

Nachhaltiges Wirtschaften in kleinen und mittleren Unternehmen

Herausforderungen des Wissenstransfers zwischen Hochschule und Unternehmen

Der Transfer von Wissen aus Hochschulen über Aspekte des nachhaltigen Wirtschaftens in kleinen und mittleren Unternehmen ist keine Selbstverständlichkeit. Im Rahmen eines zweijährigen Praxisprojekts konnten Erkenntnisse zum interorganisationalen Wissenstransfer über nachhaltiges Wirtschaften gewonnen werden.

Von Anja Grothe, Gerhard Goldmann, Nico Marke und Özlem Yildiz

Insbesondere bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) kann sich der Wissenstransfer über Möglichkeiten des nachhaltigen Wirtschaftens als äußerst schwierig, zu theoretisch und allzu komplex erweisen. Der Grund hierfür liegt unter anderem in den personell und zeitlich knapp bemessenen Kapazitäten der Geschäftsführung und der Mitarbeiter sowie an einer oftmals nicht an den Anspruchsgruppen orientierten strategischen Marktausrichtung des engeren Firmenprofils. Meistens nimmt der Eigentümer eines KMU auch den Posten des Geschäftsführers ein und regelt alle strategischen Ziele seiner Firma selbstständig. Große Unternehmenskonzerne können hingegen Wissen über nachhaltiges Wirtschaften in extra dafür eingerichteten Stabsstellen der Unternehmensleitung aufnehmen, verwerten und an die einzelnen Abteilungen weitergeben. Die inhaltlichen Aspekte dieses Themenbereichs haben so die Chance in die jeweilige Konzernstrategie einzufließen, sodass eine normative, strategische als auch operative Verankerung einer nachhaltigen Wirtschaftsweise entstehen kann. Wie gelangt aber Wissen über nachhaltiges Wirtschaften in kleine und mittlere Unternehmen? Die Beantwortung dieser Forschungsfrage wird vor dem Hintergrund der hohen Wirksamkeit nachhaltigen Wirtschaftens und der hohen wirtschaftlichen Relevanz dieser Unternehmensgrößen immer bedeutsamer.

Zukunftsfähig durch ökologisches Wirtschaften

Nachhaltiges Wirtschaften, was sowohl managementbasierende als auch umwelttechnische Vorgehensweisen umfasst, ist für KMU notwendig, um in Bezug auf Material- und Ressourceneffizienz, Innovation und Übernahme von gesellschaftlicher Verantwortung im Kerngeschäft zukunftsfähig zu sein. Die strategischen Ausrichtungsformen von kleinen und mittleren Unternehmen beruhen überwiegend auf langfristig angelegten

Denk- und Handlungsmustern, die im Gegensatz zu Großkonzernen nicht den Quartalszahlen sowie den divergierenden Interessen der Aktionäre als Anteilseigner unterworfen sind und oftmals nur eine kurzfristige Handlungsstrategie zulassen. Der langfristige Blick, als wesentliche Voraussetzung für die Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens, wird in KMU aufgrund des eigenen Haftungsrisikos der obersten Leitung stärker berücksichtigt.

Dennoch zeigt die Praxis häufig, dass in den kleinen und mittleren Unternehmen Vorbehalte gegenüber dem Themenbereich des nachhaltigen Wirtschaftens zu erkennen sind. Doch woran liegt das? Denn die Skepsis und die daraus resultierende zögerliche Haltung der Betriebe zum nachhaltigen Wirtschaften begründen sich nicht aus dem mangelnden Verständnis und der Aufgeschlossenheit zu diesem Thema.

Praxisprojekt mit Berliner Betrieben

In einem Praxisprojekt, das an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin durchgeführt wurde, konnte festgestellt werden, dass die meisten Unternehmen unter Nachhaltigkeit ausschließlich ökologische Themen verstehen und die Verzahnung der drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und die sozial-kulturelle Dimension den Geschäftsführern nicht bekannt waren (1). Zudem wurde sichtbar, dass kleine und mittelständische Unternehmen wenige Kapazitäten besitzen, um anspruchsvolle Themen mit zukunftsfähigen und langfristigen Lösungen in der Gegenwart zu entwerfen. Die Unternehmen reagieren meist aufgrund von externem Druck, nachhaltige Managementsysteme zu implementieren, oder sie handeln ausschließlich gewinnorientiert, um Kosten zu minimieren.

Vor dem Hintergrund der Komplexität der Wissensvermittlung und der Transdisziplinarität des Themenfeldes nachhaltiges Wirtschaften konnten in der betriebswirtschaftlichen Forschung vermehrt Praxisprojekte initiiert werden, die von einigen Hochschulen in Deutschland durchgeführt wurden. Ziel war es dabei immer, die Wissensbarriere zu dieser Thematik abzubauen und den kleinen sowie mittleren Unternehmen auf der lokalen und regionalen Ebene aufzuzeigen, wie ein interorganisationaler Wissenstransfer stattfinden kann (2). Dabei kann es sich nur um einen Impuls handeln, der darauf abzielt, nachhaltiges Wirtschaften in diesen Organisationseinheiten anzustoßen und somit zu fördern. Die Unternehmen müssen hierbei punktgenau in ihrem Wissensstand abgeholt werden, da bei den Betrieben eine Informationsasymmetrie zu diesem Thema vorherrscht. Einige Firmen haben sich bereits mehr Erkennt-

„Die Praxis zeigt häufig, dass in den kleinen und mittleren Unternehmen Vorbehalte gegenüber dem Themenbereich des nachhaltigen Wirtschaftens zu erkennen sind“

nisse auf diesem Gebiet angeeignet als andere. Um diese verschiedenen Wissensstände zu berücksichtigen, eignet sich eine individuelle, auf die Unternehmen zugeschnittene Form des Lernens (Brenzel et al. 2004). Dies kann durch eine projektmanagementbasierende Form erfolgen, indem Betriebsprojekte, in den einzelnen Betrieben durchgeführt werden, um im Rahmen eines konkreten Projekts eine spezielle Aufgabenstellung des nachhaltigen Wirtschaftens zu bearbeiten. Somit wird ein fest vorgegebenes Ziel erreicht, das eine optimale Vorbereitung bietet und den Unternehmen später dabei hilft, Betriebssysteme in Gestalt eines normierten Managementsystems oder Umwelttechnik zu implementieren. Der örtliche Wissensgeber kann hierbei eine Hochschule sein, die als unabhängige Institution eine möglichst hohe Akzeptanz in der Wirtschaft genießt und keine primären Profitinteressen wie beispielsweise Beratungsunternehmen verfolgt (o.N. 2010).

Speziell für den Berliner Raum wurde im Mai 2009 das Transferprojekt „Nachhaltiges Wirtschaften in Berliner Betrieben“ (NBB) gestartet (3). Ziel war es zum einen, den Technolo-

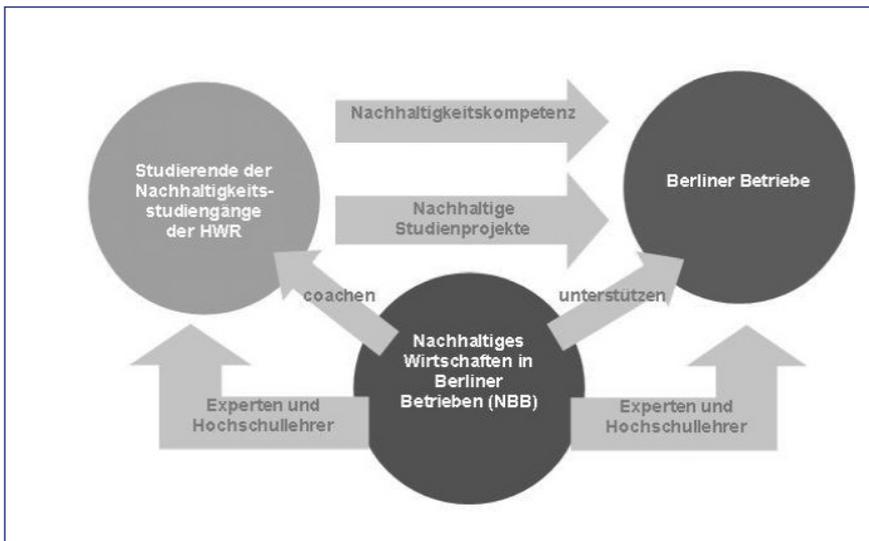
gie- und Managementtransfer zwischen Hochschule und den Berliner KMU zu fördern, sowie die Ergebnisse durch einzelne Betriebsprojekte im vorwettbewerblichen Bereich zu sichern. Zum anderen war es das Ziel, Erfahrungen über diesen Wissensaustausch zwischen Hochschule und Praxis zu erlangen. Die Studierenden, die in den Betrieben ein halbjähriges oder einjähriges Projekt durchführten, studieren entweder im berufs begleitenden Masterstudiengang Nachhaltigkeits- und Qualitätsmanagement der HWR Berlin oder Wirtschaftsingenieurwesen – Umwelt und Nachhaltigkeit (4).

Das Projekt lässt sich in drei Phasen einteilen. In der ersten Phase wird der Kontakt mit Berliner Betrieben seitens des NBB Teams aufgenommen und es finden erste Gespräche statt, in denen gemeinsam, aber im Sinne des unternehmensinternen Interesses, ein Projektziel gefunden wird. Hierbei wird auch eine Abgrenzung zu anderen Geschäftsprozessen vollzogen, um die Systemgrenze des Projektauftrages zu gewährleisten. Das heißt, es wird eine spezifische Fragestellung erörtert und mithilfe des Projekts soll das klar definierte Projektziel in einem festgelegten Zeitraum bearbeitet werden. Danach tritt die zweite Phase, die Projektdurchführung, ein. Im Verlauf der Durchführung entwickeln die Studierenden Kompetenzen im Bereich des nachhaltigen Wirtschaftens und des Projektmanagements. Die im Studium erlernten Inhalte kommen an dieser Stelle zum Einsatz. Bedeutungsvoll für dieses Projekt ist, dass die Kompetenzvermittlung nicht nur bei den Studierenden erreicht wird, sondern auch bei den Führungskräften und Mitarbeitern der beteiligten Unternehmen.

Das Team des NBB besteht aus zwei Hochschullehrern, die sich gemeinsam die Projektleitung teilen, und aus vier wissenschaftlichen Mitarbeiter(inn)en, die zuständig für die fach- und themenspezifische Unterstützung der am Projekt teilnehmenden Personen sind (5). Bei Bedarf werden themenspezifisch weitere Expert(inn)en in die jeweiligen Projektteams integriert, um die Unternehmen fachlich zu begleiten. Als dritte Phase sind die Ergebnissicherung der Projekte und die Transferphase zu nennen. Am Ende soll ein messbarer Verbesserungsprozess bezüglich eines höheren Grades an Nachhaltigkeit im Betrieb durch die Studienprojekte entstanden sein (6).

Insgesamt werden über 40 Studienprojekte in zwei Jahren durchgeführt. Die Themen sind interdisziplinär und beziehen sich auf die Bereiche Umwelttechnologie, Umwelt- und Ressourcenmanagement, Prozessmanagement, Nachhaltigkeitsberichterstattung, Ökobilanzierung sowie Nachhaltigkeitsmanagement in Bezug auf integrierte Managementsysteme. In den Studienprojekten entsteht durch diese Art der Wissensvermittlung

Abbildung 1: Verlauf im Projekt NBB



Quelle: Eigene Darstellung

ein gelebter Technologie- und Managementtransfer mit ökologischen und ökonomischen Schwerpunkten.

Im Projekt NBB wurde Wert darauf gelegt, viele verschiedene Branchen zu erreichen. Mit 15,8 Prozent ist die Branche zur „Erbringung von Dienstleistungen für Unternehmen“ am häufigsten vertreten, am zweithäufigsten mit 13,16 Prozent die Branche der „Verkehr- und Nachrichtenübermittlung“, und am dritthäufigsten mit 10,53 Prozent sind Firmen aus der Branche „Herstellung von Büromaschinen, Datenverarbeitungsgeräten und -einrichtungen; Elektrotechnik, Feinmechanik, Optik“ am NBB-Projekt beteiligt. Insgesamt beinhaltete das Projekt 17 verschiedene Branchen.

Abbildung 2 zeigt, dass knapp 80 Prozent der Unternehmen, die im Projekt NBB mitwirkten, mittelständische Unternehmen sind. Sie beschäftigen bis zu 250 Mitarbeiter und erzielen bis zu 50 Millionen Euro Umsatzerlöse im Jahr.

Wissenschaft und unternehmerisches Handeln

Die Verzahnung zwischen Wissenschaft und unternehmerischem Handeln wird im Projekt NBB deutlich. Der Wissens-, Technologie- und Managementtransfer ist ein wesentlicher Beitrag für integrative Problemlösungen in betrieblichen Arbeitsprozessen. Die belegbaren Vorteile im Sinne einer Kostenreduktion durch Ressourcenoptimierung, die sich aus dem Prozess des nachhaltigen Wirtschaftens für die Betriebe ergeben, können weitergeführt und somit strukturell ausgebaut werden. Das heißt, die Unternehmen können auf dem vermittelten Basiswissen, welches durch den Wissenstransfer entstanden ist, aufbauen und weitere Maßnahmen planen und durchführen. Dies erleichtert es den KMU die vorhandenen Wissensbarrieren abzubauen und neue Ressourcen hinsichtlich einer nachhaltigen Firmenstrategie zu schaffen. Auf der anderen Seite konnten die Studierenden ihr im Studium bereits erworbenes Wissen direkt in den jeweiligen Betrieben erproben und durch fachliches Coaching sowie Supervision des NBB Teams anwenden. Somit entstand ein doppelter Mehrwert: Für die Unternehmen, die unter anderem durch Ressourcenminimierung Kosten einsparen als auch für die Studierenden, die durch das praxisorientierte Arbeiten wichtige Kompetenzen und zusätzliche Berufserfahrung erwerben konnten.

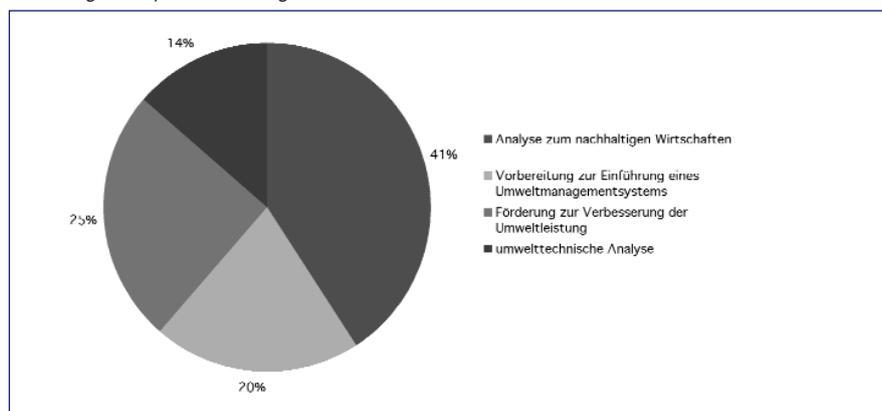
Um Erkenntnisse über diesen Wissensaustausch zu erlangen, wurde unterstützend hierzu ein selbst erstelltes Online-Netzwerk etabliert, welches über das Projekt hinaus Bestand haben wird. Mithilfe einer Internetplattform, die den regen Informationsfluss zu diesem Bereich dauerhaft lebendig halten soll, als auch durch den Aufbau eines lokalen Stammes zum Thema NBB konnte ein inter-

disziplinäres Netzwerk geschaffen werden, an dem die Projektbetreuer der beteiligten Unternehmen, die Studierenden und Experten aus verschiedenen Fachgebieten beteiligt sind.

Weitere Erkenntnisse über den Transfer von Wissen wurden durch ein standardisiertes Leitfrageninterview in den jeweiligen Abschlussgesprächen mit allen Projektbeteiligten eruiert. Die Abschlussberichte der Studierenden, die am Ende aller Studienprojekte anzufertigen waren, konnten ebenfalls wichtige Anhaltspunkte für die Ermittlung des Wissenstransfers geben. Aufgrund statistischer Erhebungen, die während des Gesamtprojekts durchgeführt wurden, stellte sich heraus, dass mehr Führungskräfte als Mitarbeiter auf der mittleren Managementebene im Rahmen der Studienprojekte qualifiziert wurden. Durch die belegbare Auswertung aller Studienprojekte konnte dieser Fakt dadurch erklärt werden, dass in kleinen und mittleren Unternehmen meist Führungskräfte auch die Position des direkten Ansprechpartners einnahmen, weil aufgrund der Unternehmensgröße diese Rolle oftmals dem Geschäftsführer des Betriebes obliegt (Nienaber 2003).

Anhand der Ergebnisse der 44 Studienprojekte, die in insgesamt 39 Betrieben stattgefunden haben, wurde ersichtlich, dass die Zielvorgaben in vier wesentliche Kategorien eingeteilt werden konnten, die als übergeordnete Themenfelder dargestellt sind. Ein Großteil, 41 Prozent aller Projekte, hatte eine „Analyse zum nachhaltigen Wirtschaften“ durchgeführt. Dabei handelt es sich häufig um Konzepte, Ist-Analysen oder Umfragen zur grundlegenden Erforschung einer speziellen Thematik, die zu einem nachhaltigen Wirtschaften führen. Ein Fünftel der Projekte erarbeitete „Vorbereitende Studien zum Umweltmanagementsystem“. In diesem Themenfeld geht es vorwiegend um vorwettbewerbliche Arbeiten, die die Möglichkeit einer späteren Implementierung oder Integration eines Umweltmanagementsystems in ein bestehendes Managementsystem vorsieht. Bei einem Viertel der Projekte handelte es sich um Aufgabenstellungen zur „Verbesserung der Umweltleistung“. Darin wurden konkrete Ergebnisse erzielt, die einen Fortschritt in der betriebsinternen Bewertung hinsichtlich des Energie- und Ressourcenverbrauchs zulassen. Hierbei können die Erkenntnisse aus →

Abbildung 3: Projektthemen insgesamt



Quelle: Eigene Darstellung

diesen Projektarbeiten dazu führen, dass die Verbräuche gesenkt, die Unternehmenskosten eingespart und die Umwelt geschont werden. Die „Analysen umwelttechnischer Aspekte“ als vierte Kategorie waren bei fast jedem siebten Projekt das Thema. Dabei wurden meistens technische Anlagen untersucht, die speziell eine Ermittlung von Verbrauchsdaten beinhalteten, um die Grundlage für eine Bewertung zu schaffen und konkrete Vorschläge bezüglich einer effizienten Nutzungsstrategie zu erarbeiten.

Fazit

Vor allem in den Betrieben des produzierenden Gewerbes waren sowohl umwelttechnische als auch umweltmanagement-basierende Themen vorherrschend. Projekte, die eine Verbesserung der Umweltleistung zum Ziel hatten, sowie Analysen zum nachhaltigen Wirtschaften waren in branchenübergreifenden Unternehmen zu beobachten. Insgesamt konnten alle Projekte zu einem Ergebnis geführt werden. Auch wenn sich beispielsweise in einer Amortisationsrechnung im Rahmen einer Wirtschaftlichkeitsbetrachtung herausstellen sollte, dass eine betriebliche Anlage sich nicht auszahlt, ist der Ausbau der methodischen Kompetenzen bei den Studierenden enorm hoch. Der aktive Beitrag zum nachhaltigen Wirtschaften wird zusätzlich gefestigt, indem neben den branchenübergreifenden Firmen insbesondere Industriebetriebe an den Studienprojekten teilnahmen, da die produzierenden Unternehmen oftmals energieintensivere Anlagen besitzen als Dienstleistungsbetriebe.

Zum Ende des gesamten Transferprojekts NBB zeigt sich aus der Hochschulperspektive, wie sehr die Verknüpfung zwischen Forschung und Lehre auf der einen und die Verbindung von Theorie und Praxis auf der anderen Seite gelungen ist. Trotz des individuellen Charakters jedes einzelnen Studienprojekts konnte jeweils ein interorganisationaler Wissenstransfer zwischen Hochschule und Unternehmen entstehen, der nachhaltiges Wirtschaften vorangetrieben hat. Die Bereitstellung von Expertenwissen führte oftmals dazu, dass hierdurch die Komplexität, die aus dem Themenbereich nachhaltiges Wirtschaften erwächst, sinnvoll verringert wurde.

Anmerkungen

- (1) Das Projekt NBB wird von der Berliner Senatsverwaltung für Wirtschaft, Technologie und Frauen sowie vom Europäischen Sozialfond (ESF) gefördert. Die Laufzeit beträgt zwei Jahre im Zeitrahmen von Mai 2009 bis Juni 2011.
- (2) Siehe dazu das Projekt „Nachhaltiges Wirtschaften in Berliner Betrieben“ der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR) Berlin, das Pilotprojekt „Corporate Social Responsibility (CSR) bei kleinen und mittelständischen Unternehmen in Berlin“, das Verbundprojekt der Universität Bremen und des Wuppertal Institutes „RessourcenKultur“, das bereits abgeschlossene Forschungsprojekt der Leuphana Universität Lüneburg „Nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk“ sowie das Kooperationsprojekt des Wuppertal Instituts, der TU Darmstadt und der Universität Duisburg-Essen zum Thema „Strategische Allianzen für nachhaltige Entwicklung“.
- (3) Informationen im Internet unter: <http://www.nbb-berlin.info>
- (4) Informationen im Internet unter: <http://www.mba-berlin.de/index.php?id=158> sowie unter: <http://www.hwr-berlin.de>

- (5) Dr. Anja Grothe (HWR), Prof. Dr.-Ing. Gerhard Goldmann (Beuth Hochschule)
- (6) Hierzu werden sehr unterschiedliche Kriterien- und Indikatorensysteme genutzt. Das kann das Messinstrument KIM (Kriterien- und Indikatorenmodell zur Messung von Nachhaltigkeit) sein, aber beispielsweise auch KODE®, ein Werkzeug zum Messen von Kompetenzen.

Literatur

- Brenzel / Godemann / Hiel: Betriebliche Kommunikationsstrategien für nachhaltiges Wirtschaften – eine empirische Studie. Hauptergebnisse aus den Expertengesprächen. Wien 2004.
- o.N. (ohne Namen): Erfahrungen und Ergebnisse eines Transferprojekts zur Implementierung von Nachhaltigkeit. In: Semesterjournal 2/2010 der HWR Berlin.
- Nienaber, K. B.: Internationalisierung mittelständischer Unternehmen – Theoretische Grundlagen und empirische Befunde zur Strategiewahl und -umsetzung. Hamburg 2003.

AUTOREN + KONTAKT

Dr. Anja Grothe ist Professorin für Nachhaltigkeitsmanagement an der Hochschule für Wirtschaft und Recht (HWR), Badensche Str. 50-51, 10825 Berlin.
Tel.: + 49 30 85 789-116,
Fax: + 49 30 85 789-199,
E-Mail: anja.grothe@hwr-berlin.de

Dr. Gerhard Goldmann ist Professor an der Beuth Hochschule, **Nico Marke** und **Özlem Yildiz** sind Mitarbeiter im Projekt NBB.



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.