

GREEN SERVICES

**Nachhaltige Dienstleistungen
als Chance für kleine
und mittlere Unternehmen**

Herausgegeben vom Kompetenzzentrum Smart Services im CoPa Verlag



Green Services

Dienstleistungen mit Zukunft

Von Christian Schiller und Michaela Friedrich

Nachhaltigkeit zwischen Trend und Verpflichtung

Das Thema Nachhaltigkeit hat Konjunktur. In Zeiten des Klimawandels beherrscht vor allem die ökologische Nachhaltigkeit die Debatte. Dem umweltschonenden Umgang mit Ressourcen und der Nutzung erneuerbarer Energien wird mehr und mehr Bedeutung beigemessen, nicht zuletzt aufgrund internationaler Krisen und dem damit verbundenen Bemühen, eine sichere und bezahlbare Energieversorgung zu gewährleisten. Aber auch soziale Aspekte der Nachhaltigkeit wie faire Arbeitsbedingungen und Chancengleichheit rücken in den Fokus, insbesondere da die Generation Z mit entsprechenden Werten und Erwartungen in den Arbeitsmarkt einsteigt.

Unternehmen erkennen zum einen, dass sie durch das Thema Nachhaltigkeit einen Wettbewerbsvorteil erlangen können, denn viele Kundinnen und Kunden greifen gern zu Produkten, die als klimaneutral, fair gehandelt oder nachhaltig beworben werden. Zum anderen sehen sie sich mit immer neuen regulatorischen Anforderungen konfrontiert, die es einzuhalten gilt. Denn auch in der Politik spielt Nachhaltigkeit eine größer werdende Rolle. So wurde zum Beispiel im Jahr 2021 das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz vom Deutschen Bundestag verabschiedet, in dem es um den Schutz der Menschenrechte und der Umwelt geht und das seitdem schrittweise in Kraft tritt. Auch auf EU-Ebene gibt es verschiedene Regelungen und Initiativen, zum Beispiel zur Bekämpfung von Greenwashing. So sind Unternehmen gefordert, echte Potenziale zu erschließen, wie sie Nachhaltigkeitseffekte erzielen und dabei gleichzeitig wirtschaftlich handeln können. Dies erfordert, dass sie klare Nachhaltigkeitsziele formulieren und diese in ihre Unternehmensziele einfließen lassen.

Was bedeutet Nachhaltigkeit überhaupt?

Der Begriff Nachhaltigkeit stammt ursprünglich aus der Forstwirtschaft des 18. Jahrhunderts. Hans Carl von Carlowitz prägte ihn 1713. Er forderte, dass nicht mehr Bäume gefällt werden sollten als nachwachsen können. Diese Idee wurde im Laufe der Zeit auf andere Bereiche übertragen und weiterentwickelt. Auch der Duden bezieht sich auf diese Bedeutung. Er definiert Nachhaltigkeit zum einen allgemein als „längere Zeit anhaltende Wirkung“, zum anderen aber auch als „forstwirtschaftliches Prinzip, nach dem nicht mehr Holz gefällt werden darf, als jeweils nachwachsen kann“ und damit als „Prinzip, nach dem nicht mehr verbraucht werden darf, als jeweils nachwachsen, sich regenerieren, künftig wieder bereitgestellt werden kann“ (*Duden, 2024*).

Die Brundtland-Kommission, auch Weltkommission für Umwelt und Entwicklung genannt, veröffentlichte 1987 den Report „Unsere gemeinsame Zukunft“. Darin wurde erstmals das Konzept der nachhaltigen Entwicklung formuliert und damit der Anstoß für einen weltweiten Diskurs rund um das Thema Nachhaltigkeit gegeben. Der Brundtland-Bericht definierte Nachhaltigkeit als „Entwicklung, die den Bedürfnissen der gegenwärtigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen“ (*Lexikon der Nachhaltigkeit, 2002–2015*).

Oft denkt man beim Begriff Nachhaltigkeit als Erstes an ökologische Aspekte, so wie es in der ursprünglichen Definition anklingt. Doch inzwischen hat sich das sogenannte Drei-Säulen-Modell entwickelt. Dieses Modell erweitert die rein ökologische Sicht, welche das Konzept der Nachhaltigkeit primär auf Umweltschutzaspekte eingrenzt, um eine wirtschaftliche und soziale Perspektive. Die drei Säulen werden im Abschnitt „Eine Dreiecksbeziehung für langfristiges Wohlergehen“ genauer erläutert.

Die Vereinten Nationen fächern die drei Aspekte Ökologie, Wirtschaftlichkeit und Soziales weiter auf. Sie verabschiedeten im Jahr 2015 die Agenda 2030, in der sich die Weltgemeinschaft zu 17 globalen Zielen zur Förderung nachhaltigen Friedens und Wohlstands und zum Schutz der Erde verpflichtet. Leitbild der Agenda 2030 ist es, weltweit ein menschenwürdiges Leben zu ermöglichen und gleichzeitig die natürlichen Lebensgrundlagen dauerhaft zu bewahren (*vgl. UNRIC, 2024*).

Die 17 Ziele der Vereinten Nationen für nachhaltige Entwicklung



Quelle: UNRIC, 2024

Vorschriften, Richtlinien und Gesetze

Damit die globalen Bemühungen, eine nachhaltige Entwicklung zu fördern, auch von Erfolg gekrönt werden, gibt es zahlreiche gesetzliche Bestimmungen. Die Vorschriften, Richtlinien und Gesetze variieren von Land zu Land, aber sie verfolgen das gemeinsame Ziel, umweltfreundliches und sozial verantwortliches Handeln von Unternehmen sicherzustellen. So müssen Unternehmen sich in jedem Fall mit ihrer Nachhaltigkeit auseinandersetzen. Hier werden exemplarisch einige Gesetze, Vorschriften beziehungsweise Richtlinien aus Deutschland und auf EU-Ebene dargestellt, die unterschiedliche Anforderungen an Unternehmen stellen.

In Deutschland gibt es das bereits oben erwähnte „Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten“, kurz Lieferkettengesetz. Es gilt seit 2023 zunächst für Unternehmen mit mindestens 3.000 und seit 2024 auch für Unternehmen mit mindestens 1.000 Beschäftigten im Inland. Die Unternehmen sind verpflichtet, ihrer menschenrechtlichen Verantwortung und der Sorgfaltspflicht in ihren Lieferketten besser nachzukommen. Zu den Sorgfaltspflichten zählen unter anderem das Einrichten eines Risikomanagements, das Durchführen regelmäßiger Risikoanalysen, die Verankerung von Präventionsmaßnahmen

und die Dokumentation und Berichterstattung über das Lieferkettenmanagement. Durch Einhaltung dieser Sorgfaltspflichten sollen die Rechte von betroffenen Menschen in den Lieferketten gestärkt werden (vgl. *Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2024*).

Das Kreislaufwirtschaftsgesetz (KrWG) trat bereits 2012 in Kraft und wurde 2020 novelliert. Zweck des Gesetzes ist es, die Kreislaufwirtschaft zur Schonung der natürlichen Ressourcen zu fördern und den Schutz von Mensch und Umwelt bei der Erzeugung und Bewirtschaftung von Abfällen sicherzustellen (vgl. *Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz, 2022*). Auswirkungen hat das Gesetz insbesondere auf solche Unternehmen, die Abfall erzeugen, besitzen, sammeln, entsorgen und befördern. Aber auch auf Unternehmen, die im Rahmen ihrer Betriebsabläufe beispielsweise als Vertreiber, Lieferanten oder Hersteller Produktverantwortung im Sinne des KrWG tragen (vgl. *Wühr, 2021*).

Auf EU-Ebene ist zum einen die EU-Taxonomie-Verordnung zu nennen. Sie ist ein Klassifizierungssystem, das von der EU entwickelt wurde, um eindeutig zu definieren, welche wirtschaftlichen Aktivitäten als ökologisch nachhaltig gelten. Zuvor fehlte eine klare Definition, was nachhaltige oder umweltfreundliche Tätigkeiten genau beinhalten. Durch die EU-Taxonomie werden für den Begriff der Nachhaltigkeit nun klare Regeln und Rahmenbedingungen geschaffen. Die Gesetzgebung zielt darauf ab, umweltfreundliches Wirtschaften und umweltfreundliche Technologien durch einen Investitionsfokus zu belohnen und zu fördern. Dabei stehen folgende sechs Umweltziele im Fokus (vgl. *EU-Taxonomie Info, 2022*):

- Klimaschutz
- Anpassung an den Klimawandel
- Nachhaltiger Einsatz und Gebrauch von Wasser oder Meeresressourcen
- Übergang zu einer Kreislaufwirtschaft
- Vorbeugung oder Kontrolle von Umweltverschmutzung
- Schutz und Wiederherstellung von Biodiversität und Ökosystemen

Während es in der EU-Taxonomie um eine Klassifizierung von ökologischer Nachhaltigkeit geht, zielt die CSR-Richtlinie der EU auf die Berichterstattung zu Umwelt-, Sozial- und Governance-Aspekten ab. Diese Richtlinie wurde 2022 verabschiedet und verpflichtet Unternehmen dazu, zu berichten, wie sich Nachhaltigkeitsbelange auf ihre wirtschaftlichen Aktivitäten auswirken, und umgekehrt, wie ihre wirtschaftlichen Aktivitäten Nachhaltigkeitsbelange beeinflussen (vgl. *Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz, 2023*). Was dies für KMU bedeutet, wird im Beitrag „Lernen von der Avantgarde“ erläutert (siehe Seite 54 ff.).

Eine Dreiecksbeziehung für langfristiges Wohlergehen

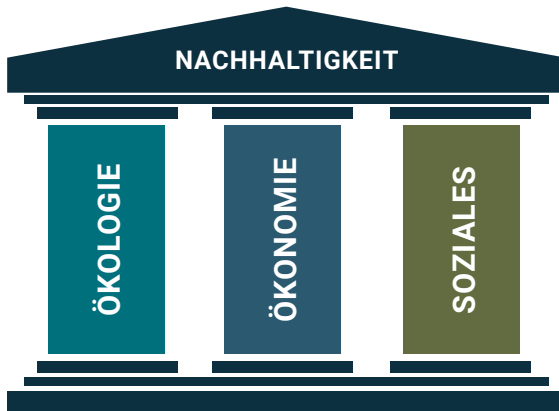
Nachhaltigkeit ist ein multidimensionales Konzept, das darauf abzielt, langfristiges Wohlergehen für gegenwärtige und zukünftige Generationen zu sichern. Es ist ein ganzheitlicher Ansatz und umfasst verschiedene, zusammenwirkende Aspekte, um eine ausgewogene und dauerhafte Entwicklung eines Ökosystems zu fördern. Wie bereits eingeführt, haben sich im Sinne einer ganzheitlichen Betrachtung von Nachhaltigkeit seit den 1990er-Jahren drei Dimensionen bewährt, welche sich gegenseitig ergänzen und im Gleichgewicht halten:

- Ökologische Nachhaltigkeit
- Ökonomische Nachhaltigkeit
- Soziale Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist also ein integratives Konzept, das eine ökonomische, eine soziale und eine ökologische Dimension umfasst. Ziel ist der Erhalt einer intakten Umwelt, die Schaffung und Förderung von sozialem Zusammenhalt und Lebensqualität aller Menschen sowie die Förderung wirtschaftlichen Wachstums (vgl. *Hammerl et al., 2003*). Nur durch das gleichzeitige Vorantreiben aller drei Bereiche kann eine umfassende und dauerhafte Entwicklung von Lebewesen und Ökosystemen erreicht werden.

Im internationalen Kontext wird für den Begriff „Nachhaltigkeit“ neben der einfachen Übersetzung „sustainable“ häufig auch das Schlagwort „green“ verwendet. Deshalb hat sich mittlerweile im Zusammenhang mit der Nachhaltigkeit bei Dienstleistungen der Begriff „Green Services“ durchgesetzt (vgl. *Cocca und Meiren, 2013*).

Die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit



Die folgenden Abschnitte stellen jede der drei Dimensionen vor und erläutern sie kurz. Der weitere Fokus der vorliegenden Publikation liegt jedoch auf der ökologischen Nachhaltigkeit.

Ökonomische Nachhaltigkeit

Ökonomische Nachhaltigkeit bezieht sich auf die Fähigkeit, dauerhaftes wirtschaftliches Wachstum zu fördern, ohne dabei die natürlichen Ressourcen zu erschöpfen oder soziale und ökologische Systeme zu schädigen. In der Praxis bedeutet dies die Entwicklung von Geschäftsmodellen, welche effiziente Produktionsmethoden nutzen und Innovationen fördern, die sowohl rentabel als auch möglichst resilient gegenüber äußeren Faktoren sind. Unternehmen spielen hier eine zentrale Rolle, indem sie nachhaltige Praktiken in ihre Geschäftsstrategien integrieren. Dies kann durch Investitionen in erneuerbare Energien, die Reduzierung von Abfall und die Maximierung der Ressourceneffizienz erreicht werden. Langfristig schafft ökonomische Nachhaltigkeit eine stabile Grundlage für wirtschaftliche Stabilität und prosperierende Gesellschaften.

Soziale Nachhaltigkeit

Soziale Nachhaltigkeit konzentriert sich auf die Verbesserung der Lebensqualität, indem gerechte Zugänge zu Ressourcen, Bildung und Chancen gewährleistet werden. Dies bedeutet, dass soziale Gerechtigkeit, Gemeinschaftsentwicklung und die Einhaltung von Menschen-

rechten prioritär behandelt werden müssen. Unternehmen und Organisationen sind aufgefordert, faire Arbeitsbedingungen zu schaffen und dazu beizutragen, die Lebensqualität der Mitarbeitenden zu erhalten oder gar zu erhöhen. Effektive Maßnahmen zur sozialen Nachhaltigkeit umfassen die Bekämpfung von Armut, die Förderung von Bildung und die Unterstützung lokaler Initiativen, die das soziale Gefüge stärken. Dies trägt nicht nur zur sozialen Harmonie bei, sondern fördert auch ein ganzheitliches Wirtschaftswachstum.

Ökologische Nachhaltigkeit

Ökologische Nachhaltigkeit ist darauf ausgerichtet, die natürliche Umwelt zu schützen und die Belastung der Ökosysteme zu minimieren. Dies umfasst den Schutz von Luft, Wasser und Boden, die Erhaltung der Biodiversität und die Bekämpfung der globalen Erwärmung. Unternehmen und Individuen sind gefordert, umweltfreundliche Praktiken anzuwenden, wie die Reduzierung von Emissionen, die Wiederverwendung von Materialien und die Minimierung des Energieverbrauchs. Regierungen und internationale Organisationen spielen ebenfalls eine wichtige Rolle, indem sie angemessene Umweltstandards setzen und die Umsetzung von nachhaltigen Praktiken fördern. Ökologische Nachhaltigkeit soll dazu beitragen, die natürlichen Lebensgrundlagen zu bewahren und sicherzustellen, dass zukünftige Generationen eine lebenswerte Umwelt vorfinden.

Ökologische Nachhaltigkeit als Chance für Dienstleistungsunternehmen

Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, ihre Dienstleistungen nicht nur innovativ und kundenorientiert zu gestalten, sondern dabei auch ökologische Verantwortung zu übernehmen. Das Zusammenspiel von ökologischer Nachhaltigkeit und Dienstleistungen bietet allerdings nicht nur die Möglichkeit, den ökologischen Fußabdruck zu reduzieren, sondern kann in der heutigen Zeit auch einen erheblichen Wettbewerbsvorteil darstellen. Durch die ökologische Gestaltung von Dienstleistungen können Unternehmen nicht nur Kosten sparen, sondern auch das Vertrauen und die Loyalität ihrer Kundinnen und Kunden stärken. In diesem Kontext ist es entscheidend, sowohl strategische als auch operative Maßnahmen zu ergreifen, die dazu beitragen, den Verbrauch von Ressourcen zu minimieren, anfallende Abfälle zu reduzieren und die Energieeffizienz zu erhöhen. Diese und weitere

mögliche Maßnahmen tragen dazu bei, langfristige ökologische Nachhaltigkeitsziele zu erreichen und die Umwelt für zukünftige Generationen zu bewahren. Im Rahmen dieser Publikation wird mit dem Begriff „Green Services“ insbesondere die ökologische Nachhaltigkeit von Dienstleistungen adressiert und ökologisch nachhaltige Dienstleistungen beschrieben.

Potenziale erkunden und nutzen

Dienstleistungen spielen eine wesentliche Rolle für die ökologische Nachhaltigkeit in Unternehmen. Zum einen bietet sich durch Effizienzsteigerung in den eigenen Dienstleistungsprozessen ein bedeutendes Potenzial zur Reduzierung von Emissionen und des Verbrauchs von Ressourcen. Zum anderen kann durch die Entwicklung und Implementierung neuer Dienstleistungen der Ressourcenverbrauch an anderer Stelle erheblich reduziert werden. Dienstleistungsorientierte Unternehmen können somit durch effiziente Ressourcennutzung, geringere Emissionswerte und durch die Reduzierung von Abfall spürbar zur ökologischen Nachhaltigkeit beitragen.

Ein Schlüsselement dabei ist die Implementierung von umweltfreundlichen Praktiken in allen Phasen des Dienstleistungsprozesses, von der Planung über die Entwicklung, von der Implementierung bis hin zum Kundenmanagement. Dies kann auf unterschiedlich Art und Weise erfolgen. Zum Beispiel können die Digitalisierung von Dokumenten und die Nutzung von Online-Kommunikation den Papierverbrauch und die Reiseaktivitäten verringern und somit die CO₂-Emissionen eines Unternehmens erheblich senken.

Zudem können Unternehmen durch das Angebot entsprechender Sharing- und Recycling-Dienstleistungen zur Kreislaufwirtschaft beitragen. Indem Ressourcen geteilt und wiederverwendet werden, wird der Bedarf an neu zu produzierenden Produkten reduziert, was wiederum die Umweltbelastung minimiert. Dienstleistungen oder Green Services wie Car-sharing oder die Bereitstellung von Plattformen für gebrauchte Produkte sind Beispiele, wie Unternehmen durch innovative Green Services ökologische Nachhaltigkeit fördern können (vgl. Guyader et al., 2020).

Darüber hinaus kann die Beratung zu Nachhaltigkeitsfragen selbst zu einer wertvollen Dienstleistung werden. Unternehmen, welche Expertise zu Fragen ökologischer Nachhaltigkeit anbieten, können andere Organisationen dabei unterstützen, ihren ökologischen Fußabdruck zu minimieren. Dadurch entsteht ein positiver Kreislauf, da dies wiederum zu einer größeren Verbreitung von nachhaltigen Praktiken in der Wirtschaft führt.

Potenziale zur Steigerung der Nachhaltigkeit bei und durch Dienstleistungen



Insgesamt haben Dienstleistungen das Potenzial, signifikant zur ökologischen Nachhaltigkeit in Unternehmen beizutragen, indem sie effiziente und innovative Lösungen anbieten, die sowohl den Umweltschutz fördern als auch dabei helfen, den Ressourcenverbrauch erheblich einzuschränken.

Die richtige Strategie finden

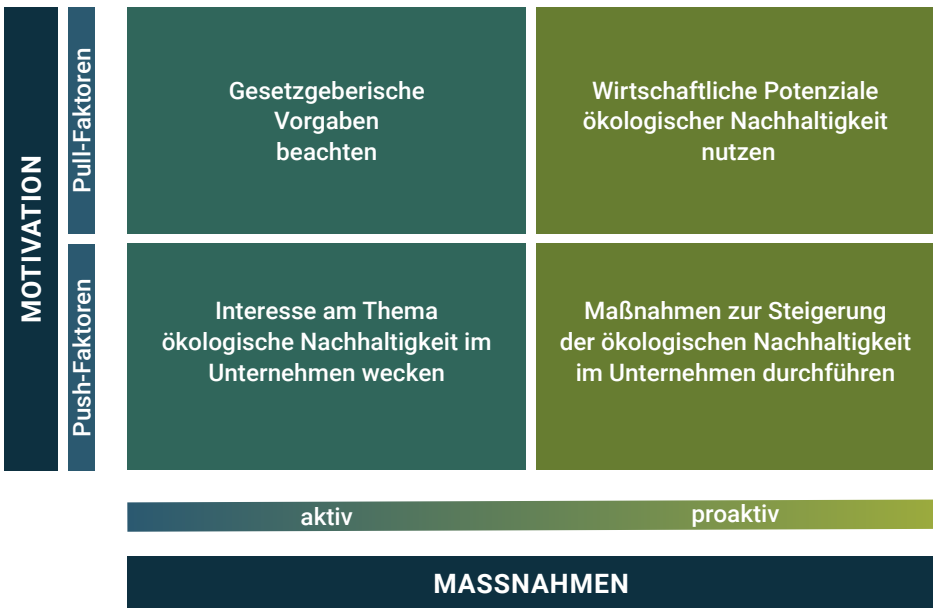
Im Rahmen dieses Beitrags werden vier strategische Felder zur Förderung und Etablierung von ökologischer Nachhaltigkeit in Unternehmen aufgezeigt:

- Interesse am Thema ökologische Nachhaltigkeit im Unternehmen wecken
- Gesetzgeberische Vorgaben beachten

- Maßnahmen zur Steigerung der ökologischen Nachhaltigkeit im Unternehmen durchführen
- Wirtschaftliche Potenziale von ökologischer Nachhaltigkeit nutzen

Die genannten vier Felder spannen einen Rahmen auf, welcher die Basis für weitere, konkrete Maßnahmen zur Steigerung der ökologischen Nachhaltigkeit bietet.

Die vier strategischen Felder zur Steigerung der ökologischen Nachhaltigkeit



Das erste der strategischen Felder zielt darauf ab, die Mitarbeitenden im Unternehmen und gegebenenfalls auch externe Stakeholder für das Thema zu sensibilisieren und gleichzeitig zum nachhaltigen Handeln zu motivieren. Der Kern und die wichtigste Ressource in einem Unternehmen sind immer die Mitarbeitenden. Sie sind diejenigen, welche etwaige Maßnahmen zur Nachhaltigkeit durchführen müssen. Deshalb ist es von besonderer Bedeutung, die Belegschaft bereits bei der Planung, Vorbereitung und Organisation von Maßnahmen zur Nachhaltigkeit proaktiv einzubeziehen. Auch vorangehende Schulungen zu dem Thema kön-

nen hilfreich sein und den Mitarbeitenden ein konsistentes Bild von Nachhaltigkeit – gerade auch in Bezug auf das eigene Unternehmen – vermitteln. Transparenz spielt an dieser Stelle eine erfolgskritische Rolle.

Das zweite strategische Feld umfasst die gesetzgeberischen Maßnahmen. Wie oben bereits erläutert, sind in den vergangenen Jahren bereits zahlreiche deutschlandweite und teilweise auch EU-weite Gesetze, Verordnungen und Richtlinien eingeführt worden, um eine nachhaltige Entwicklung von Unternehmen und anderen Ökosystemen zu fördern. Auch Finanzinstitute, Investoren und weitere Interessensgruppen versuchen zunehmend, Unternehmen in Bezug auf ihre Nachhaltigkeit einzuordnen und zu bewerten, um die Vergabe von Krediten und Aufträgen entsprechend zu steuern. Daher sollte jedes Unternehmen ein systematisches Monitoring über entsprechende Vorgaben in seiner Branche und in seinem Tätigkeitsbereich durchführen und bei Bedarf entsprechende Maßnahmen einleiten. Falls sich die Möglichkeit ergibt, bietet sich auch eine proaktive Zusammenarbeit mit Interessensgruppen und Behörden bei der Gestaltung von Richtlinien zu Themen der Nachhaltigkeit an.

Das dritte strategische Feld adressiert die Handlungsebene. Es sollte ein systematisches Monitoring über Maßnahmen zur Steigerung ökologischer Nachhaltigkeit im Unternehmen eingeführt werden. Dabei kann unterschieden werden zwischen qualitativen Maßnahmen, wie Schulungen, Infoveranstaltungen oder Zertifizierungen auf der einen Seite, und messbaren Maßnahmen, wie Steigerung der Energieeffizienz, Daten zum Abfallmanagement und zur Ressourcenschonung andererseits. Außerdem sollte analysiert werden, ob Nachhaltigkeit nur partiell in einigen Bereichen oder ganzheitlich im Unternehmen Berücksichtigung findet.

Das vierte strategische Feld bezieht sich auf die Nutzung von wirtschaftlichen Potenzialen ökologischer Nachhaltigkeit. Auch hier sollte zunächst eine Analyse darüber durchgeführt werden, welche wirtschaftlichen Potenziale durch die Ausschöpfung ökologischer Nachhaltigkeit im Unternehmen vorhanden sind. Die Themen Einsparung von Energiekosten und effizientere Nutzung weiterer Ressourcen liegen hier auf der Hand. Aber auch die Erschließung neuer Märkte durch die Entwicklung entsprechender Geschäftsmodelle und Dienstleistungen kann in vielen Unternehmen große wirtschaftliche Potenziale bergen. Eine systematische Aufschlüsselung und Auswertung der wirtschaftlichen Potenziale und deren Nutzung stellt darüber hinaus einen großen Motivator sowohl für die Belegschaft als auch für das Management dar.

Passende Maßnahmen ergreifen

Während der vorangehende Abschnitt zu den strategischen Maßnahmen eher die systemische Sicht behandelt, widmet sich dieser Abschnitt konkreten, operativen Maßnahmen zur Steigerung der ökologischen Nachhaltigkeit von und durch Dienstleistungen und damit der Einführung und Entwicklung von Green Services in Unternehmen. Da es bei der Erbringung von Dienstleistungen insbesondere darum geht, Kundenwünsche möglichst passgenau zu erfüllen, ist dies ein besonders sensibles Thema. Neben den Kundenbedürfnissen müssen auf einmal auch ökologische Aspekte Berücksichtigung finden. Auf der anderen Seite bieten sich dadurch jedoch auch Potenziale für neue Dienstleistungen oder sogar für neue, innovative Geschäftsmodelle. Zudem können durch eine effizientere Nutzung von Ressourcen unter Umständen auf der Kostenseite Einsparungen erzielt werden.

Grundsätzlich gibt es zwei Möglichkeiten, um mit Dienstleistungen Einfluss auf die ökologische Nachhaltigkeit zu nehmen. Zum einen können bestehende Dienstleistungen effizienter gestaltet werden, damit beispielsweise der ökologische Fußabdruck verringert wird. Außerdem kann mit neu eingeführten Dienstleistungen gezielt die ökologische Nachhaltigkeit in einem definierten System erhöht werden (*in Anlehnung an Cocca und Meiren, 2013, S. 8 ff.*). Beide Möglichkeiten zielen insbesondere darauf ab, die Energieeffizienz in einem Unternehmen zu erhöhen.

Neben der Optimierung der Energieeffizienz haben jedoch noch weitere Faktoren einen Einfluss auf die ökologische Nachhaltigkeit in einem Unternehmen: ein konsistentes Abfallmanagement (bspw. Anbieten und Nutzen von Recycling-Dienstleistungen), die Verringerung des Ressourcenverbrauchs (bspw. durch Sharing-Dienstleistungen), eine nachhaltige Gestaltung der Arbeitsorganisation (bspw. Reduzierung von Papierverbrauch und nicht zwingend notwendigen Reiseaktivitäten) und die Einführung eines systematischen Umweltmanagements (bspw. Zertifizierungen anstreben nach ISO 14001 oder EMAS [Eco-Management and Audit Scheme der EU]).

Während die genannten Maßnahmen eher allgemeiner Natur sind, finden sich in der Literatur auch zahlreiche weitere Ansätze und konkrete Maßnahmen. Einige wesentliche nennt der Beitrag „Lernen von der Avantgarde“ in dieser Publikation (*siehe Seite 41 ff.*). Ein bisher weniger beachteter Ansatz wird im Folgenden kurz skizziert.

In Guyader et al. (2020) werden Ressourcenintegrationsprozesse für Green Services vorgestellt, mit welchen die Ressourcen eines natürlichen Ökosystems erhalten („homopathic“)

oder sogar erhöht („heteropathic“) werden sollen. Bei der Analyse wurden sechs solcher Integrationsprozesse identifiziert: Reducing, Recirculating, Recycling, Redistributing, Reframing und Renewing. Die vier erstgenannten Prozesse unterstützen die Erhaltung der Ressourcen eines Ökosystems, die beiden letztgenannten führen einem Ökosystem neue Ressourcen zu.

Mit Reducing ist die Anpassung von Prozessen zur Einsparung von Ressourcen gemeint (vgl. *Guyader et al., 2020, S. 845 ff.*). Recirculating bedeutet die Erweiterung der Nutzbarkeit von existierenden Produkten sowie die Weiterverwendung bereits genutzter Ressourcen, beispielsweise über Second-Hand-Läden. Der wohl bekannteste Ressourcenintegrationsprozess ist das Recycling. Damit wird das Sammeln, Sortieren und die Wiederaufbereitung von Abfällen zur Erzeugung neuer Rohstoffe bezeichnet. Als Redistributing bezeichnen Guyader et al. (2020) die gemeinsame Nutzung von nicht ausgelasteten Ressourcen, beispielsweise über eine entsprechende Plattform. Redistributing wäre auch als Dienstleistungsangebot über eine entsprechende Plattform denkbar. Mit Reframing wird von Guyader et al. (2020) ein Prozess bezeichnet, in dem Abfälle einem neuen Zweck zugeführt werden, beziehungsweise genutzte Ressourcen umgewidmet werden. Mit Renewing (vgl. *Guyader et al., 2020, S. 852*) schließlich ist die Erneuerung und Erweiterung von natürlichen Ökosystemen und Ressourcen gemeint.

Den Fokus justieren

Ökologisch nachhaltiges Handeln ist für unseren Planeten und damit für die Menschen von großer Bedeutung. Dies gilt sowohl für das Handeln im privaten Bereich als auch für Unternehmen. An der Umsetzung jedoch hapert es oft. Dies liegt daran, dass meist die ökonomischen Auswirkungen des Handelns im Fokus stehen. Deswegen ist es so wichtig, den Dreiklang aus ökologischer, sozialer und ökonomischer Nachhaltigkeit zu berücksichtigen und Geschäftsmodelle zu entwickeln, die alle drei Aspekte erfüllen. Wenn zum Beispiel die Kundinnen und Kunden großen Wert auf ökologische Nachhaltigkeit legen, werden auch Unternehmen beginnen, dies als Wettbewerbsfaktor wahrzunehmen und entsprechend zu handeln – auch über gesetzliche Rahmenbedingungen hinaus, die Unternehmen dazu verpflichten, bestimmte ökologische Standards einzuhalten.

Dieser Beitrag gibt einen Überblick über das weite Feld der Nachhaltigkeit in der Dienstleistungswirtschaft. Es wurde erläutert, was Nachhaltigkeit überhaupt bedeutet, welche Vor-

schriften und Richtlinien es heute schon und in naher Zukunft für Unternehmen zu beachten gilt, welche Dimensionen von Nachhaltigkeit sich mittlerweile etabliert haben und welche strategischen und operativen Maßnahmen ein Dienstleistungsunternehmen zur Optimierung der ökologischen Nachhaltigkeit treffen kann. Darüber hinaus wurde der Begriff „Green Services“ definiert als Dienstleistungen mit dem Ziel, Umweltauswirkungen zu reduzieren und das Ökosystem positiv zu beeinflussen. Im Kontext dieses Buches liegt der Schwerpunkt von Green Services somit auf der Optimierung der ökologischen Nachhaltigkeit, ohne dabei jedoch die soziale und ökonomische Dimension komplett zu vernachlässigen.

Das Autorenteam

Christian Schiller ist seit 2015 wissenschaftlicher Mitarbeiter am Fraunhofer IAO. Dort beschäftigt er sich im Rahmen von Industrie- und Forschungsprojekten mit den Themen Service Engineering, Smart Services und Produkt-Service-Systemen. Er ist zudem für die Betreuung des ServLab am Fraunhofer IAO zuständig.

M.A. Michaela Friedrich ist seit mehr als zehn Jahren wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fraunhofer IAO und beschäftigt sich mit der Entwicklung, Gestaltung und Vermarktung von Dienstleistungen und Smart Services. In diesen Bereichen hat sie bereits an vielfältigen Forschungs- und Beratungsprojekten für die Industrie mitgewirkt. Zuvor studierte sie an der Universität Stuttgart Soziologie und Betriebswirtschaftslehre.

Literaturverzeichnis

Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Gesetz über die unternehmerischen Sorgfaltspflichten in Lieferketten (2024). <https://www.bmas.de/DE/Service/Gesetze-und-Gesetzesvorhaben/Gesetz-Unternehmerische-Sorgfaltspflichten-Lieferketten/gesetz-unternehmerische-sorgfaltspflichten-lieferketten.html>, abgerufen am 2. Juli 2024.

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz (2022): Kreislaufwirtschaftsgesetz. <https://www.bmu.de/gesetz/kreislaufwirtschaftsgesetz>, abgerufen am 2. Juli 2024.

- Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz, nukleare Sicherheit und Verbraucherschutz: CSR-Richtlinie (2023). <https://www.bmu.de/themen/nachhaltigkeit/wirtschaft/lieferketten/csr-richtlinie>, abgerufen am 2. Juli 2024.
- Cocca, Sabrina; Meiren, Thomas (2013): Green Services. Studie zu Trends und Perspektiven nachhaltiger Dienstleistungsangebote. Fraunhofer Verlag, Stuttgart.
- DIN SPEC 35201:2015-04: Referenzmodell für die Entwicklung nachhaltiger Dienstleistungen. Beuth Verlag, Berlin.
- Duden (2024): Nachhaltigkeit. <https://www.duden.de/rechtschreibung/Nachhaltigkeit>, abgerufen am 4. Juli 2024.
- Engelhardt, Gudrun; Griessler, Erich; Hammerl, Barbara; Hinterberger, Fritz; Mesicek, Roman; Omann, Ines; Manstein, Christopher; Schnitzer, Hans; Vorbach, Stefan; Jasch, Christine (2003): Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen. Leitfaden zur Entwicklung zukunftsfähiger Geschäftsfelder. Forschungsbericht. Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie. Wien.
- EU-Taxonomie Info (2022). <https://eu-taxonomy.info/de/info/eu-taxonomy-grundlagen>, abgerufen am 2. Juli 2024.
- Guyader, Hugo; Ottosson, Mikael; Frankelius, Per (2020): Identifying the resource integration process of green service. *Journal of Service Management*, Vol. 31, No. 4 (pp. 839–859). Emerald Publishing Limited. DOI: 10.1108/JOSM-12-2017-0350
- Lexikon der Nachhaltigkeit (2002–2015): Brundtland Bericht, 1987. https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/brundtland_report_563.htm, abgerufen am 2. Juli 2024.
- UNRIC – Regionales Informationszentrum der Vereinten Nationen (2024): Ziele für nachhaltige Entwicklung. <https://unric.org/de/17ziele/>, abgerufen am 2. Juli 2024.
- Wühr, Manja (2021): Was das Kreislaufwirtschaftsgesetz für die Industrie bedeutet. <https://www.maschinenmarkt.vogel.de/was-das-kreislaufwirtschaftsgesetz-fuer-die-industrie-bedeutet-a-1060043/>, abgerufen am 2. Juli 2024.

Bibliografische Angaben

Dieses PDF ist ein Auszug aus dem E-Book „Green Services – Nachhaltige Dienstleistungen als Chance für kleine und mittlere Unternehmen“, herausgegeben vom Kompetenzzentrum Smart Services, erschienen im Jahr 2024 im CoPa-Verlag München, ISBN 978-3-9820989-8-2.

Das Werk darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlags weder in Teilen noch im Ganzen in welcher Form auch immer reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Für Inhalte von Webseiten Dritter, auf die in diesem Werk verwiesen wird, ist der jeweilige Anbieter oder Betreiber verantwortlich. Weder Verlag noch Herausgeber übernehmen dafür eine Haftung. Rechtswidrige Inhalte waren zum Zeitpunkt der Verlinkung nicht erkennbar.

Über den Herausgeber

Das Kompetenzzentrum Smart Services (<https://smart-service-bw.de>) unterstützt kleine und mittlere Dienstleistungsanbieter auf ihrem Weg in eine digitale Zukunft. Daneben vernetzt es Akteure aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft sowie intermediären Organisationen. Das Ziel ist, Denk- und Ideenprozesse für die zukünftige Ausrichtung der Dienstleistungswirtschaft in Baden-Württemberg anzustoßen.

Das Kompetenzzentrum Smart Services wird durch das Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg gefördert.

Kontakt

Sie haben Fragen? Wir helfen Ihnen gerne weiter:

Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO
Nobelstraße 12
70569 Stuttgart

Thomas Meiren
Telefon: +49 711 970-5116
E-Mail: thomas.meiren@iao.fraunhofer.de