zu gestalten, dass diese mit früherer Leistung, eigenen Zielvorgaben und insofern möglichst auch mit der Leistung anderer Organisationen vergleichbar sind (GRI 2018). In der VDI-Richtlinie 4070 *Nachhaltiges Wirtschaften in kleinen und mittelständischen Unternehmen* wird ebenso ein Vergleich betrieblicher Nachhaltigkeitsdaten empfohlen (VDI Richtlinie 4070). Eine Antwort auf die Frage, wie ein solches Benchmarking mit anderen Unternehmen erfolgen soll, bleibt dabei jedoch offen.

Bisherige Ansätze grenzen sich meist durch einen Branchenfokus, einen inhaltlichen Fokus auf zum Beispiel übergreifende oder einzelne ökologische Aspekte (für eine Übersicht und Beispielmethode siehe Billmann 2010) der Kombination klassischer Unternehmenskennzahlen mit Nachhaltigkeitskennzahlen (Kaldschmidt 2009) oder der Ag-

gregation der Nachhaltigkeitswirkung (Tasdemir et al. 2020; Kassem/Trenz 2020) ab. Mit dem hier beschriebenen Ansatz wurde hingegen das Ziel verfolgt, allen Unternehmen eine ganzheitliche Analyse und Bewertung ihrer Nachhaltigkeitsleistung zu ermöglichen.

Durch den Vergleich anhand geeigneter Kennzahlen werden Unternehmen in die Lage versetzt, ihre eigenen Stärken und Schwächen sowie daraus resultierende Leistungspotenziale zu analysieren und gezielt Verbesserungsmaßnahmen abzuleiten. Im Austausch mit anderen Unternehmen können Strategien, Handlungsoptionen und zum Teil branchenübergreifende *good practices* für das nachhaltige Wirtschaften entwickelt und geteilt werden. Dem Ansatz liegt ein ganzheitliches Nachhaltigkeitsmodell und ein darauf abgestimmter Kennzahlenkatalog zugrunde, mit denen die Themen zukunftsfähiges Wirtschaften, ökologische Verträglichkeit und soziale Verantwortung integriert und gleichberechtigt analysiert werden.

Datenerhebung und Analyse

Der Fragebogen zur Erhebung der Daten wurde so konzipiert, dass er in den Unternehmen von den jeweiligen themenspezifischen Abteilungen ausgefüllt werden kann. Zunächst werden qualitative Daten zum Nachhaltigkeitsmanagement erhoben. Anschließend werden die benötigten Daten in den Bereichen Energie- und Ressourcenverbrauch, Emissionen, Produkte, Personal sowie Finanzen abgefragt. Da viele Kennzahlen auch in gängigen Managementsystemen und Berichtsstandards wiederzufinden sind, konnten einige Unternehmen den Fragebogen ohne größeren Aufwand aus ihren bestehenden Daten in wenigen Stunden ausfüllen. Diejenigen Unternehmen, die bisher kein Umwelt- oder Nachhaltigkeitscontrolling eingerichtet haben, sind hier entsprechend gefordert, die Daten erstmalig zu erheben. Grundsätzlich hielten sich die Aufwände durch die projektbasierte Unterstützung jedoch in Grenzen. Ein Großteil der Unternehmen ohne entsprechendes Con-

trollingsystem nutzte das Projekt als Auftakt für eine entsprechende Einführung.

Unternehmensvergleich

Der Vergleich der Unternehmen erfolgt innerhalb der eigenen Branche, im Regelfall auf Ebene der tiefsten Untergliederung der Systematik der Wirtschaftszweige (Europäische Kommission 2008), da nur auf dieser Detailtiefe eine Vergleichbarkeit der wirtschaftlichen oder industriellen Tätigkeit anzu nehmen ist. Dabei ist wichtig, dass die verglichenen Unternehmen rechnerisch abgrenzbare Einheiten mit einer klaren Haupttätigkeit sind. Im Gegensatz zu anderen Systemen wie beispielsweise EMAS, können also einzelne Standorte nur dann betrachtet werden, wenn alle benötigten Daten auch dem Standort zugerechnet werden können, was gerade im Fall der Finanzdaten oft ein Problem darstellen kann.

Die von den Unternehmen erhobenen Daten werden zunächst mittels visueller Datenanalyse und statistischer Verfahren auf Plausibilität und Konsistenz geprüft. Im Zweifelsfall können fehlerhafte Angaben so identifiziert und nachgeprüft werden, damit die Konsistenz der Daten und damit die Richtigkeit der Analyseergebnisse gewährleistet werden können. Externe Daten aus Nachhaltigkeits- und Umweltberichten wurden gesammelt und aufbereitet, um eine breite Vergleichsdatenbank aufzubauen.

Durch eine multikriterielle Filterung werden für die jeweiligen Unternehmen Vergleichsgruppen zusammengestellt, welche neben der Branchenzugehörigkeit beispielsweise auch eine Eingrenzung der Unternehmensgrößenparameter erlauben. Zur Auswertung der Vergleichsergebnisse werden visuelle Datenanalysetechniken angewandt und teilweise aggregierte Auswertungsgrafiken für die Berichte erstellt. Für die Leistungsbewertung der jeweiligen Kennzahlen werden nicht linear aufgetragene Balkendiagramme verwendet.

Bei der Konzipierung des Benchmarkingberichts wurde ein besonderer Fo-

kus auf die Heranführung an die Thematik, Analyse und Interpretation gelegt. Auf diese Weise erhalten die Unternehmen sehr umfangreiche Benchmarkingberichte. Neben visuellen Analysen sind zu diesem Zweck für die Kapitel, Handlungsfelder und Kennzahlen Relevanzbeschreibungen und Interpretationshinweise enthalten.

Ergebnisse und Ausblick

Die Ergebnisse des Benchmarkings sollen bei der Entwicklung von Nachhaltigkeitsstrategie und -zielen sowie bei der Ableitung konkreter Maßnahmen zur Zielerreichung unterstützen. Durch den Blick nach außen können sowohl die eigene Position im unternehmerischen Umfeld als auch vorhandene Leistungspotenziale identifiziert werden. Die Ergebnisse des Projekts tragen wesentlich zum Verständnis um die Wirkung und das Potenzial mittelständischer Unternehmen, nachhaltiger zu wirtschaften, bei. Beispielhaft für die Wirkungsanalyse unterstützen die Daten des Pilotprojektes die Annahme, dass kleine und mittlere Unternehmen einzeln geringere Umweltwirkungen aufweisen als Großunternehmen, diese in Summe jedoch signifikant sind (Hillary 2017; Dey et al. 2019). Jedoch sind auch die durch das Projekt vorliegenden 500 Datensätze nicht ausreichend, um eine Abschätzung der Umweltwirkung von kleinen und mittleren Unternehmen vorzunehmen.

Aus der Datenanalyse und Interpretationsgesprächen mit den Unternehmen lässt sich jedoch zum einen das Potenzial zur Verringerung der Umweltwirkung und zum anderen die Motivation und ein hohes Engagement im Umweltschutz an den bereits umgesetzten und geplanten Maßnahmen festmachen. Insgesamt konnten 60 *good practices* der Unternehmen aufgenommen und diskutiert werden. Viele Unternehmen nahmen den Benchmarkingbericht als Ausgangspunkt für weitere Aktivitäten. Darunter zählen zum Beispiel die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie, Überführung der Ergebnisse in eine Wichtigkeitsanalyse, Integration in einen

Nachhaltigkeitsbericht. Das wichtigste Projektergebnis hängt jedoch direkt mit der Motivation der Unternehmen zusammen. So konnten bisher unerfahrene Unternehmen an das Thema des nachhaltigen Wirtschaftens herangeführt werden, während die bereits engagierten Unternehmen neue Perspektiven und neue Bestätigung ihrer Ziele und Handlungsweisen schöpfen konnten.

Auf der Projekt-Webseite haben Interessierte von nun an die Möglichkeit, eine gekürzte Form des Benchmarkings durchzuführen und somit einen konkreten Eindruck zu erhalten [1]. Die Minimalversion entspricht der entwickelten Methodik, ist aber auf neun Ergebniskennzahlen beschränkt und erlaubt einen Vergleich mit produzierenden, Dienstleistungs- und Handelsunternehmen. Das Benchmarkingsystem wird auch nach Projektende weiter betrieben. Interessierte Unternehmen haben also weiterhin die Möglichkeit, die Optimierung des Systems zu unterstützen und einen individuellen Benchmarkingbericht zu erhalten.

Anmerkung

[1] Website zum Projekt: www.nachhaltigkeitsbenchmarking.ipk.fraunhofer.de

Literatur

Das Literaturverzeichnis ist online im Artikel in unserem Heftarchiv www.oekologisches-wirtschaften.de abrufbar (s. nächste Seite).

AUTOR + KONTAKT

Mila Galeitzke ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) und leitet dort das Informationszentrum Benchmarking. Sein Forschungsschwerpunkt umfasst nachhaltige Produktionstechnik und das Nachhaltigkeits- und Klimaschutzmanagement von Unternehmen sowie Verfahren der visuellen Datenanalyse.

Fraunhofer Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK),
Pascalstraße 8–9, 10587 Berlin.
Tel.: +49 30 39006347,
E-Mail: mila.galeitzke@ipk.fraunhofer.de

Literatur

- Billmann, N. (2010): Ökologisches Benchmarking. Eine Analyse des Instruments und seiner Anwendung am Beispiel der Finanzdienstleistungsbranche. Zugl.: Kassel, Univ., Diss., 2009. Kassel: Kassel University Press.
- Camp, R. C. (1994): Benchmarking. München, Hanser.
- Commerzbank AG (Hg.) (2021): Wirtschaft im Umbruch: Die Chancen des „Green Deal“. Unternehmensperspektiven.
- Dey, P. K./Malesios, C./De, D./Chowdhury, S./Abdelaziz, F. B. (2019): Could lean practices and process innovation enhance supply chain sustainability of small and medium-sized enterprises? In: *Business Strategy and the Environment* 28/4: 582–598. doi: 10.1002/bse.2266.
- Europäische Kommission (2008): NACE Rev. 2. Statistische Systematik der Wirtschaftszweige in der Europäischen Gemeinschaft. Luxemburg: Amt für Amtl. Veröff. der Europ. Gemeinschaften (Eurostat Reihe Thema).
- Europäische Kommission (2020): Flash Eurobarometer 486. SMEs, start-ups, scale-ups and entrepreneurship. doi: 10.4232/1.13639.
- GRI (2018): Consolidated set of GRI sustainability reporting standards. Amsterdam, Global Reporting Initiative.
- Hillary, R. (2017): *Small and Medium-Sized Enterprises and the Environment*. Business Imperatives. London, Routledge.
- Hypovereinsbank (2021): Nachhaltigkeit im Mittelstand. Status – Chancen – Ausblick. www.akzente.de/wp-content/uploads/2021/07/Final-Studie-Nachhaltigkeit-im-Mittelstand_2021041535.pdf
- Kaldschmidt, S. (2009): Benchmarking zur Messung und Steigerung der Nachhaltigkeit. In: Mertins, K. (Hrsg.): *Benchmarking. Leitfaden für den Vergleich mit den Besten*. Düsseldorf, Symposium Publishing. 209–235.
- Kassem, E./Trenz, O. (2020): Automated Sustainability Assessment System for Small and Medium Enterprises Reporting. In: *Sustainability* 12/14: 5687. doi: 10.3390/su12145687.
- Kohl, H. (2007): *Integriertes Benchmarking für kleine und mittlere Unternehmen. Eine Methode zur Integration von Best Practice-Informationen in das interne Unternehmenscontrolling*. Stuttgart, Fraunhofer IRB.
- Kraus, P./Stokes, P./Cooper, Cary L. Sir/Yipeng Liu/Moore, N./Britzelmaier, B./Tarba, S. (2020): Cultural Antecedents of Sustainability and Regional Economic Development – A Study of SME ‘Mittelstand’ Firms in Baden-Württemberg (Germany). In: *Entrepreneurship & Regional Development* 32/7–8. doi: 10.1080/08985626.2020.1713223.
- Mertins, K./Anderes, D. (Hg.) (2009): *Benchmarking. Leitfaden für den Vergleich mit den Besten*. Düsseldorf, Symposium-Publishing.
- VDI Richtlinie 4070, 2016: *Nachhaltiges Wirtschaften in kleinen und mittelständischen Unternehmen*.
- Schnupp, C./Fritze, A-K. (2015): Benchmarking – Begriff, Arten und Methoden. In: *CON* 27 (10), S. 567–571. DOI: 10.15358/0935-0381-2015-10-567.
- Siebert, G./Kempf, S. (2012): *Benchmarking. Leitfaden für die Praxis*. München, Hanser.
- Tasdemir, C./Gazo, R./Quesada, H. J. (2020): Sustainability benchmarking tool (SBT): theoretical and conceptual model proposition of a composite framework. In: *Environment, Development and Sustainability* 22/7: 6755–6797. doi: 10.1007/s10668-019-00512-3.
- Zhu, J. (2014): Quantitative models for performance evaluation and benchmarking. *Data envelopment analysis with spreadsheets*. Cham, Springer.