

Unternehmensentwicklung

Der Weg für KMU zu mehr Nachhaltigkeit

Der Weg zu mehr Nachhaltigkeit eröffnet Unternehmen Optimierungschancen in vielerlei Hinsicht. Nicht nur die Ökobilanz wird verbessert, unter anderem bietet er auch die Gelegenheit, die Produktivität zu erhöhen, ebenso die Mitarbeiterbindung und Kundennähe. Der Beitrag zeigt, wie Unternehmen diesen Weg erfolgreich gehen können.

› Plumbardh Kryeziu

Die Einführung von Nachhaltigkeit in KMU ist von zunehmender Bedeutung. Davon profitieren kann man in vielerlei Hinsicht. Zum einen kann dies zu einem positiven Image und einer stärkeren Kundenbindung führen, da viele Konsumenten zunehmend umweltfreundliche und sozial verantwortliche Produkte bevorzugen oder diesen mindestens vermehrte Beachtung schenken. Kostenersparnisse sind ein weiterer Vorteil, insbesondere durch langfristige Effizienzsteigerungen in den Bereichen Energieverbrauch, Abfallmanagement oder Ressourcennutzung.

Hinzu kommen rechtliche Anforderungen in verschiedenen Exportländern der Schweiz. Anreize für nachhaltiges Handeln können ebenfalls ein Ansporn sein. Finanzielle Institutionen wie Banken neigen dazu, Unternehmen, die Nachhaltigkeitspraktiken implementieren, bevorzugt zu finanzieren, was den Zugang zu Investitionen erleichtert. Zudem kann die Mitarbeiterbindung durch nachhaltige Initiativen gesteigert werden, da Mitarbeiter stolz darauf sind, für Unternehmen zu arbeiten, die soziale und ökologische Verantwortung wahrnehmen.

Durch die Optimierung von Betriebsabläufen kann die Ressourceneffizienz gesteigert werden, was wiederum die langfristige Wettbewerbsfähigkeit stärkt. Darüber hinaus können nachhaltige Massnahmen zu Innovationen in Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen führen, was einen Wettbewerbsvorteil verschafft. Die Zukunftsorientierung von Unternehmen wird durch die Integration von Nachhaltigkeit gestärkt, da sie besser auf die sich ändernden Kundenpräferenzen und weitere externe Einflüsse vorbereitet sind. Wie dies in KMU gelingt, stellen wir nachfolgend in einzelnen Phasen vor.

Bewusstsein schaffen

Die Initiierung eines nachhaltigen Ansatzes in KMU beginnt mit dem Schaffen eines Bewusstseins. Dieser Schritt ist von entscheidender Bedeutung, um sicherzustellen, dass Mitarbeiter, Führungskräfte und andere Stakeholder die Bedeutung von Nachhaltigkeit verstehen und in den Prozess der Veränderung eingebunden werden. Es beginnt mit der Bereitstellung von klaren Informationen

und Aufklärung darüber, was Nachhaltigkeit in einem betrieblichen Kontext bedeutet. Schulungen und Workshops können dazu dienen, das Bewusstsein für Umweltauswirkungen sowie soziale Verantwortung zu schärfen.

Hierbei werden nicht nur die generellen Prinzipien von Nachhaltigkeit erklärt, sondern auch spezifische Auswirkungen auf das Unternehmen erläutert. Mitarbeiter sollen verstehen, warum diese Ziele wichtig sind und wie sie dazu beitragen können. Die Einbindung der Mitarbeiter in Entscheidungsprozesse und die Umsetzung nachhaltiger Massnahmen fördert Mitverantwortung und steigert die Motivation. Sensibilisierung für Umweltauswirkungen zielt darauf ab, bewusstes Handeln und nachhaltige Entscheidungen zu fördern.

Führungskräfte sollten als Vorbilder dienen, um das Bewusstsein im Unternehmen zu stärken. Das geschaffene Bewusstsein bildet die Basis für die erfolgreiche Integration nachhaltiger Praktiken im KMU, fördert eine wertschätzende Unternehmenskultur und erleichtert die Akzeptanz für notwendige Veränderungen,

Abb. 1: Lineare und zirkuläre Wertschöpfung**Lineare Wertschöpfung:****Zirkuläre Wertschöpfung:**

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Rudolph, C., 2018b.

indem Mitarbeiter bereit sind, aktiv an nachhaltigen Initiativen teilzunehmen.

Zirkuläre Modelle einführen

Nachdem die Mitarbeiter erfolgreich sensibilisiert wurden und ein Bewusstsein für Nachhaltigkeitsaspekte in der Unternehmenskultur geschaffen wurde, stellt der nächste Schritt eine strategische Herausforderung dar: die Transformation von linearen Wertschöpfungsketten hin zu zirkulären Modellen. Dieser Schritt erfordert eine grundlegende Umgestaltung der Herangehensweise an Produktions- und Lieferprozesse. Anstelle traditioneller linearer Modelle, bei denen Produkte von der Herstellung über den Verbrauch bis zur Entsorgung einen geraden Weg nehmen, sollen nun zirkuläre Wertschöpfungsketten eingeführt werden. In zirkulären Modellen werden Produkte nicht einfach entsorgt, sondern sollen am Ende ihres Lebenszyklus wiederverwendet, repariert oder recycelt werden.

Die Umstellung auf zirkuläre Wertschöpfungsketten erfordert eine integrierte Betrachtung des gesamten Produktlebenszyklus auch über die Unternehmensgrenzen hinaus. Dies schließt Design, Herstellung, Logistik, Vertrieb und Endnutzung mit ein. Beispielsweise könnten Produkte so gestaltet werden, dass sie leichter demontiert und recycelt werden können. Reparatur- und Wiederverwendungsinitiativen könnten gefördert werden, und Logistikprozesse könnten optimiert werden, um Ressourcenverschwendung zu minimieren.

Die Umstellung auf zirkuläre Wertschöpfungsketten ist nicht nur ökologisch sinnvoll, sondern kann auch ökonomische Vorteile bringen, indem sie Kosten senkt und neue Einnahmequellen schafft.

Nachhaltigkeit argumentieren

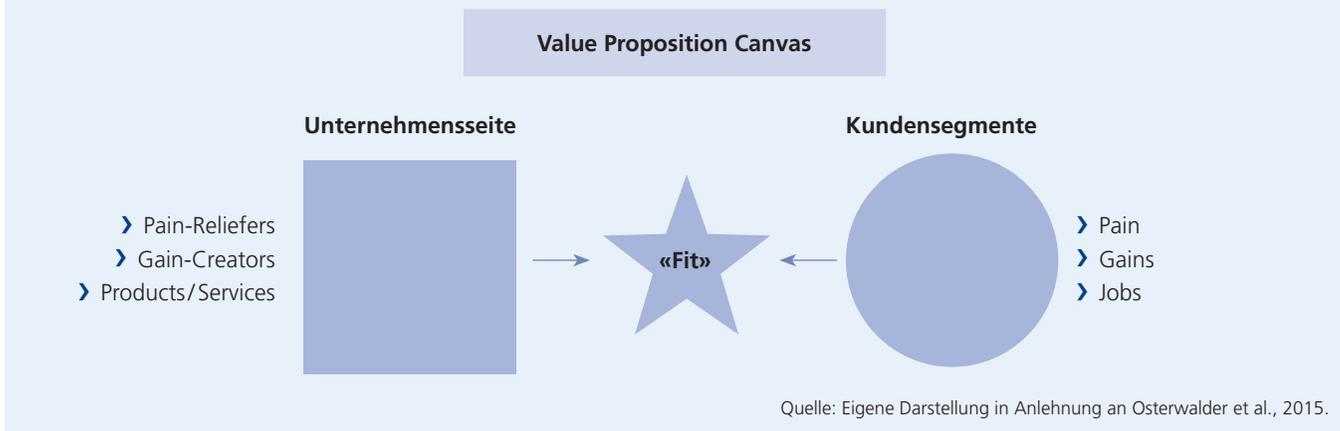
Der nächste strategische Schritt besteht darin, eine kritische Analyse der bestehenden Produkte und Dienstleistungen

durchzuführen, indem Sie aus der Sicht Ihrer Kunden sowohl Pro- als auch Contra-Argumente Ihrer Produkte und Dienstleistungen gegenüberstellen. Ist dies erstellt ergänzen Sie durch eine weitere Dimension, die Nachhaltigkeitsargumente. Falls vorhanden, identifizieren und verstärken Sie existierende Nachhaltigkeitsargumente. Sollten jedoch keine solchen Argumente existieren, wird die Innovation der Produkte und Dienstleistungen unter Berücksichtigung von zirkulären Wertschöpfungsketten angestrebt.

Für die bestehenden Produkte und Dienstleistungen sollten positive Aspekte hervorgehoben werden, die bereits nachhaltig sind, sei es durch energieeffiziente Herstellung, umweltfreundliche Materialien oder recyclingfreundliches Design. Diese Nachhaltigkeitsargumente können nun aktiv in die Unternehmenskommunikation und Marketingstrategie integriert werden.

Für diejenigen Produkte und Dienstleistungen, die noch keine nachhaltigen

Abb. 2: Value Proposition Canvas



Merkmale aufweisen, ist es entscheidend, innovative Ansätze zu entwickeln. Hierbei steht beispielsweise die Umstellung auf zirkuläre Wertschöpfungsketten im Fokus. Dies könnte beinhalten, Produkte so zu gestalten, dass sie leicht recycelt oder wiederverwendet werden können, die Einführung von Reparaturdienstleistungen oder die Integration von Rücknahmesystemen für Produkte am Ende ihres Lebenszyklus. Die Zielsetzung ist es, nicht nur die Umweltauswirkungen zu minimieren, sondern auch den Kundennutzen und die Wirtschaftlichkeit zu optimieren. Weitere nachhaltige Nutzenargumente für Ihr Produkt oder Ihre Dienstleistung können sein: Langlebigkeit, Transparenz und Zertifizierungen, soziale Verantwortung oder nachhaltige Verpackungen und niedriger CO₂-Ausstoß und so weiter

Neue Kundensegmente

Die Identifikation und Erschließung neuer Kundensegmente durch nachhaltige Innovationen, wie die Implementierung zirkulärer Wertschöpfungsketten und die Bereitstellung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen, eröffnen Unternehmen nicht nur ökologische Vorteile, sondern auch die Möglichkeit, gezielt auf bestimmte Zielgruppen zuzugehen. Diese innovativen Ansätze können verschiedene Kundensegmente anspre-

chen und deren individuelle Bedürfnisse erfolgreich adressieren.

Ein vielversprechendes Kundensegment sind beispielsweise nachhaltigkeitsbewusste Verbraucher, die gezielt nach umweltfreundlichen Produkten und Dienstleistungen suchen. Durch die Betonung von umweltfreundlichem Design, Recyclingmöglichkeiten und ressourceneffizienten Produkten können Unternehmen diese Zielgruppe ansprechen und ihre Position im Markt stärken. Ebenso könnten reparatur- und upcyclingaffine Personen als neues Kundensegment gewonnen werden, indem Produkte angeboten werden, die einfach repariert werden können und Möglichkeiten zur Individualisierung bieten.

Für preisbewusste Kunden bieten zirkuläre Wertschöpfungsketten attraktive Optionen. Durch die Integration von Wiederverkaufsoptionen und erschwinglichen nachhaltigen Alternativen können Unternehmen ein neues Segment von Kunden mit Budgetbewusstsein ansprechen. Auch im B2B-Bereich könnten Unternehmen, die einen Schwerpunkt auf Corporate Social Responsibility (gesellschaftliche Unternehmensverantwortung, kurz CSR) haben, als Kunden gewonnen werden.

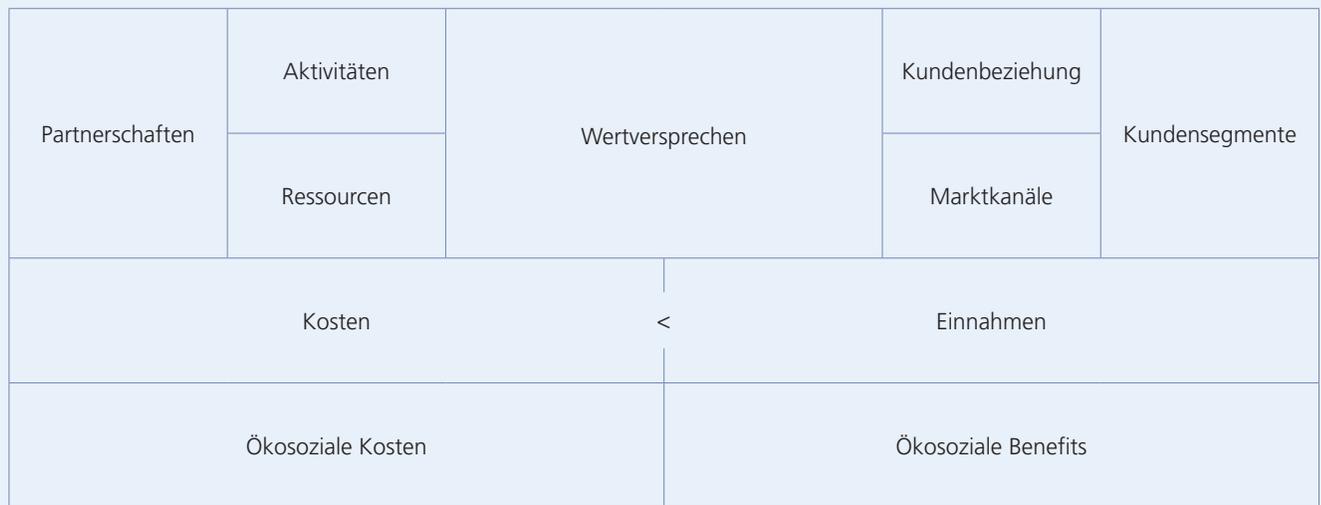
Die Implementierung nachhaltiger Lieferketten und Produkte, die in zirkulären Wertschöpfungsketten integriert sind,

könnte Unternehmen ansprechen, die ihre CSR-Bemühungen weiter ausbauen möchten. Zusätzlich könnten Bildungseinrichtungen, NGOs und Gemeinden als potenzielle Kunden in Betracht gezogen werden, insbesondere wenn Produkte positive soziale oder ökologische Auswirkungen haben.

Die Identifikation und Ansprache dieser neuen Kundensegmente erfordern eine sorgfältige Marktanalyse und eine gezielte Kommunikation der geschaffenen Werte. Um diesen Prozess weiter zu vertiefen, ist es wichtig, sich in die Perspektive der neuen Kundensegmente zu versetzen und ihre spezifischen Bedürfnisse und Motivationen zu verstehen.

Kundenbedürfnisse analysieren

Versetzen Sie sich in die Lage der neuen Kundensegmente und reflektieren Sie deren spezifische Lebensabschnitte oder Unternehmenssituation. Nutzen Sie dabei das Value Proposition Canvas als Werkzeug, um nachhaltige Geschäftsideen weiterzuentwickeln und Produkte oder Dienstleistungen zu optimieren. Das Canvas hilft dabei, die Bedürfnisse, Wünsche und Motivationen der Kundensegmente zu verstehen und gleichzeitig die Stärken und Schwächen Ihres Unternehmens in Bezug auf diese Bedürfnisse zu evaluieren (Osterwalder et al., 2015).

Abb. 3: The Sustainable Business Model Canvas

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an RCE Vienna Office, 2018.

Der erste Teil des Value Proposition Canvas konzentriert sich auf die Kundenseite, wo die Bedürfnisse, Wünsche und Motivationen des Kundensegments untersucht werden. Der zweite Teil betrachtet die Unternehmensseite, wo die Stärken und Schwächen im Hinblick auf die Befriedigung der Bedürfnisse der Kundensegmente analysiert werden.

Durch die Identifizierung von Übereinstimmungen und Diskrepanzen zwischen den beiden Seiten können Sie die Stärken Ihres Unternehmens hervorheben und Nachhaltigkeitsaspekte weiterentwickeln. Ein erfolgreicher «Fit» im Value Proposition Canvas entsteht, wenn das Wertangebot Ihres Unternehmens die Bedürfnisse und Wünsche der neuen Kundensegmente optimal anspricht. Um diesen Fit zu erreichen, sollten folgende Schritte unternommen werden:

- › Kundenbedürfnisse erfassen: Untersuchen Sie die Bedürfnisse und Wünsche der Kundensegmente, um ihre Herausforderungen und Probleme besser zu verstehen.
- › Wertangebot definieren: Formulieren Sie ein einzigartiges Wertangebot, das die Bedürfnisse und Wünsche der Kundensegmente adressiert und befriedigt.

- › Übereinstimmung überprüfen: Stellen Sie sicher, dass das definierte Wertangebot optimal auf die Bedürfnisse und Wünsche der Kundensegmente abgestimmt ist und einen Mehrwert bietet.
- › Lücken schliessen: Beheben Sie eventuelle Lücken zwischen dem definierten Wertangebot und den Bedürfnissen und Wünschen der Kundensegmente.

Durch die regelmässige Überprüfung und Optimierung des Wertangebots kann Ihr Unternehmen sicherstellen, dass es neue Kundensegmente effektiv anspricht und deren Bedürfnisse erfolgreich befriedigt. So kann es einen starken Fit im Value Proposition Canvas erreichen und die Erfolgsaussichten nachhaltig verbessern.

Geschäftsmodell erweitern

Nachdem wir uns intensiv mit der Identifikation und Ansprache neuer Kundensegmente im Kontext nachhaltiger Innovationen beschäftigt haben, ist es nun entscheidend, das Geschäftsmodell selbst an die Prinzipien der Nachhaltigkeit anzupassen. Hierbei kommt das Sustainable Business Model Canvas ins Spiel, das als Erweiterung des traditionellen Business Model Canvas relevante Dimen-

sionen für nachhaltige Geschäftsmodelle integriert (Osterwalder et al., 2015). Das Sustainable Business Model Canvas erweitert um Schlüsselemente, die für nachhaltige Geschäftsmodelle von Relevanz sind. Insbesondere werden folgende Dimensionen berücksichtigt:

- › Ökosoziale Kosten: Hier wird die Frage gestellt, ob die Unternehmensaktivitäten negative Auswirkungen auf die Umwelt und die Gesellschaft haben, die von der Allgemeinheit getragen werden müssen. Das Konzept der nachhaltigen Ressourcennutzung betont die Verantwortung des Unternehmens, Ressourcen auf eine Weise zu nutzen, die die langfristige Nachhaltigkeit fördert.
- › Ökosoziale Benefits: Diese Dimension befasst sich mit den positiven Auswirkungen der Unternehmensaktivitäten auf Menschen und Umwelt. Die Integration sozialer Verantwortung in das Geschäftsmodell bedeutet, die Auswirkungen auf die Gesellschaft zu berücksichtigen und sich aktiv für soziale Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit einzusetzen. Gleichzeitig wird auch die ökologische Verantwortung betont, indem das Geschäftsmodell darauf ausgerichtet ist, die Natur zu schützen und die biologische Vielfalt zu erhalten.

Die Einbeziehung dieser Nachhaltigkeitsdimensionen in das Geschäftsmodell ermöglicht es Unternehmen, nicht nur ihre ökonomische Performance zu steigern, sondern auch positive Auswirkungen auf Gesellschaft und Umwelt zu erzielen (RCE Vienna Office, 2018). Durch die gezielte Ausrichtung auf ökologische und soziale Faktoren können Unternehmen eine ganzheitliche Perspektive auf nachhaltige Unternehmensführung entwickeln und langfristigen Erfolg auf verschiedenen Ebenen erreichen.

Die Anpassung des Geschäftsmodells an nachhaltige Prinzipien ist entscheidend, um nicht nur die eigenen Unternehmensziele zu erreichen, sondern auch einen Beitrag zur globalen Nachhaltigkeitsagenda zu leisten. Dies fördert sowohl das positive Image des Unternehmens und trägt auch dazu bei, die drängenden ökologischen und sozialen Herausforderungen unserer Zeit anzugehen.

Fazit

Die Integration von Nachhaltigkeit in das Geschäftsmodell, in Produkte und Dienstleistungen von KMU birgt sowohl Chancen als auch diverse Herausforderungen. Auf der positiven Seite eröffnet die Umstellung auf nachhaltige Praktiken neue Marktpotenziale, indem sie nachhaltigkeitsbewusste Verbraucher anspricht und den Zugang zu neuen Kundensegmenten ermöglicht. Darüber hinaus stärkt sie die Wettbewerbsposition des Unternehmens und verbessert das Image in einer zunehmend umwelt- und sozialbewussten Gesellschaft.

Die Herausforderungen, die mit dieser Transformation einhergehen, sollten jedoch nicht unterschätzt werden. KMU stehen vor möglichen Anfangsinvestitionen, Änderungen in der Lieferkette und Anpassungen an bestehenden Geschäftspraktiken. Die Unsicherheit über den kurzfristigen finanziellen Nutzen kann zu Zögern führen. Doch die langfristigen Vorteile in Bezug auf Kunden-

bindung, Risikominderung und positive Umweltauswirkungen können diese Herausforderungen überwiegen.

Die vorgestellten Schritte und Empfehlungen können als Leitfaden für KMU dienen, die den Weg zu mehr Nachhaltigkeit beschreiten möchten. Die Sensibilisierung der Mitarbeiter, die Überprüfung der Wertschöpfungsketten auf Nachhaltigkeit, die Entwicklung eines klaren Wertangebots im Einklang mit den Bedürfnissen neuer Kundensegmente und die Anpassung des Geschäftsmodells durch ein Sustainable Business Model Canvas sind entscheidende Massnahmen und wirkungsvolle Instrumente auf diesem Weg.

Das Bewusstsein für die ökologischen und sozialen Auswirkungen der Geschäftstätigkeit, kombiniert mit gezielten Massnahmen, legt den Grundstein für eine erfolgreiche Integration von Nachhaltigkeit in die Unternehmenspraxis. Dies ist nicht nur eine ethische Verantwortung, sondern auch eine strategische Notwendigkeit, um langfristig konkurrenzfähig zu bleiben und einen positiven Beitrag zu einer nachhaltigen Zukunft zu leisten. Die Umstellung auf nachhaltige Geschäftspraktiken ist eine Anpassung an aktuelle Trends, wie auch eine Investition in die Relevanz und Beständigkeit des Unternehmens in einer sich ständig wandelnden Geschäftswelt. <<



Quellenhinweis

Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Wegberg, J. (2011). Business Model Generation: Ein Handbuch für Visionäre, Spielveränderer und Herausforderer (1. Aufl.). Campus Verlag.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. & Wegberg, J. (2015). Value Proposition Design: Entwickeln Sie Produkte und Services, die Ihre Kunden wirklich wollen. Die Fortsetzung des Bestsellers Business Model Generation (1. Aufl.). Campus Verlag.

RCE Vienna Office. (2018). The Sustainable Business Model Canvas. CASE. https://www.case-ka.eu/wp/wp-content/uploads/2017/05/Sustainable-BusinessModelCanvas_highresolution.jpg

Rudolph, C. (2018b). Geschäftsmodell Circular Economy: Gegenwart und Zukunft der (erweiterten) Kreislaufwirtschaft. Springer Link. https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-662-52882-2_7



Porträt



Pllumbardh Kryeziu

Projektleiter, FHS St.Gallen

Pllumbardh Kryeziu ist Projektleiter und wissenschaftlicher Mitarbeiter am IOL Institut für Organisation und Leadership in St. Gallen. Seine Kompetenzfelder liegen im Bereich der individuellen Marktforschung, Datenanalyse sowie Unternehmensentwicklung.



Kontakt

pllumbardh.kryeziu@ost.ch
www.ost.ch