

GREEN SERVICES

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

Herausgegeben vom Kompetenzzentrum Smart Services im CoPa Verlag



Lernen von der Avantgarde

Was Vorreiter im Dienstleistungsbereich für mehr ökologische Nachhaltigkeit tun

Von Timo Fulde, Laurin Rapp und Stefan Schweiger

Die Erwartungen von Kundinnen-, Kunden- und Gesetzgeberseite an die ökologische Nachhaltigkeit von Unternehmen und deren Handeln wachsen stetig. Aber wie können ihnen gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) im Dienstleistungsbereich gerecht werden? Und welche konkreten Maßnahmen lassen sich umsetzen, auch über gesetzliche Verpflichtungen hinaus? Wertvolle Anregungen liefern leitfadengestützte Interviews mit Geschäftsführenden und Nachhaltigkeitsbeauftragten von Dienstleistungsunternehmen, die hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitsaktivitäten eine Vorreiterrolle einnehmen, Berichte über entsprechende KMU sowie eine Literaturrecherche. Die nachfolgenden Ergebnisse lassen sich in neun verschiedene Handlungsfelder gliedern. Ergänzt werden sie um weitere interessante Erkenntnisse zum Umgang von KMU mit ökologischer Nachhaltigkeit.

Nachhaltigkeit – auch für kleine und mittlere Unternehmen ein großes Thema

Das Thema Nachhaltigkeit und die Berichterstattung über Nachhaltigkeitsmaßnahmen beschäftigt Unternehmen aus den unterschiedlichsten Gründen schon seit geraumer Zeit. Erstmals wurden im Jahr 2017 mit dem CSR-Richtlinien-Umsetzungsgesetz (CSR-RUG) die Vorschriften der Non Financial Reporting Directive (NFRD) der EU aus dem Jahr 2014 zum Thema Nachhaltigkeit in das HGB aufgenommen (vgl. *Habermann und Schmidt, 2024, S. 307 ff.*). Demnach müssen Kreditinstitute, große kapitalmarktorientierte Unternehmen sowie Versicherungsunternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitenden seit dem Geschäftsjahr 2017 Angaben zu Themen wie Umwelt-, Arbeitnehmer- und Sozialbelange, Achtung der Menschenrechte sowie Bekämpfung von Korruption und Bestechung machen (vgl. *ebenda*).

Seit dem Jahr 2024 wird die NFRD durch die CSRD (Corporate Sustainability Reporting Directive) ersetzt, was unter anderem die Erweiterung des Kreises der Betroffenen zur Folge hat. So werden ab 2025 alle großen Unternehmen hinzukommen, die unabhängig von der Kapitalmarktorientierung zwei der folgenden drei Kriterien erfüllen: 20 Millionen Euro Bilanzsumme, 40 Millionen Euro Umsatzerlöse in den letzten zwölf Monaten, 250 Beschäftigte im Jahresdurchschnitt (vgl. § 267 HGB). Diese Kriterien widersprechen vordergründig der Definition von KMU, sodass für sie derzeit noch keine Nachhaltigkeitsberichterstattungspflicht besteht. Allerdings wird sie ab 2026 auch für kapitalmarktorientierte KMU gelten. Zudem ist insbesondere aufgrund der Vernetzung der Lieferketten eine stetige Vergrößerung des Anwenderkreises zu erwarten (vgl. *Habermann und Schmidt, 2024, S. 309 ff.*). Deshalb werden weitere KMU langfristig nicht von der Regelung ausgenommen sein, eine Nachhaltigkeitsberichterstattung zu erstellen, und sind damit gefordert, sich mit diesen Themen auseinanderzusetzen.

Schon heute können durch das Lieferkettensorgfaltspflichtengesetz (LkSG) KMU als Zulieferer von größeren Unternehmen verpflichtet werden, sich mit Umweltbelangen zu beschäftigen. Es fordert von Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeitenden und Sitz in Deutschland, unabhängig von ihrer Rechtsform, entlang der Lieferkette den Schutz von Menschenrechten und von Umweltbelangen zu gewährleisten und darüber auf der Internetseite des Unternehmens zu berichten (vgl. *ebenda*). Kurz: Eine verbindliche Auseinandersetzung der KMU mit dem Thema ökologische Nachhaltigkeit ist unumgänglich.

KMU im Vergleich zu Großunternehmen

Die Bedeutung von KMU für Deutschlands Wirtschaft und damit auch für deren ökologische Nachhaltigkeit wird auf den ersten Blick deutlich: Zu dieser Gruppe gehörten im Jahr 2021 nämlich 99,4 Prozent aller deutschen Unternehmen (vgl. *Statistisches Bundesamt, 2023*). Doch trotz des hohen Anteils der KMU erwirtschafteten sie mit 28,7 Prozent einen vergleichsweise geringen Anteil des Gesamtumsatzes. Hieraus lässt sich schließen, dass KMU weniger Investitionsmöglichkeiten als Großunternehmen haben (vgl. *Högner et al., 2012, S. 90*). So fehlen häufig finanzielle Mittel, um ein eigenes Nachhaltigkeitsmanagement innerhalb des Unternehmens aufzubauen (vgl. *ebenda*). Gleichzeitig sind die Faktoren Zeit, Personal, technisches Know-how und organisatorische Strukturen für die Beschäftigung mit ökologischer Nachhaltigkeit ausschlaggebend (vgl. *Habermann und Schmidt, 2024, S. 320 ff.*)

Anteile kleiner und mittlerer Unternehmen in Deutschland 2021 in Prozent

Größenklassen	Unternehmen	Tätige Personen	Umsatz
KMU insgesamt	99,4 %	54,8 %	28,7 %
Kleinstunternehmen	82,4 %	18,7 %	6,8 %
Kleine Unternehmen	14,5 %	20,5 %	10,4 %
Mittlere Unternehmen	2,4 %	15,7 %	11,5 %
Großunternehmen	0,6 %	45,2 %	71,3 %

Eigene Darstellung in Anlehnung an das Statistische Bundesamt (Summen einzelner Werte können Rundungsdifferenzen enthalten.)

Best Practices auf der Spur

Bleibt die Frage: Was ist tatsächlich machbar? Um Maßnahmen für mehr ökologische Nachhaltigkeit identifizieren zu können, hat das Forschungsteam des Kompetenzzentrums Smart Services veröffentlichte Berichte über KMU aus Baden-Württemberg analysiert, die im Bereich ökologischer Nachhaltigkeit eine Vorreiterrolle einnehmen. Zum anderen wurden leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt.

Insgesamt hat das Forschungsteam 44 KMU angefragt, die den überwiegenden Teil ihrer Geschäftstätigkeit in einem nicht produzierenden Bereich ausüben und damit dem Dienstleistungssektor zuzuordnen sind. Zwölf haben einem Interview zugestimmt. Die Auswahl der angefragten Unternehmen trafen die Forscher mittels einer Best-Practice-Recherche und über Kontakte des Kompetenzzentrums Smart Services. Um eine bestmögliche Belastbarkeit der aus den Interviews gewonnenen Erkenntnisse zu gewährleisten, fanden die Gespräche mit der Geschäftsführungsebene beziehungsweise mit den Nachhaltigkeitsbeauftragten statt. Beide Gruppen haben aufgrund ihrer Position einen umfassenden Einblick in das ökologische Nachhaltigkeitsmanagement des jeweiligen Unternehmens und verfügen über die entsprechenden Informationen rund um das Thema.

Zusätzliche Erkenntnisse aus einer Literaturrecherche runden den nachfolgenden Katalog ökologischer Maßnahmen für KMU aus dem Dienstleistungsbereich ab.

Checkliste für den eigenen Weg zu mehr Nachhaltigkeit

Die Ergebnisse der Datenerhebung lieferten eine umfangreiche Liste möglicher Maßnahmen. Ihre Ziele reichen von der Vermeidung von Umweltbelastungen über die nachhaltige Nutzung von Ressourcen sowie den Umgang mit Lieferunternehmen, Partnerfirmen und Mitarbeitenden bis hin zum Umwelt- und Artenschutz. Darunter ergeben sich neun verschiedene Handlungsfelder. Deren Punkte können als Checkliste dienen, welche Maßnahmen im eigenen Unternehmen bereits umgesetzt wurden und welche eine sinnvolle Ergänzung bieten.

Vermeidung von Umweltbelastungen

Emissionen

- Routenoptimierung bei Pkw- und Lkw-Fahrten, um die Anzahl der gefahrenen Kilometer zu reduzieren
- Umstellung des Fuhrparks auf E-Fahrzeuge
- Aufbau einer firmeneigenen Ladeinfrastruktur und eines Lademanagements
- „Tankkarten“ für Mitarbeitende speziell für Ladesäulen mit Ökostrom
- Vermeidung bzw. Reduzierung von Dienstreisen
- Empfehlung bzw. Verpflichtung, für Dienstreisen möglichst die Bahn zu nutzen
- Bezuschussung von Jobtickets für die Nutzung öffentlicher Verkehrsmittel
- Home-Office-Angebot für Mitarbeitende, um Emissionen beim Pendeln zu vermeiden
- Angebot von veganem/vegetarischem Essen in der Kantine
- Angebot von E-Bike-Leasing für Mitarbeitende
- Kompensation von entstehenden Emissionen, zum Beispiel durch den DHL GoGreen Service beim Versand von Post und Paketen
- Erstellung einer Treibhausgasbilanz nach dem Greenhouse Gas Protocol zur besseren Überwachung der Emissionen

Abfälle

- Konsequente Mülltrennung und Sensibilisierung der Mitarbeitenden dafür
- Erstellung und Umsetzung eines Entsorgungskonzeptes für Sonderabfälle
- Verwendung von wiederverwendbaren Verpackungen wie Take-away-Boxen
- Nachvollziehen von Abfallmengen, um Reduzierungspotenziale zu identifizieren
- Umstellung auf ein „digitales Büro“, um Papierabfall zu vermeiden

Nachhaltige Nutzung von Ressourcen

Energie

- ☑ Steuerung der Beleuchtung mittels Bewegungsmeldern
- ☑ Umstellung der Beleuchtung auf energiesparende LED
- ☑ Umstieg auf zertifizierten Ökostrom
- ☑ Installation einer Photovoltaik- oder einer alternativen Anlage zur Gewinnung regenerativer Energie
- ☑ Energiemanagement mit Verbrauchsüberwachung und intelligenter Steuerung von Verbrauchern von Strom und Wärme
- ☑ Bevorzugung einer hohen Energieeffizienzklasse bei der Neuanschaffung von Geräten

Wasser

- ☑ Einbau von wassersparenden Armaturen, etwa mit Bewegungssensor
- ☑ Installation einer Zirkulationspumpe, mit der Warmwasser sofort zur Verfügung steht, statt darauf warten zu müssen und dabei kaltes Wasser zu verschwenden
- ☑ Sammeln und Aufbereiten von Regenwasser
- ☑ Filtern und Wiederverwenden von bereits genutztem Wasser

Materialien

- ☑ Umstellung auf „digitales Büro“, um den Papierverbrauch zu reduzieren
- ☑ Ausschließliche Verwendung von Papier mit Umweltzeichen
- ☑ Sensibilisierung der Mitarbeitenden für nachhaltigen Einsatz von Arbeitsmaterialien, zum Beispiel für das Wiederverwenden von Klarsichthüllen
- ☑ Umstellung von physischen auf virtuelle Server
- ☑ Abgabe ausrangierter IT-Geräte an spezielle Recyclingfirmen, statt sie als Elektromüll zu entsorgen
- ☑ Einsatz von recycelten und/oder recycelbaren Verpackungsmaterialien
- ☑ Nutzung unternehmensinterner Möglichkeiten der Kreislaufwirtschaft

Umgang mit Partner- und Lieferunternehmen, Mitarbeitenden und Finanzen

Liefer- und Partnerunternehmen

- ☑ Bindende vertragliche Verpflichtung, ökologische Nachhaltigkeitsmaßnahmen umzusetzen und nachzuweisen
- ☑ Regelmäßige Lieferanten- bzw. Partnerbewertung hinsichtlich ihrer Einhaltung von Nachhaltigkeitsstandards

- ☑ Verpflichtung der Lieferunternehmen auf einen Verhaltenskodex und Einholen einer nachweisfähigen Selbstausskunft
- ☑ Regelmäßiger Austausch mit den Lieferunternehmen über beiderseitige Nachhaltigkeitsbemühungen
- ☑ Beachtung der von Ratingagenturen erstellten ESG-Bewertungen bei der Wahl von Partner- und Lieferunternehmen

Mitarbeitende

- ☑ Regelmäßige Nachhaltigkeitsschulungen
- ☑ Integration von Nachhaltigkeitsschulungen in den Onboarding-Prozess
- ☑ Erstellung unternehmensinterner Nachhaltigkeitsrichtlinien, auf deren Einhaltung sich die Mitarbeitenden per Unterschrift verpflichten
- ☑ Verankerung von Nachhaltigkeitsaspekten in den Zielvereinbarungen der Mitarbeitenden
- ☑ Einbeziehen von Nachhaltigkeitsthemen in Teambesprechungen und -events
- ☑ Regelmäßige Treffen zu Nachhaltigkeitsthemen in verschiedenen Projektgruppen
- ☑ Etablierung eines Ideenmanagementprozesses zur Generierung neuer Nachhaltigkeitsmaßnahmen (Ideenwettbewerb, Workshop mit einer Agentur ...)
- ☑ Sensibilisierung der Mitarbeitenden für das Thema Abfall, zum Beispiel durch Events wie einen gemeinsamen Clean-up-Day
- ☑ Thematisierung von Nachhaltigkeit in der internen Kommunikation (Mitarbeitermagazin, Intranet ...)
- ☑ Erstellung einer Broschüre, die Mitarbeitenden Tipps und Informationen rund um das Thema Nachhaltigkeit gibt
- ☑ Buchung von Dienstreiseunterkünften, die besonderen Wert auf Nachhaltigkeit legen

Finanzen

- ☑ Investition in nachhaltige Finanzprodukte wie grüne Anleihen oder nachhaltige Fonds
- ☑ Umzug des Firmenkontos zu einer nachhaltigen Bank

Umwelt- und Artenschutz

Biodiversität

- ☑ Erhalt natürlicher Lebensräume auf dem Betriebsgelände
- ☑ Schaffung eines Biotops (Teich, Blühwiese, Bienenwiese ...)

- ☑ Vermeidung von Flächenversiegelung
- ☑ Bau eines Regenrückhaltebeckens, das neben seinem eigentlichen Zweck – der Zwischenspeicherung von Niederschlag – wertvollen Lebensraum für Kleinstlebewesen bietet
- ☑ Engagement für umliegende Naturschutzgebiete

Einsichten, Chancen und Hindernisse

Neben der Vielzahl unterschiedlicher, konkreter Maßnahmen lieferten die Interviews weitere Erkenntnisse rund um die ökologische Nachhaltigkeit von KMU im Dienstleistungsbereich.

Was Geschäftsführende und Nachhaltigkeitsbeauftragte damit zuerst assoziieren, sind allgemeiner gehaltene Punkte wie „Unternehmensprozesse digitalisieren“, „Ressourcen schonen“ oder „Emissionen reduzieren“. Aber auch Aspekte wie „Verantwortung für nachfolgende Generationen übernehmen“ oder „Durch Investitionen in Nachhaltigkeit lässt sich der Unternehmenswert steigern.“ wurden genannt. In allen Interviews wurde deutlich, dass sich die befragten KMU bereits intensiv mit Nachhaltigkeitsfragen auseinandersetzen. Einige sehen sich sogar als Vorreiter. Vertreterinnen und Vertreter berichten auf Veranstaltungen über das firmeneigene Nachhaltigkeitsmanagement und geben anderen KMU diesbezüglich Empfehlungen. Viele sehen sich mindestens auf Augenhöhe mit dem Wettbewerb und in einigen Feldern sogar über dem Durchschnitt. Dies weist darauf hin, dass viele der befragten KMU im Hinblick auf ökologische Nachhaltigkeit Benchmarking mit konkurrierenden Unternehmen betreiben. Deren Fortschritte dienen oft als Anhaltspunkt für eigene Bestrebungen und Maßnahmen.

Die befragten Unternehmen begannen vor durchschnittlich mehr als zwei Jahren, sich intensiv mit dem Thema ökologische Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen. Auslöser dafür war häufig die persönliche Überzeugung der Geschäftsführung von der Notwendigkeit, einen Beitrag für eine nachhaltigere Welt zu leisten. Kundenerwartungen sind zusätzliche Treiber für Nachhaltigkeitsmaßnahmen im Unternehmen. Ein Interviewstatement bringt es so auf den Punkt: „Achten die Zielgruppen eines Unternehmens streng auf Nachhaltigkeit, werden sie auch dessen Nachhaltigkeitsmanagement streng unter die Lupe nehmen. Das heißt, es muss den hohen Ansprüchen der Kundinnen und Kunden gerecht werden.“

Positive Effekte von Maßnahmen zu mehr ökologischer Nachhaltigkeit sehen die Befragten nicht nur im Hinblick auf Klima und Umwelt, sondern auch für das eigene Unternehmen.

Bei den Beschäftigten stärkt deren Umsetzung Zufriedenheit und Identifikation mit dem Unternehmen, wie die Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung eines Interviewpartners belegen. Zudem kann sich Nachhaltigkeitsengagement, sobald es über Marketingmaßnahmen auch publik wird, positiv auf den Ruf von Unternehmen auswirken – sowohl bei Kundinnen und Kunden als auch bei potenziellen Bewerberinnen und Bewerbern. Darüber hinaus wurden finanzielle Vorteile genannt, wie geringere Aufwände für Ressourcen und damit einhergehend potenziell geringere Kosten in der Fremdkapitalfinanzierung durch Banken.

Insgesamt sind sich die befragten Geschäftsführenden und Nachhaltigkeitsbeauftragten der aktuellen gesetzlichen Verpflichtungen bewusst und bereiten sich durch die bereits ergriffenen Maßnahmen proaktiv auf eine mögliche zukünftige CSRD-Verpflichtung ihres Unternehmens vor. Damit sind sie Mitbewerbern, die sich nicht aktiv mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen, einen Schritt voraus und können sich einen potenziellen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Einer der Befragten hält einen solchen Vorteil allerdings für zweitrangig – er ist überzeugt: „Ein Unternehmen nachhaltig zu führen, sollte der Normalfall sein und damit die Basis jeder Unternehmensphilosophie“. Folglich sei es unumgänglich, intensive Maßnahmen für ökologische Nachhaltigkeit zu ergreifen. Um der hohen Bedeutung des Themas gerecht zu werden, sollte nach Meinung aller Befragten ökologische Nachhaltigkeit in die Unternehmensstrategie integriert werden. Dies kann durch eine eigene Nachhaltigkeitsstrategie oder als Teil des strategischen Managements erfolgen.

Es gibt jedoch auch einige Hindernisse für KMU, noch mehr Maßnahmen zur Förderung der ökologischen Nachhaltigkeit umzusetzen. Da die Betriebsgebäude häufig nicht im Eigentum des Unternehmens stehen, sondern angemietet sind, hat das Unternehmen oft wenig bis keinen Einfluss auf Optimierungsmaßnahmen, die direkt das Betriebsgebäude betreffen. Dies können beispielsweise Maßnahmen zum Schutz der Biodiversität sein, wie die Vermeidung von Flächenversiegelung oder die Installation einer Photovoltaikanlage. Die Befragten bemängeln weiterhin, dass eine Vergleichbarkeit mit anderen kleinen und mittleren Unternehmen nur schwer oder in zu geringem Maße möglich ist, da Regelwerke zur ökologischen Nachhaltigkeit eher auf Großunternehmen und nicht auf KMU ausgerichtet sind. Zudem beziehen sich Kennzahlen in Standards und Normen vorwiegend auf produzierende Unternehmen und nicht auf Unternehmen im Dienstleistungssektor.

Die Erfahrungen der Unternehmen zeigen, dass externe Unterstützung von unschätzbarem Wert ist, um Nachhaltigkeitsmaßnahmen erfolgreich umzusetzen. Die Befragten empfehlen, sie bereits bei der Planung und Initiierung von Maßnahmen in Anspruch zu nehmen, da deren Komplexität oft eine intensive Beschäftigung erfordern und die notwendigen zeitli-

chen Ressourcen insbesondere bei KMU häufig begrenzt sind. Die Unterstützung kann auf unterschiedliche Weise erfolgen: Neben der Einbindung einer externen Unternehmensberatung, die sich auf das Thema ökologische Nachhaltigkeit spezialisiert hat, werden vor allem die staatlichen Fördermöglichkeiten der jeweiligen Stadt oder des Bundeslandes genannt. Angebote wie zum Beispiel ein Nachhaltigkeitsstammtisch eröffnen die Möglichkeit, nützliche Informationen und praktische Tipps auszutauschen. Dieser kann mit verschiedenen Wissensträgern aus der Forschung und von Fachverbänden, aber auch von Best-Practice-Unternehmen im Bereich ökologischer Nachhaltigkeit veranstaltet werden. Eine weitere Möglichkeit der Unterstützung für KMU ist die Zusammenarbeit mit Hochschulen und Universitäten. Gemeinsame Forschungsprojekte können auf die Besonderheiten des jeweiligen Unternehmens eingehen und konkrete Lösungen oder Innovationen finden. Auch das Kompetenzzentrum Smart Services bietet unentgeltliche Unterstützung an.

Ausblick

In absehbarer Zeit werden auf KMU gesetzliche Verpflichtungen zur ökologischen Nachhaltigkeit zukommen. Aber auch darüber hinaus gibt es für sie zahlreiche Anreize, sich mit dem Thema auseinanderzusetzen. Dieser Beitrag liefert dafür nützliche und vor allem praxisnahe Informationen. Die vorgestellten Maßnahmen stellen praktische Handlungsempfehlungen dar, die von KMU direkt umgesetzt werden können.

Welchen konkreten Beitrag die einzelnen Maßnahmen zur Bekämpfung des Klimawandels und zur Transformation der Wirtschaft in Richtung Klimaneutralität leisten, wurde nicht untersucht. Zukünftige Studien können die Wirkungen der einzelnen Maßnahmen in den verschiedenen Handlungsfeldern detailliert erforschen und konkrete Aussagen darüber treffen, welche Maßnahmen eine größere Hebelwirkung haben als andere. Darüber hinaus wird es interessant sein, die ökonomische Dimension einzubeziehen, also das Kosten-Nutzen-Verhältnis der verschiedenen Maßnahmen zu untersuchen. So ließen sich die effizientesten Maßnahmen für KMU identifizieren – ein wichtiger Punkt, da diese häufig über begrenzte finanzielle Mittel verfügen. Darüber hinaus können künftige Studien die Wechselwirkungen zwischen sozialen Aspekten und deren ökonomischen Auswirkungen einbeziehen. Ob KMU, insbesondere aus dem Dienstleistungsbereich, tatsächlich einen spürbaren Beitrag zur Bekämpfung des Klimawandels leisten können, bleibt offen. Eine Untersuchung der spezifischen ökologischen Nachhaltigkeitseffekte eines produzierenden Unternehmens und eines aus dem Dienstleistungssektor könnte helfen, Unterschiede und Gemeinsamkeiten aufzuzeigen.

Das Autorenteam

M.A. Timo Fulde arbeitet als Teamleiter New Business am Standort Konstanz im Kompetenzzentrum Smart Services und beschäftigt sich unter anderem mit nachhaltigen Dienstleistungen und der digitalen Transformation. Mit seiner Expertise unterstützt er mittelständische Unternehmen aus Baden-Württemberg auf dem Weg in eine digitale Zukunft.

M.A. Laurin Rapp studierte Wirtschaftswissenschaften (B.Sc.) mit dem Schwerpunkt marktorientierte Unternehmensführung an der Universität Hohenheim und anschließend im Master Unternehmensführung (M.A.) an der HTWG Konstanz. In seiner Masterarbeit forschte er in Zusammenarbeit mit dem Kompetenzzentrum Smart Services zur ökologischen Nachhaltigkeit mittelständischer Unternehmen.

Prof. Dr.-Ing. Stefan Schweiger ist seit 2003 Inhaber der Professur für industrielle Projektplanung und Prozessmanagement an der Fakultät Wirtschafts-, Kultur- und Rechtswissenschaften der HTWG Konstanz. Er verantwortet unter anderem das Kompetenzzentrum Smart Services am Standort Konstanz sowie weitere Forschungs- und Transferprojekte im Bereich Service-Innovation. Zudem begleitet er als Berater Unternehmen in Transformationsprojekten.

Literaturverzeichnis

Bundesministerium der Justiz (Hrsg.) (2024): Handelsgesetzbuch § 267 Umschreibung der Größenklassen. https://www.gesetze-im-internet.de/hgb/__267.html, abgerufen am 4. Juli 2024.

Habermann, Mandy; Schmidt, Karin (2024): Nachhaltigkeitsberichterstattung für KMU: Relevanz und Ansatzpunkte für deren Gestaltung. In M. Knoppe (Hrsg.), *Unternehmerische Wertschöpfung neu aufstellen* (S. 305–328). Springer Fachmedien, Wiesbaden.

Högner, Sabine; Freitag, Oliver; Hube, Gerhard (2012): *Ökologische Nachhaltigkeit in klein- und mittelständischen Betrieben. Handlungsempfehlungen aus Theorie und Praxis*. Schriftenreihe der IHK Würzburg-Schweinfurt, Nr. 31.

Statistisches Bundesamt (Destatis) (2023): Anteil Kleine und Mittlere Unternehmen 2021 nach Größenklassen in %. <https://www.destatis.de/DE/Themen/Branchen-Unternehmen/Unternehmen/Kleine-Unternehmen-Mittlere-Unternehmen/Tabellen/wirtschaftsabschnitte- insgesamt.html>, abgerufen am 4. 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