

Ein Bericht von Christian Würtz Munch und David Hindberg, Kalundborg Business Council.  
In Zusammenarbeit mit Sorø Erhverv.



# GrønBusiness



KONZEPTMODELLE ZUR UNTERSTÜTZUNG VON WIRTSCHAFTSFÖRDERUNGEN  
FÖRDERUNG DER NACHHALTIGKEIT (KREISLAUFWIRTSCHAFT) VON KMU

Zusammenfassung.....	2
Einleitung und Problembereich .....	3
Wer sind die KMU?.....	9
Angenommener Bedarf vs. tatsächlicher Bedarf .....	10
Vier wichtige Beobachtungen über KMU .....	10
Kategorisierung von KMU - Reifegrad .....	13
Was braucht es eigentlich, damit sich die KMU verändern?.....	21
Was ist eine Business Support Organisation? .....	22
Legitimität.....	22
ASCEND - Das Modell der Ko-Kreation .....	25
Konzeptmodell.....	28
Zielgruppe des Modells .....	28
Erklärung des Modells .....	29
Die Reisekarte.....	33
Schlussfolgerung.....	36

## Zusammenfassung

Der folgende Bericht dient als Konzeptbeschreibung, wie KMU am besten dazu gebracht werden können, sich mit Nachhaltigkeit zu befassen - mit besonderem Schwerpunkt auf der Kreislaufwirtschaft.

Der Bericht sollte als eine Art Reise zum Verständnis gelesen werden, bei der Sie sich mit allen Konzepten und Unterkonzepten vertraut machen, die Sie kennen müssen, um mit dem endgültigen "Konzeptmodell" arbeiten zu können.

Lesen Sie zunächst die Einleitung und die Problemstellung, die den Rahmen für den Bericht bilden. Hier werden Sie feststellen, dass Nachhaltigkeit ein so umfangreiches und komplexes Thema ist, dass viele Menschen zwar darüber reden, es aber meist nicht wirklich verstehen.

Anschließend erfahren Sie, wie das Projekt ein KMU definiert, was die wichtigsten Beobachtungen über KMU sind und dass KMU eigentlich als irrationale Individuen und nicht als rationale Organisationen betrachtet werden sollten, wenn man ihnen helfen will.

Anschließend wird ein Kategorisierungskonzept vorgestellt, das von Unterstützungsorganisationen für Unternehmen und Beratern verwendet werden kann, um ein KMU schnell zu verstehen und zu interpretieren und es mit dem richtigen Werkzeug/Angebot zu „matchen“. Das Konzept basiert auf dem allgemeinen Reifegrad des KMU und dem Reifegrad in einem bestimmten Bereich.

Nach der Darstellung über das KMU definiert der Bericht, was eine Unterstützungseinrichtung für Unternehmen ist und wie sie arbeitet, er definiert einen Schlüsselkonzept für die Arbeit der Unterstützungseinrichtungen mit KMU, nämlich Legitimität. Der Bericht stellt auch ein Modell und ein Instrument vor, das ein Unternehmensberater verwenden kann, um sicherzustellen, dass eine Verständigung zwischen Berater und KMU stattfindet, dass die tatsächlichen Bedürfnisse hervorgehoben werden und dass der Reifegrad richtig eingeschätzt wird. Dieses Modell wird als Co-Creation-Modell bezeichnet.

Nach der Vorstellung dieser Konzepte wird in dem Bericht das Gesamtmodell, das so genannte Konzeptmodell, vorgestellt, das auf allen zugrundeliegenden Modellen aufbaut und versucht, eine strategische Lösung dafür zu finden, wie ein Thema am besten an ein KMU herangetragen werden kann.

Basierend auf dem Konzeptmodell wird abschließend ein Vorschlag für einen so genannten "Business Journey" vorgestellt, der beschreibt, wie ein KMU durch die Arbeit einer Unterstützungsorganisation von der Unkenntnis eines Themas zu einer abgeschlossenen Arbeit an einem Thema und möglicherweise zur Aufnahme einer neuen Arbeit gelangen kann.

## Einleitung und Problembereich

### Abgrenzung

Diese Einführung in den Problembereich und der anschließende Bericht basieren auf Gesprächen und Beobachtungen mit einer Vielzahl von ESG-Experten und Managern großer internationaler Unternehmen, Forschern im Bereich Nachhaltigkeit und Organisationstheorie, Beratern aus dem Bereich Unternehmensförderung und nicht zuletzt Inhabern zahlreicher KMU.

Diese Gespräche und Beobachtungen haben zur Entwicklung von Konzepten und Modellen geführt, die die Verhaltensmuster beschreiben sollen, die sich im Laufe der Projektarbeit herauskristallisiert haben.

Die Modelle und Konzepte sind als Arbeitsinstrumente im Bereich der Unternehmensförderung gedacht und daher so aufgebaut, dass sie einfach und intuitiv zu handhaben sind, und nicht als Eins-zu-eins-Abbildung der Realität. Die Modelle und Theorien beschreiben die Realität, bilden sie aber nicht vollständig ab.

Das Projekt GrønBusiness arbeitet an Nachhaltigkeit durch Kreislaufwirtschaft. Daher werden sich viele der Beispiele auf dieses Thema beziehen.

Der vorliegende Bericht ist ein Ergebnis des Teilziels drei des Projektes, in welchem die Partner ein Konzept für Unternehmensförderungseinrichtungen zur Beratung von KMU in Nachhaltigkeits- und Kreislaufwirtschaftslösungen erarbeiten.

### Was ist geschehen?

Anfang 2024 tritt die neue EU-Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung (CSRD) in Kraft, die börsennotierte Unternehmen mit mehr als 500 Mitarbeitern zur Nachhaltigkeitsberichterstattung verpflichtet.

Die Gesetzgebung ist tiefgreifend, umfassend und sehr schnell verfasst worden, was bedeutet, dass weder Unternehmen noch Organisationen, die Unternehmen unterstützen, viel Zeit hatten, die Gesetzgebung zu verstehen, zu interpretieren und damit zu arbeiten.

Gleichzeitig trat die Verordnung über die Offenlegung von Informationen über nachhaltige Finanzen (Sustainable Finance Disclosure Regulation - SFDR) in Kraft, die allen Banken, Vermögensverwaltern und Investmentfonds erhöhte Offenlegungspflichten in Bezug auf ihre nachhaltigen Investitionen auferlegt.

Wir haben uns entschieden, diese beiden Rechtsakte hervorzuheben, da sie derzeit die größten Auswirkungen auf lokale Unternehmen in der EU haben, insbesondere auf KMU. Die Richtlinien sind Teil des umfassenderen europäischen "Green Deal", der in den kommenden Jahren zu immer strengeren Rechtsvorschriften führen wird.

Die EU hat deshalb so schnell gehandelt, weil sie erkannt hat, dass Untätigkeit schwerwiegende und tödliche Folgen für das Klima, die Menschen und den gesamten Planeten hätte.

Es ist nicht das erste Mal, dass die EU in diesem Bereich tätig wird, aber der Green Deal und die beiden oben erwähnten Rechtsakte sind ein Zeichen dafür, dass die EU erkannt hat, dass frühere Maßnahmen nicht so wirksam waren wie erhofft. In der Vergangenheit wurden Versuche unternommen, die Nationalstaaten und die Bürger dazu zu bewegen, den grünen Wandel voranzutreiben, aber dies wurde schnell politisch und ineffektiv.

Daher hat sich der Schwerpunkt nun auf die zwei Faktoren verlagert, von denen angenommen wird, dass sie den Übergang beschleunigen werden, nämlich die Geschäftswelt (CSRD) und die Cashflows (SFDR).

### Was ist Nachhaltigkeit?

Lange Zeit gab es verschiedene Möglichkeiten für ein Unternehmen/einen Akteur, sich als nachhaltig zu bezeichnen. Man konnte mit den UN-Nachhaltigkeitszielen arbeiten, sich ISO-zertifizieren lassen, mit GRI-Standards arbeiten, am UN Global Compact teilnehmen, sich nach dem Green Key zertifizieren lassen und vieles mehr. All diesen Formen von Nachhaltigkeit ist gemeinsam, dass es kein gemeinsames Verständnis von Nachhaltigkeit gibt.

Man konnte sie nicht aneinander messen. Man konnte nicht messen, ob sie gut oder schlecht sind.

Deshalb hat es sich die EU zur Aufgabe gemacht, zu definieren, was Nachhaltigkeit ist und welche Sprache wir verwenden, wenn wir darüber sprechen.

### ESRS und ESG

Dies geschah in zwei Schritten. Der erste Schritt heißt European Sustainability Reporting Standards (ESRS) und ist eine Sammlung von etwa 1200 Unterpunkten, über die man berichten kann/muss, wenn man nachhaltig sein will. Je größer ein Unternehmen ist und je mehr unterschiedliche Auswirkungen es auf die Welt hat, desto mehr Unterpunkte müssen berichtet werden.

Während die ESRS die faktischen Standards und Unterpunkte sind, sind die ESG die vereinheitlichende Sprache, wenn es um Nachhaltigkeit geht.

### E - Umwelt

Das E steht für Environmental (Umwelt) und bezeichnet die gesamte Nachhaltigkeit, die sich auf die physische Welt um uns herum bezieht. Dazu gehören Klima, Umweltverschmutzung, Wasser, Biodiversität und Kreislaufwirtschaft. Das E wird üblicherweise als das klassische Verständnis von Nachhaltigkeit bezeichnet. Es ist auch das, was man früher "grün" nannte.

Unter Klima finden Sie CO<sub>2</sub> und alles, was damit zu tun hat. Allein unter Klima gibt es über 100 Unterpunkte, was zeigt, wie groß der Begriff Nachhaltigkeit plötzlich geworden ist.

Das heißt auch, wenn Sie sich zum Beispiel mit Kreislaufwirtschaft beschäftigen, dann haben Sie höchstens 80 Unterpunkte und damit nur einen Bruchteil der Arbeit, die notwendig ist, um sagen zu können, Sie sind nachhaltig.

### S - Sozial

Das S steht für Social und meint alle Nachhaltigkeitsaspekte, die mit der sozialen Welt um Sie herum zu tun haben. Dazu gehören Ihre eigenen Mitarbeiter, die Mitarbeiter in Ihrer Wertschöpfungskette, Ihre lokale Gemeinschaft und nicht zuletzt Ihre Nutzer und Endverbraucher. Bei diesem Teil der Nachhaltigkeit geht es darum, wie sich Ihr Unternehmen auf die Menschen auswirkt, die von Ihrem Unternehmen betroffen sind.

Dabei geht es nicht nur um Kinderarbeit, Sicherheitsanalysen usw., sondern auch um die Auswirkungen Ihres Unternehmens vor Ort, Ihre Arbeitspolitik usw.

Das heißt, wenn Sie ein nachhaltiges Unternehmen sein wollen, müssen Sie auch an Ihrem sozialen Fußabdruck arbeiten.

## G - Governance

G steht für Governance und bezieht sich auf die Art und Weise, wie Sie mit Nachhaltigkeit arbeiten und Ihre Organisation führen. Dabei geht es vor allem um Unternehmensethik, einschließlich Geschlechtergleichstellung, Diversität, Whistleblowing usw.

Das bedeutet, dass die Art und Weise, wie Sie nachhaltig werden, nicht unnachhaltig sein kann.

### Erklärungsmodell

E - Umwelt	S - Sozial	G - Governance
E1 - Klima	S1 - Eigene Arbeitskräfte	G1 - Wirtschaftsethik
E2 - Umweltverschmutzung	S2 - Menschen in Wertschöpfungsketten	
E3 - Wasser	S3 - Betroffene Gemeinden	
E4 - Biodiversität und Ökosysteme	S4 - Nutzer und Endnutzer	
E5 - Ressourcennutzung und Kreislaufwirtschaft		

### Was bedeutet Nachhaltigkeit?

Nachdem die EU eine Definition von Nachhaltigkeit erarbeitet hat, haben Unternehmen und Verbraucher nun etwas, woran sie sich vergleichen und messen können. Ein Unternehmen kann nun nachweislich nachhaltiger sein als ein anderes. Das wird sich vielleicht nicht auf alle Branchen und Wahrnehmungen auswirken, aber innerhalb einer Branche wird es zu mehr Wettbewerb führen.

Dieser Wettbewerb bedeutet, dass immer mehr große Unternehmen aktiv daran arbeiten werden, nachhaltiger zu werden als ihre Konkurrenten, nicht nur, weil die EU sie dazu verpflichtet, sondern vor allem, weil es jetzt ein Wettbewerbsvorteil ist.

In dem Maße, in dem mehr Gesetze verabschiedet werden, die Unternehmen (aller Größen) dazu verpflichten, nachhaltig zu arbeiten, werden auch die Endverbraucher für das Thema sensibilisiert und beginnen, ähnliche Anforderungen zu stellen.

Nachhaltigkeit bedeutet also zunächst mehr Wettbewerb in einer Branche, wird aber sehr bald (und in vielen Fällen schon jetzt) für viele Unternehmen eine "licence to operate" bedeuten.

### CSRD übt Druck auf KMU aus

Die Entwicklung der Wertschöpfungsketten großer Unternehmen zeigt bereits, warum diese "licence to operate" an Bedeutung gewinnen wird.

Vom Inkrafttreten der Gesetzgebung im Januar 2024 bis zum ersten Berichtstag für Großunternehmen im Januar 2025 gibt es viel zu tun, um so nachhaltig wie möglich zu werden. Ein großes Problem für große Unternehmen ist, dass der Großteil ihrer „Nachhaltigkeitslast“ in ihren Wertschöpfungsketten liegt. Betrachtet man die CO<sub>2</sub>-Emissionen unter E, Klima, so ist es typischerweise der sogenannte Scope 3, in dem der Großteil der CO<sub>2</sub>-Emissionen anfällt. Mit anderen Worten: Es sind die Zulieferer, Hersteller, Transportunternehmen usw., mit denen Sie arbeiten müssen.

Auch bei S, bei den Arbeitnehmern in der Wertschöpfungskette, sind es die Subunternehmer, die für angemessene Arbeitsbedingungen, Sicherheitsmaßnahmen, Krankenstand und vieles mehr sorgen müssen.



Das bedeutet, dass die CSRD zwar die großen Unternehmen in die Pflicht nimmt, so schnell wie möglich nachhaltig zu werden, dass aber ein Großteil der Last und der Arbeit in den nachgelagerten Wertschöpfungsketten bei den KMU liegt.

Damit ein großes internationales Unternehmen eine makellose Nachhaltigkeitsbilanz vorweisen kann, muss der kleine lokale Metallbetrieb seine eigenen Bücher in Ordnung bringen. Oder zumindest die Teile der Buchhaltung, an denen das Großunternehmen gemessen wird.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die CSR-Richtlinie einen großen Einfluss auf das tägliche Leben von KMU hat, indem sie indirekt Anforderungen an die Erstellung von Daten und Verfahren für Teile ihres Geschäfts auferlegt.

Wenn KMU für große Unternehmen nicht nachhaltig genug werden können, werden sie zugunsten anderer Unternehmen, die dazu in der Lage sind, übergangen.

#### *SFDR übt Druck auf KMU aus*

Nicht nur Großunternehmen üben Druck auf KMU aus, nachhaltiger zu werden, sondern auch Finanzinstitute.

In Zukunft werden Banken im Rahmen der SFDR unter anderem an ihrem CO<sub>2</sub>-Fußabdruck pro geliehenem Euro gemessen. Das bedeutet, dass es für eine gute Kreditwürdigkeit bei Ihrer Bank wichtig ist, so nachhaltig wie möglich zu sein. "Grüne" Investitionen werden nun viel stärker gewichtet, und wenn sie es nicht sind, wird es für "schwarze" Investitionen noch teurer, einen Kredit zu bekommen, da sie sich negativ auf die gesamte Nachhaltigkeitsbewertung des Finanzinstituts auswirken.

Es wird davon ausgegangen, dass die Kreditwürdigkeit eines Unternehmens in Zukunft zu 50% auf Basis des Jahresabschlusses und zu 50% auf Basis der Nachhaltigkeitserklärung beurteilt wird.

#### *Nachhaltigkeit hat nichts mit Nachhaltigkeit zu tun*

Mit der Verabschiedung von CSRD und SFDR und der Entwicklung von ESRS und ESG hat die EU eine Nachhaltigkeitswelle in Gang gesetzt. Im Zuge dieser Welle gibt es viele Missverständnisse, Fehlinterpretationen und Fehlinformationen, insbesondere im Hinblick auf die Entwicklung des freiwilligen Standards für KMU (VSME).

#### *Zu viele reden "falsch" über Nachhaltigkeit*

Immer mehr Menschen sprechen von Nachhaltigkeit und ESG als etwas, das jeder tun sollte. Diese Interpretation ist zwar nicht völlig falsch, trägt aber dazu bei, die eigentliche Anforderung, die die große Mehrheit der Unternehmen betrifft, zu verwässern: den Druck aus der Wertschöpfungskette.

Zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts (und noch für einige Jahre) sind ESG und Nachhaltigkeit nur etwas, das die größten Unternehmen durch Gesetze und Anforderungen betrifft. Die große Mehrheit der KMU könnte sich theoretisch viele Jahre lang der Beschäftigung mit ESG entziehen, zumindest wenn es nur um Gesetze und Anforderungen ginge.

Die Aussage, dass sich ein KMU mit ESG beschäftigen muss, ist daher nur teilweise richtig.

#### *Die zwei Gründe, als KMU mit Nachhaltigkeit zu arbeiten*

Es gibt zwei Gründe, warum sich ein KMU mit Nachhaltigkeit beschäftigen sollte.

Der erste Grund ist der interne Wunsch/Bedarf des KMU, mit ESG zu arbeiten. Hier muss das KMU auf "Augenhöhe" mit großen Unternehmen mit ESG arbeiten, da der Wunsch, nachhaltig zu werden, das Unternehmen antreibt. In Zukunft wird hier der freiwillige Standard KMU/VSME relevant werden.

Dieser Grund ist sehr selten und es ist etwas ganz Besonderes, wenn ein KMU einen Reifegrad (siehe Kategorisierung von KMU - Reifegrad) hat, der hoch genug ist, um ESG zu verstehen, selbst damit zu arbeiten und es strategisch zu nutzen.

Der zweite Grund für KMU, sich mit Nachhaltigkeit zu beschäftigen, ist der bereits erwähnte Druck. Es ist der Druck der großen Unternehmen (CSRD) und der Druck der Banken (SFDR). Ein Druck, der sich mit der neuen Gesetzgebung, der CSDDD (Corporate Sustainability Due Diligence Directive), die noch höhere Anforderungen an große Unternehmen stellt, noch verstärken wird.

Es ist wichtig, darauf hinzuweisen, dass diese Art von Nachhaltigkeitsarbeit nicht durch das Bedürfnis der KMU selbst motiviert ist, nachhaltig zu werden, sondern durch die Notwendigkeit, die richtigen Daten in den richtigen Unterkapiteln für die großen Kunden/Banken bereitzustellen, die diese von ihnen verlangen.

Dieser zweite Grund ist bei weitem der typischste Grund für KMU, sich mit Nachhaltigkeit zu befassen, und spiegelt leider nicht die tatsächliche Reife des KMU wider, sondern eher den Druck, der von außen auf das KMU ausgeübt wird.

#### *Bei der Nachhaltigkeit geht es um Daten und Prozesse*

Da Nachhaltigkeit, zumindest in den ersten Jahren, für die überwiegende Mehrheit der KMU nicht mit dem eigenen Wunsch nach Nachhaltigkeit zu tun hat, sondern vielmehr mit dem Bedürfnis der Wertschöpfungskette des KMU, Daten zum richtigen Zeitpunkt und im richtigen Format zu erhalten, kann man sagen, dass es bei Nachhaltigkeit nicht um Nachhaltigkeit geht, sondern um Daten und Prozesse.

Durch Prozesse kann ein KMU Daten generieren, die von großen Unternehmen/Banken für ihre Nachhaltigkeitsarbeit genutzt werden können.

Daher ist es wohl irreführend, den KMU Nachhaltigkeit zu verkaufen, indem man von ihnen verlangt, selbst nachhaltig zu werden. Es geht darum, dass sie so nachhaltig sind, dass ihre Großkunden/Banken weiterhin mit ihnen Geschäfte machen wollen. Und sie müssen auf die richtige Art und Weise nachhaltig sein, damit ihre Kunden dies in ihren eigenen Büchern verwenden können.

#### *Die großen Organisationen sprechen überhaupt nicht über Nachhaltigkeit*

Da die Gesetzgebung (CSRD) die internen Prozesse der EU so schnell durchlaufen hat, ist die überwiegende Mehrheit der großen Unternehmen immer noch dabei, die Auswirkungen der CSRD auf sie zu interpretieren und zu verstehen. Einige haben noch nicht erkannt, dass sie von der Gesetzgebung betroffen sind, andere sind noch dabei, sie zu verstehen, und einige wenige sind an einem Punkt angelangt, an dem sie beginnen können, entsprechend zu handeln.

Die meisten großen Organisationen haben die erste Zeit damit verbracht, sich einen Überblick darüber zu verschaffen, wie sie mit CSRD/ESG arbeiten können (und sind zum Zeitpunkt der Erstellung dieses Berichts immer noch dabei). Dies bedeutet, dass ein Großteil der Aufmerksamkeit nach innen gerichtet ist und sich noch nicht in Druck auf die Wertschöpfungsketten niedergeschlagen hat. Mit anderen Worten, große Unternehmen haben im Allgemeinen noch nicht begonnen, über Nachhaltigkeit in ihren Wertschöpfungsketten zu sprechen.



### *KMU sehen den Druck nicht*

Der Mangel an Kommunikation seitens der größten Unternehmen, die große Menge an Fehlkommunikation über das Thema und der allgemeine Mangel an allgemeiner und technischer Reife der KMU (siehe Kategorisierung von KMU - Reifegrad) bedeutet, dass die große Mehrheit noch nicht von ESG gehört hat oder zumindest nicht versteht, was das Thema bedeutet.

Da die meisten Mitteilungen des dänischen Unternehmensförderungssystems zu ESG entweder extrem nischenspezifisch (CO<sub>2</sub>, Biodiversität, Kreislaufwirtschaft) oder übermäßig kompliziert (CSRD, ESRS, SFDR und andere EU-Gesetzgebung) sind, werden sie von den meisten KMU ignoriert, die schon genug damit zu tun haben, ein Unternehmen zu führen. Das bedeutet, dass viele der von der EU und der dänischen Regierung bereitgestellten Mittel, die eigentlich für die Förderung der Nachhaltigkeit von KMU bestimmt sind, bei den wenigen KMU landen, die normalerweise in der Lage wären, das Problem selbst zu lösen, sobald sie es erkannt haben.

Der Mangel an Kommunikation seitens der Großunternehmen in Verbindung mit der verzerrten Kommunikation des Unternehmensförderungssystems bedeutet, dass die große Mehrheit der KMU Gefahr läuft, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu verlieren und im schlimmsten Fall ihre Betriebsgenehmigung zu verlieren.

### *Eine komplexe Welt erfordert eine einfache Interpretation*

Dieses Projekt hat sich für die Nachhaltigkeit entschieden, mit der Kreislaufwirtschaft als Ausgangspunkt. Wie in der Einleitung erwähnt, ist die Nachhaltigkeitsagenda jedoch unglaublich komplex, nicht nur für KMU, sondern auch für Wirtschaftsförderungsorganisationen, Großunternehmen, Politiker und andere.

Kombiniert man diese komplexe Agenda mit anderen potenziell ebenso komplexen Agenden wie künstliche Intelligenz, Cybersicherheit und internationale Krisen, wird schnell klar, wie viel es für die verschiedenen Akteure im Bereich der Wirtschaft zu beachten gibt.

Es besteht kein Bedarf an zusätzlichen Experten in den verschiedenen Bereichen. Es gibt sie bereits und sie leisten hervorragende Arbeit. Was wir brauchen, sind mehr Dolmetscher, die es verstehen, den KMU auf Augenhöhe zu begegnen und ihnen die hochkomplexe Welt, die sie umgibt, zu vermitteln.

### *Allgemeine strategische Annahmen für das Projekt*

Es ist wichtig, darauf hinzuweisen, dass es bei der Arbeit mit KMU zu einem bestimmten Thema von strategischer Bedeutung ist, eine "heiße" Plattform zu finden (siehe Vier wichtige Beobachtungen über KMU), die als Ausgangspunkt für die weitere Arbeit dienen kann.

In diesem Projekt dient das Thema Nachhaltigkeit, ESG, CSRD usw. als eine solche Plattform, die es ermöglicht, mit dem Unterthema Kreislaufwirtschaft zu arbeiten.

Die überwiegende Mehrheit der KMU wird sich nicht mit der Kreislaufwirtschaft befassen, aber wenn sie Nachhaltigkeit verstehen, werden sie vielleicht trotzdem in diesem Bereich arbeiten, da die Plattform für sie klar genug ist, um darauf zu reagieren.

## Was ist ein KMU?

Um den Rahmen des Projekts am besten zu verstehen, ist es wichtig, klar zu umreißen, was oder vielmehr wer ein KMU eigentlich ist.

### *Was ist ein KMU?*

Nach der EU-Definition sind KMU wie folgt definiert

Kleinstunternehmen: 0-9 Beschäftigte

Kleine Unternehmen: 10-49 Mitarbeiter

Mittlere Unternehmen: 50-249 Beschäftigte

Neben der Anzahl der Beschäftigten wird auch der Umsatz des Unternehmens bewertet, um festzustellen, ob es sich um ein KMU handelt.

Fragt man die Forschung, was ein KMU ist, oder besser gesagt, was ein Unternehmen ist, so legen viele Organisationstheorien nahe, dass Unternehmen so etwas wie "rationale Akteure" sind.

Ein rationaler Akteur ist ein Akteur, der seine Entscheidungen in der Welt auf der Grundlage von zwei Kriterien trifft:

1. Die Entscheidung ist rational und logisch.
2. Die Entscheidung basiert auf vollkommener Information.

Um zu verstehen, wie sich Unternehmen in einer bestimmten Situation verhalten sollten, muss man davon ausgehen, dass sie rationale Akteure sind. Die Realität sieht jedoch ganz anders aus.

### *Wer ist ein KMU?*

Ein KMU ist kein rationaler Akteur. Es ist ein sogenannter irrationaler Akteur.

KMU werden in hohem Maße vom Management bestimmt, und da die Unternehmen relativ klein sind, ist die Geschäftsleitung in der Regel sehr klein und besteht in vielen Fällen aus nur aus einer Person.

Und Menschen sind irrationale Akteure, die ihre Entscheidungen auf der Grundlage von Annahmen, Druck, Vorurteilen, Erwartungen und sehr unvollkommenen Informationen treffen.

Die beiden Kriterien, nach denen rationale Akteure handeln, treffen auf die große Mehrheit der KMU nicht zu. Sie handeln nicht rational und verfügen nie über vollkommene Informationen. Selbst wenn sie über perfekte Informationen verfügten, wäre nicht gewährleistet, dass sie diese optimal interpretieren und umsetzen können. Gleichzeitig geht die überwiegende Mehrheit der KMU davon aus, dass sie Lösungen "hier und jetzt" brauchen, denn je weiter man in die Zukunft blickt, desto schwieriger und unübersichtlicher wird es für die KMU, Entscheidungen zu treffen.

Kurz und bündig:

KMU sind Menschen.

Und wenn KMU Menschen sind, dann sind Menschen der Ausgangspunkt, um Nachhaltigkeit und Kreislaufwirtschaft in KMU zu bringen.

Es spielt keine Rolle, wie objektiv "gut" es für ein Unternehmen wäre, sich mit Nachhaltigkeit zu beschäftigen, z.B. mit Kreislaufwirtschaft, wenn das Management dies nicht erkennt. Und da das Management irrational ist, kann nie garantiert werden, dass es versteht, wann etwas "gut" ist.

Schließlich gibt es auch in KMU, die eine Größe und Organisation haben, in der das Managementteam aus mehreren Personen besteht, keinen rationalen Akteur. In einem Managementteam gibt es immer Annahmen, Zwänge, Vorurteile, Erwartungen und sehr unvollständige Informationen. Es gibt nur mehr Personen, die diese Informationen interpretieren, was nicht bedeutet, dass das Ergebnis rational ist.

Gleichzeitig ist es wichtig zu erwähnen, dass die Größe, das Alter und die Rentabilität eines KMU fast keinen Einfluss auf die Rationalität des Unternehmens haben. Was zählt, ist das Management.

### Angenommene Bedürfnisse vs. tatsächliche Bedürfnisse

Einer der Punkte, an denen ein KMU als irrationaler Akteur am deutlichsten wird, ist die Unterscheidung zwischen den *angenommenen* und den *tatsächlichen* Bedürfnissen des Unternehmens.

#### *Die angenommenen Bedürfnisse der KMU*

Als irrationaler Akteur hat ein KMU in der Regel ein breites Spektrum an Vorstellungen darüber, was das Unternehmen braucht. Es könnte ein Bedarf an mehr Arbeitskräften, ein Bedarf an einem besseren CRM-System, ein Bedarf an einer schöneren Website und mehr sein. Da ein KMU jedoch nicht auf der Grundlage perfekter Informationen handelt und in der Regel eher vom "Hier und Jetzt" als von einer langfristigen Perspektive geleitet wird, bedeutet dies, dass dieser angenommene Bedarf nicht unbedingt der "wichtigste" ist.

Der angenommene Bedarf besteht darin, Brände zu löschen.

#### *Der tatsächliche Bedarf der KMU*

Auch wenn das Unternehmen viel darüber sagen kann, wo es einen vermeintlichen Bedarf sieht, bedeutet das nicht, dass es für das Unternehmen am sinnvollsten ist, seine Bemühungen darauf zu konzentrieren. In der Regel ist der wahrgenommene Bedarf ein Symptom für ein größeres und tiefer liegendes Problem, das für das KMU selbst nicht unmittelbar erkennbar ist. Der Bedarf an mehr Arbeitskräften könnte darauf zurückzuführen sein, dass das Unternehmen nicht in der Lage ist, die vorhandene Belegschaft zu halten. Der Bedarf an einem besseren CRM-System könnte darauf zurückzuführen sein, dass das Unternehmen nicht weiß, wie es das Vorhandene voll nutzen kann, und der Bedarf an einer schöneren Website könnte darauf hindeuten, dass das KMU die Website für die einzige Möglichkeit hält, Kunden zu gewinnen.

Die eigentliche Notwendigkeit besteht darin sicherzustellen, dass keine Brände entstehen.

Als Berater im Bereich der Wirtschaftsförderung ist es äußerst wichtig, dass Sie in der Lage sind, die tatsächlichen Bedürfnisse der Unternehmen zu erkennen und nicht nur deren angenommene Bedürfnisse (siehe ASCEND - Das Co-Creation-Modell).

### Vier wichtige Beobachtungen über KMU

Im Folgenden werden vier wichtige Beobachtungen über KMU und die Arbeit mit ihnen dargelegt. Die Beobachtungen stammen aus der Interaktion des Projekts mit KMU und sind in verschiedenen Organisationstheorien verwurzelt, werden aber vereinfacht dargestellt, um das Thema nicht zu sehr zu vertiefen, sondern auf einer rein operativen Ebene zu halten.

### *Beobachtung 1: Zeit ist alles*

Wenn man über die Bedürfnisse und Ressourcen eines KMU spricht, hört man fast immer, dass es dem KMU an *Zeit mangelt*. Je weniger Reife ein KMU insgesamt hat, desto mehr konzentriert sich das KMU-Management auf die *Zeit* (siehe Reifegradmatrix). Sie lassen sich von ihrem Zeitgefühl leiten, ob sie etwas tun können oder nicht:

*"Wir haben keine Zeit, Rechnungen an Kunden zu verschicken.", "Ich habe seit fünf Jahren keinen Urlaub mehr gemacht, wir haben einfach keine Zeit." und "Wir haben so wenig Zeit, dass ich neuen Kunden absagen musste."*

Die obigen Sätze geben wieder, was Tausende von Geschäftsinhabern sagen, wenn sie gefragt werden, wie es ihrem Unternehmen geht.

Zeit ist für KMU alles, und daher werden selbst offensichtliche Chancen und schnelle Erfolge ignoriert, da sie Zeit in Anspruch nehmen. Die Fähigkeit, weiter in die Zukunft zu blicken, wird erheblich eingeschränkt, wenn Zeit alles ist. Daher konzentriert man sich in erster Linie auf das Hier und Jetzt.

### *Beobachtung 2: Fiktive Erwartungen an die Zukunft*

Die Tatsache, dass KMU so sehr auf die Zeit fixiert sind, bedeutet nicht, dass sie überhaupt nicht an die Zukunft denken. Es kann jedoch im Großen und Ganzen bedeuten, dass es klare, fiktive Erwartungen an die Zukunft gibt. Diese Erwartungen basieren in der Regel auf den Erfahrungen des Managements in der Vergangenheit, dem aktuellen Wissen über die Außenwelt, möglichen Fehlinformationen und Wunschenken. Erwartungen können typischerweise mit klassischen Irrtümern der Eigentümer-Manager verbunden sein.

Fiktive Zukunftserwartungen können sich nachteilig auf KMU auswirken, da sie entweder blind für Chancen/Bedrohungen werden oder strategische Fehlentscheidungen treffen, die auf einer Zukunftsvision beruhen, die es nicht geben wird.

Im Folgenden werden vier häufige Gründe für fiktive Zukunftserwartungen eines Eigentümer-Geschäftsführer bzw. eines KMU aufgeführt.

#### **Frühere Erfahrungen**

Die klassische Erwartung, was die Zukunft bringen wird, beruht auf vergangenen Erfahrungen. Weil etwas einmal so war, wird es wahrscheinlich auch wieder so sein - eine Art *Ad-Antiquitatem*-Fehlschluss.

*"Letzten Sommer haben wir Tausende von elektrischen Ventilatoren verkauft, also haben wir dieses Jahr doppelt so viele gekauft!"*

Erfahrungen aus der Vergangenheit führen zwar nicht zwangsläufig zu *falschen* Erwartungen für die Zukunft, aber sie sind dennoch oft *fiktiv*.

#### **Hier-und-Jetzt-Wissen über die Außenwelt**

Eine weitere typische Erwartung an die Zukunft basiert auf dem Hier-und-Jetzt-Wissen über die Außenwelt. Diese induktive Form des Fehlschlusses findet sich typischerweise in diesem Satz:

*"Im Moment läuft es großartig und ich bin sicher, dass es auch weiterhin so sein wird!"*

Da KMU in der Regel wenig Zeit haben, wissen sie auch nur wenig über die Außenwelt und vor allem darüber, wie sich die Außenwelt entwickeln wird. Dies äußert sich in der Regel in einer Blindheit gegenüber neuen Gesetzen, da die meisten KMU sich nicht über neue Gesetze auf dem Laufenden halten.

### Mögliche Fehlinformationen

Eine dritte Form von fiktiven Erwartungen ergibt sich aus der Unfähigkeit der KMU, zwischen echtem Wissen und Fehlinformationen zu unterscheiden. Diese Unfähigkeit spiegelt nicht den Wissensstand des KMU wider, sondern ist vielmehr eine Folge des Zeitmangels des Managements und damit der fehlenden Zeit, sich mit Wissen richtig vertraut zu machen.

*"Mein guter Freund sagt, dass es das ganze Wochenende sonnig sein soll, also habe ich das Zelt abgebaut und extra Sonnenbrillen gekauft, um sie zu verkaufen."*

Diese Art der fiktiven Erwartung kann besonders schädlich sein, da KMU nur begrenzte *Zeit* haben, um auf Informationen anderer zu reagieren, und je öfter sich diese Informationen als irreführend erweisen, desto misstrauischer werden sie gegenüber Informationen anderer sein.

### Wunschdenken

Eine vierte Form von fiktiven Erwartungen beruht auf den Wünschen des Managements für die Zukunft. Dies ist eine der klassischsten Formen von Irrtümern und daher auch einer der häufigsten Gründe für fiktive Zukunftserwartungen.

*"Es MUSS doch möglich sein, das ganze Eis vor dem Wochenende zu verkaufen!"*

Diese Art von Trugschluss führt zu fiktiven Zukunftserwartungen, nicht weil man glaubt, Recht zu haben, sondern oft, weil man den Gedanken, falsch zu liegen, nicht ertragen kann.

#### *Beobachtung 3: Es mangelt an Sinnhaftigkeit*

KMU haben in der Regel Schwierigkeiten, die Unwägbarkeiten der Zukunft zu interpretieren, da sie nur schwer alle Informationen und Eindrücke verarbeiten können. Aufgrund von Zeitmangel und fiktiven Zukunftserwartungen verlieren viele KMU den Überblick und sind nicht in der Lage, Zusammenhänge und Muster in den Ereignissen zu erkennen. Dieser Mangel an Überblick und Verständnis führt z.B. dazu, dass ein Unternehmen sehr kurzfristige und kurzsichtige Entscheidungen trifft.

#### *Beobachtung 4: Brennende Plattformen werden ignoriert*

Wenn *Zeit* alles ist, wenn es *fiktive Erwartungen für die Zukunft* gibt und wenn KMU darum kämpfen, den *Sinn* dessen zu verstehen, was sie sehen, dann kann ein KMU nur begrenzt auf neue Dinge reagieren. Das bedeutet auch, dass ein KMU vielleicht gar nicht merkt, dass ihm die Grundlage entzogen wird. Normalerweise sieht man im Change Management, wie KMUs erkennen, dass die Plattform, auf der sie stehen, unter ihnen brennt, und auf solidere Plattformen springen. Diese Theorie geht davon aus, dass sich die Unternehmen bewusst sind, dass die Plattform unter ihnen brennt. Wie in den Beobachtungen 1, 2 und 3 beschrieben, kann es jedoch sehr lange dauern, bis ein KMU das Feuer bemerkt, und noch länger, bis es darauf reagiert. Das heißt, wenn sie es überhaupt bemerken, weil sie keine Zeit haben, die Bedeutung des Feuers auf der Plattform falsch interpretieren oder den Zusammenhang zwischen der brennenden Plattform und ihrer eigenen Existenz nicht sehen.

#### Zusammengefasste Beobachtungen

Kurz gesagt, bei der Arbeit mit KMU geht es darum, ihre Zeit nicht zu verschwenden, denn Zeit ist für sie sehr kostbar. Es gibt viele fiktive Erwartungen an die Zukunft, die oft auf Irrtümern und Fehlinformationen

beruhen. KMU haben Schwierigkeiten, Zusammenhänge zwischen Ereignissen und Handlungen herzustellen, und brauchen Hilfe, um Sinn und Struktur zu schaffen. Und schließlich müssen KMU dabei unterstützt werden, zu erkennen, wenn ihre Plattformen in Flammen stehen, denn wenn man davon ausgeht, dass sie dies automatisch erkennen und richtig interpretieren, kann es am Ende für sie viel zu spät sein, um zu handeln.

### *Der isomorphe Druck*

Wie aus den wichtigsten Beobachtungen hervorgeht, gibt es viele Auswirkungen, die die Wahrnehmung der Zukunft und eines bestimmten Themas durch ein Unternehmen beeinflussen können. In der typischen Organisationstheorie wird beschrieben, wie Organisationen dazu neigen, sich im Laufe der Zeit zu verändern, weil sie von ihrer Umwelt unter Druck gesetzt werden, sich zu verändern. Dies kann als *isomorpher Druck* bezeichnet werden.

Das Problem bei dieser Theorie ist, dass ein Unternehmen nur dann etwas ändern kann, wenn es zwei Dinge tut:

1. Wahrnehmen, dass es einen Druck gibt.
2. Verstehen, dass es für sie relevant ist.

Dies bedeutet, dass die gängige Vorstellung, Unternehmen würden sich irgendwann an neue Gesetze oder ähnliches anpassen, teilweise falsch ist. Um sich anpassen zu können, müssen die Unternehmen die Dinge kommen sehen und sich darauf vorbereiten, und wie wir oben gesehen haben, sind die meisten Unternehmen weit davon entfernt, dazu in der Lage zu sein.

### Kategorisierung von KMU - Reifegrad

Um leichter feststellen zu können, mit welcher Art von KMU ein Berater zu tun hat, ist eine Art Kategorisierung erforderlich. Dadurch wird es einfacher und schneller, das KMU zu verstehen, ihm die nötige Unterstützung zu geben, ihm möglicherweise die richtigen Instrumente zur Verfügung zu stellen usw.

Die Kategorisierung von KMU ist jedoch eine schwierige Aufgabe, da KMU sehr unterschiedlich sind. Selbst KMU derselben Branche, derselben Größe und desselben Kundenkreises sind sehr unterschiedlich.

Aus diesem Grund wurde eine Kategorisierung der KMU gewählt, die dieser Vielfalt und Komplexität Rechnung trägt.

Gleichzeitig musste die Kategorisierung der Tatsache Rechnung tragen, dass der Berater nur über unvollkommene Informationen verfügt und daher in der Lage sein muss, auf seine Intuition und sein vorhandenes Wissen zurückzugreifen.

Die Grundidee besteht darin, die KMU nicht nach reinen Fakten zu kategorisieren, sondern nach etwas, das für die Fähigkeit eines Unternehmens, mit ESG zu arbeiten, grundlegend ist. Auf dieser Grundlage ist es dann möglich, die KMU nach der Art der Beratung zu kategorisieren, die sie benötigen.

### Parameter für den Reifegrad

Um den Reifegrad eines Unternehmens beurteilen zu können, muss man zwischen zwei Parametern unterscheiden:

1. Die Fähigkeit eines Unternehmens, sich selbst in der Welt zu sehen und langfristige strategische Entscheidungen zu treffen.



2. Wie viel Wissen ein KMU über ein Thema und über sich selbst im gleichen Kontext hat. Wissen als Thema wird in diesem Zusammenhang als Voraussetzung für die Entwicklung und Veränderung einer Organisation innerhalb eines bestimmten Themas gesehen.

Dies wird in den folgenden Abschnitten näher erläutert.

Der Reifegrad ist nicht als etwas gedacht, das eine konkrete Zahl angibt, z. B. 1,75 und 2,32. Stattdessen sollte er als ein Instrument für den Berater verstanden werden, mit dem er besser beurteilen kann, welche Art von Beratung, Instrumenten und Partnern für ihn relevant sind.

Es handelt sich auch nicht um eine Kategorisierung, die der Berater gemeinsam mit dem Unternehmen vornimmt und ihm vorlegt. Vielmehr ist es etwas, das der Berater auf der Grundlage seiner Gesamterfahrung und seines Eindrucks von dem KMU bewertet. Dies wird als *Reifegradbewertung* bezeichnet.

### Bewertung des Reifegrads

Wenn man die Bewertung des Beraters als Ausgangspunkt nimmt, besteht natürlich das Risiko, dass die Bewertung falsch ist und der tatsächliche Reifegrad des KMU nicht genau gemessen wird. Es ist jedoch besser, eine falsche Einschätzung vorzunehmen und diese laufend zu korrigieren, als eine tiefgreifende Analyse durchführen zu müssen, um den tatsächlichen Reifegrad zu ermitteln - etwas, das weder ein typischer Berater noch ein KMU tun möchte.

Der Reifegrad kann auch als Kategorisierungsinstrument für Werkzeuge/Modelle und Berater verwendet werden. Anstatt das einzelne KMU zu bewerten, kann der Berater den Berater oder das Werkzeug/Modell betrachten und durch eine Reifegradbewertung feststellen, für welche Reifegradstufe es geeignet ist.

Außerdem ist es wichtig zu wissen, dass es keinen Zusammenhang zwischen der Größe, dem Alter und der Reife eines KMU gibt. Ein neu gegründetes kleines KMU kann durchaus reifer sein als ein größeres, älteres KMU.

### Was ist der Reifegrad?

In der Organisationstheorie ist viel über den Reifegrad geschrieben worden, insbesondere im Bereich der Art und Weise, wie eine Organisation mit Prozessen arbeitet.

Die Definition des Begriffs "Reifegrad" in diesem Projekt stützt sich auf eine Reihe von Theorien sowie auf Gespräche mit verschiedenen Experten und Forschern. Ziel ist es nicht, eine akademische Zusammenfassung zu erstellen, sondern ein Instrument zu schaffen, das Berater nutzen können.

Der Reifegrad eines KMU kann in zwei Teile unterteilt werden: den *allgemeinen Reifegrad* und den *fachlichen Reifegrad*.

#### *Allgemeiner Reifegrad (GM)*

*"Die Fähigkeit des Unternehmens/Akteurs, sich in der Welt und als Teil der Welt zu sehen und langfristige strategische Entscheidungen zu treffen."*

Der allgemeine Reifegrad eines Unternehmens/Akteurs stellt die Fähigkeit des KMU dar, strategisch und proaktiv zu denken. Ein allgemeiner Reifegrad spiegelt sich in Entscheidungen und Überlegungen zu Wertschöpfungskette, Arbeitsprozessen, Managementstrategie usw. wider.

Je mehr ein Unternehmen/Akteur diese Grundsätze "im Griff" hat, desto mehr *allgemeine Reife kann man ihm nachsagen*.

### *Fachlicher Reifegrad (EM)*

*"Die Fähigkeit des Unternehmens/Schauspielers, sich auf ein bestimmtes Thema zu beziehen und das Thema für Strategie und Entwicklung zu nutzen."*

Im Gegensatz zum allgemeinen Reifegrad, der das strategische Gesamtverständnis eines Unternehmens/Akteurs ausdrückt, steht der fachliche Reifegrad für den Reifegrad eines Unternehmens in einem bestimmten Bereich. Im Fall von GrønBusiness würde diese fachliche Reife z.B. im Bereich der Nachhaltigkeit oder speziell der Kreislaufwirtschaft liegen.

Je mehr ein Unternehmen/Akteur ein bestimmtes Thema "beherrscht", desto höher ist die fachliche Reife des Unternehmens.

Der Reifegrad eines Themas stellt die Fähigkeit eines Unternehmens dar, mit diesem Thema zu arbeiten. Dabei geht es nicht um das reine Wissen, das ein Unternehmen über ein Thema hat, sondern um die Fähigkeit des Unternehmens, dieses Wissen in die Praxis umzusetzen.

Während es viele Arten fachlicher Reifegrade gibt, gibt es nur eine Art allgemeinen Reifegrad. Aus diesem Grund ist der allgemeine Reifegrad auch der offensichtlichste Ansatz für Reife, da sie sich wie ein roter Faden durch alle Organisationen zieht. In der Tat kann der allgemeine Reifegrad dazu beitragen, die Arbeit der KMU an verschiedenen Themen zu erleichtern und ihren technischen Reifegrad zu verbessern.

### *Wie misst man Reife?*

Da der Zweck der Messung des Reifegrads eines KMU, eines Akteurs oder eines Instruments nicht darin besteht, ein 100 % repräsentatives Bild der Realität zu liefern, sondern vielmehr darin, einem Berater eine schnelle und intuitive Möglichkeit zu bieten, seine Kommunikation und seine Lösungen anzupassen, wurde beschlossen, die beiden Arten von Reifegrad, den *allgemeinen Reifegrad* und den *fachlichen Reifegrad*, auf einer Skala von 1 bis 5 zu unterteilen.

### *Allgemeiner Reifegrad - Skala*

Die Skala ist absichtlich in fünf Teile unterteilt, da es ziemlich intuitiv ist, dass ein KMU mit einem Reifegrad von 3 reifer ist als ein KMU mit einem Reifegrad von 1. Und ein Reifegrad von 5 ist der höchste Reifegrad, den man erreichen kann.

#### **1.) Vollständig reaktiv**

Vollständig reaktive Unternehmen/Akteure lösen Aufgaben, wenn sie sich stellen. Es gibt keine formalisierten Systeme oder Prozesse für die Interaktion mit der Außenwelt.

Jede Lösung wird fast von Grund auf neu erfunden, wobei nur wenig über frühere Lösungen nachgedacht wird.

*"Es gibt keine Welt außerhalb dieses Unternehmens"*

#### **2.) Geringfügig reaktiv**

Eher reaktive Unternehmen/Akteure lösen Aufgaben immer noch so, wie sie kommen. Es gibt jedoch eine Art von "so machen wir es", wenn eine Aufgabe ansteht. Sie ist informell und nicht unbedingt gut durchdacht und basiert auf Normen, Gewohnheiten und Kultur.

*"Es gibt eine Welt da draußen, aber wenn wir nicht darüber nachdenken, ist das kein Problem."*

### 3.) Teilweise proaktiv

Semiproaktive Unternehmen haben damit begonnen, bestimmte Prozesse zu standardisieren und zu dokumentieren. Dabei wird erkannt, dass bestimmte Teile der Organisation optimiert werden können, um "vordefinierte" Aufgaben zu erfüllen, z. B. ein Verfahren für den Einkauf, den Verkauf, die Personalbeschaffung etc.

Diese Erkenntnis ist sporadisch, und oft wird der Prozess zwar erstellt, aber nicht überarbeitet oder weiterentwickelt.

*"Die Welt ist da draußen und vielleicht sollten wir darüber nachdenken?"*

### 4.) Strategisch proaktiv

Strategisch proaktive Unternehmen/Akteure haben standardisierte und dokumentierte Verfahren in den Bereichen eingeführt, in denen es erforderlich ist. Die Organisation versteht ihre eigene Rolle in der Welt und ist in der Lage zu antizipieren, in welchen Bereichen es sinnvoll ist, Verfahren einzuführen. Einige Verfahren werden überarbeitet und weiterentwickelt.

*"Die Welt ist da draußen und wir denken darüber nach!"*

### 5.) Vollkommen proaktiv

Vollständig proaktive Unternehmen verfügen über Prozesse und Standards für alle notwendigen Teile der Organisation und sind in der Lage, die Prozessarbeit zur Förderung von Entwicklung und Wachstum zu nutzen. Alle Prozesse werden bei Bedarf überprüft und weiterentwickelt, wenn dies erforderlich ist.

*"Die Welt ist da draußen und wir können sie beeinflussen!"*

#### *Fachlicher Reifegrad - Skala*

Die Skala ist absichtlich in fünf Teile unterteilt, da es ziemlich intuitiv ist, dass ein KMU mit einem Reifegrad von 3 reifer ist als ein KMU mit einem Reifegrad von 1. Ein Reifegrad von 5 ist der höchste Reifegrad, der erreicht werden kann.

- **Themen-blind**

Themen-blinde Unternehmen/Akteure sind sich der Existenz des Themas gar nicht bewusst. Entweder, weil sie noch nie damit in Berührung gekommen sind, oder weil sie das Thema falsch interpretiert und missverstanden haben.

*"Warum sollten wir unseren Abfall trennen? Das ist doch nur etwas für große Unternehmen."*

- **Themen-neugierig**

Neugierige Organisationen haben vielleicht von einem Thema gehört, halten es aber entweder für irrelevant (möglicherweise eine Fehleinschätzung) oder haben zu wenig Wissen, um dazu Stellung zu nehmen.

*"Wir brauchen den Abfall nicht zu sortieren, wir haben nicht so viel."*

- **Themen-bewusst**

Unternehmen/Akteure, die sich des Themas bewusst sind, haben damit begonnen, das Thema in verschiedenen Bereichen der Organisation umzusetzen/zu bearbeiten. Sie suchen nicht nach viel Wissen über das Thema, sind aber aufgeschlossen, wenn es angesprochen wird oder passt.

*"Wir trennen unseren Abfall in die Fraktionen, die wir brauchen."*

- **Fachlich-strategisch**

Unternehmen/Akteure mit fachlich-strategischer Ausrichtung haben ein Thema überall dort eingeführt/bearbeitet, wo in der Organisation ein Bedarf besteht. Sie halten sich über das Thema auf dem Laufenden und suchen regelmäßig nach neuen Erkenntnissen.

*"Wir sortieren unsere Abfälle, wo es nötig ist, und verwenden das, was wir können, in anderen Teilen unserer Produktion wieder."*

- **Fachexperten**

Fachexperten arbeiten mit dem Thema als einem Kernbestandteil der Organisation. Sie halten sich über das Thema auf dem Laufenden, können neues Wissen an andere weitergeben und suchen nach neuen Möglichkeiten, das Thema in anderen Bereichen der Organisation zu nutzen.

*"Wir haben eine Vereinbarung mit einem Zulieferer getroffen, dass er uns seine Kunststoffreste schickt, wir sie in unserer Produktion verwenden und er seine Abfallprodukte billig loswird."*

## Die Reifegradmatrix

Um die beiden unterschiedlichen Reifegrade besser handhabbar zu machen, wurden sie in einer so genannten Reifegradmatrix kategorisiert.



Auf diese Weise können Sie die beiden Arten von Reifegraden leicht vergleichen und das KMU, den Akteur oder das Instrument "benennen".

### Standardunternehmen



Ein Standardunternehmen kann ein geringer bis mittlerer fachlicher Reifegrad bescheinigt werden, der sich dadurch auszeichnet, dass es das Thema entweder nicht kennt, es falsch interpretiert, sich dagegen sträubt oder bestenfalls eine gewisse Neugier für das Thema zeigt.

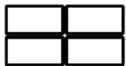
Ein Standardunternehmen zeichnet sich auch durch einen geringen allgemeinen Reifegrad aus, was bedeutet, dass die meisten Strategien und Geschäftspraktiken des Unternehmens zufällig entstanden sind oder sich überhaupt nicht entwickelt haben. Es wird fast nie versucht, die Welt um sich herum zu verstehen oder vorherzusagen, was als nächstes passieren wird. Man konzentriert sich zu sehr darauf, Probleme zu lösen, sobald sie auftauchen.

### Verhalten

Ein Standardunternehmen ist sehr auf das Hier und Jetzt fixiert. Die meisten Aufgaben werden unter dem Gesichtspunkt "Zeit" bewertet, etwas, von der ein Standardunternehmen das Gefühl hat, nur sehr wenig zu haben. Da Zeit für diese Organisation kostbar ist, zielen die meisten Entscheidungen darauf ab, das Beste daraus zu machen. Aufgrund der relativ geringen Gesamtreife werden Probleme nicht gelöst, sondern nur repariert. Die Zeit wird nicht optimal genutzt, und viel Energie wird darauf verwendet, Lösungen für Probleme zu finden, die schon viele Male zuvor aufgetreten sind.

*Es wird Zeit darauf verwendet, Brände zu löschen, aber nicht darauf, herauszufinden, warum es brennt.*

### Generalisten



Ein Generalist hat einen niedrigen bis mittleren fachlichen Reifegrad, was bedeutet, dass das Unternehmen entweder nichts über das Thema weiß, es falsch interpretiert, Widerstand zeigt oder bestenfalls neugierig auf das Thema ist.

Ein Generalist zeichnet sich durch einen mittleren bis hohen allgemeinen Reifegrad aus, was bedeutet, dass das Unternehmen entweder begonnen hat, proaktiv zu arbeiten, oder bereits sehr proaktiv arbeitet. Es gibt Prozesse für die Kernbereiche des Unternehmens, sie verstehen ihr Umfeld und versuchen, es zu antizipieren, um Probleme zu lösen und - bei den reifsten Generalisten - die sich bietenden Chancen zu nutzen.

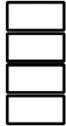
### Verhalten

Ein Generalist versucht, vorausschauend zu arbeiten. Er erkennt, dass Zeit etwas ist, das man managen und strategisch nutzen kann, und nicht etwas, das einem ständig davonläuft. Dies führt zu einem Verhalten, bei dem Entscheidungen nicht nur auf unmittelbaren Bedürfnissen basieren, sondern auch auf dem Verständnis, wie diese Entscheidungen in ein größeres Bild passen. Der Generalist investiert daher eher Zeit und Ressourcen in die Vorbeugung von Problemen, bevor sie entstehen, und in die Optimierung bestehender Prozesse, um langfristig eine höhere Effizienz zu erreichen.

Ein Generalist verfügt nicht notwendigerweise über tiefgreifende Fachkenntnisse in allen Bereichen, aber er hat ein solides Verständnis der Geschäftsprozesse, das es ihm ermöglicht, sich schneller anzupassen und möglicherweise Themen in seine Strategie zu integrieren.

*Sie haben vielleicht noch nie mit einem Thema gearbeitet, aber sie wissen, wie sie es umsetzen können, wenn sie etwas mehr darüber erfahren haben.*

### Spezialisten



Ein Spezialist hat einen hohen fachlichen Reifegrad, d. h. das Unternehmen arbeitet bereits an dem Thema und hält sich entweder über neue Erkenntnisse auf dem Laufenden oder arbeitet an neuem Wissen.

Ein Spezialist hat einen niedrigen bis mittleren allgemeinen Reifegrad, was bedeutet, dass das Unternehmen entweder sehr stark mit kurzfristigen Sofortlösungen beschäftigt ist oder bestenfalls einzelne Prozesse in verschiedenen Teilen der Organisation laufen hat.

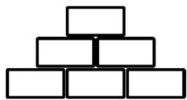
### Verhalten

Ein Spezialist konzentriert sich in erster Linie auf das Verständnis und die Entwicklung innerhalb bestimmter Fachgebiete. Dies bedeutet, dass sie oft die ersten sind, die neues Wissen und neue Technologien in ihrem Bereich anwenden, was sowohl als Stärke als auch als Schwäche gesehen werden kann. Sie sind oft in der Lage, hochspezialisierte und innovative Lösungen anzubieten. Ihre Konzentration auf diese Spezialisierung kann jedoch dazu führen, dass sie umfassendere strategische Möglichkeiten in anderen Bereichen des Unternehmens übersehen.

Ein Spezialist wird in der Regel durch seine Leidenschaft für sein Fachgebiet motiviert und kann diese Leidenschaft und sein Fachwissen nutzen, um seinen allgemeinen Reifegrad zu verbessern.

*Sie sind sich des Themas sehr bewusst und nutzen es in ihrer Organisation, wo immer sie können; es fehlt ihnen aber ein strategischer Überblick über das Thema.*

### Experten



Ein Experte hat einen hohen fachlichen Reifegrad, d.h. das Unternehmen arbeitet bereits an dem Thema und hält sich mit neuem Wissen auf dem Laufenden bzw. wendet es an.

Ein Experte hat einen hohen allgemeinen Reifegrad, was bedeutet, dass das Unternehmen proaktiv arbeitet. Es gibt Prozesse für die Kernbereiche des Unternehmens, ein Verständnis für die Außenwelt und den Versuch, Veränderungen zu antizipieren, um entweder Probleme zu lösen oder um sich bietende Chancen zu nutzen.

### Verhalten

Ein Experte versteht es, in vielen oder allen Teilen der Organisation proaktiv zu arbeiten. Sie verfügen über eine solide Grundlage an Prozessen, Standards und Strategien, die es ihnen ermöglicht, externem Druck standzuhalten.

Ein Experte versteht es, mit dem Thema zu arbeiten, auf dem Laufenden zu bleiben und es in viele oder alle Bereiche der Organisation einzubringen, wo es einen Mehrwert bringt. Der Experte hat ein ausreichend tiefes Verständnis des Themas, um den Druck der Außenwelt zu erkennen und entsprechend zu handeln.

Der Experte kombiniert die starke proaktive Basis des Generalisten mit dem fundierten Fachwissen des Spezialisten.

*Sie sind sich des Themas sehr bewusst, setzen es dort ein, wo es sinnvoll ist, und verfügen ansonsten über eine robuste Organisation, die bereit ist, sich bei Bedarf zu verändern.*



## Wie man den Reifegrad und die Reifegradmatrix verwendet

Sobald man den Reifegrad eines KMU, eines Akteurs oder eines Instruments beurteilt hat, hat man eine Sprache und ein Verständnis dafür, wo man das Unternehmen abholen kann.

Sie können schnell erkennen, ob Sie es mit einem Standardunternehmen, einem Generalisten, einem Spezialisten oder einem Experten zu tun haben.

Je nachdem, wie Sie das KMU in Bezug auf seinen Reifegrad einstufen, können Sie besser entscheiden, welchen Weg Sie als Nächstes einschlagen sollten.

### *Beispiel Standardunternehmen*

Es fand ein Treffen mit einem KMU statt, das sich speziell mit dem Thema Kreislaufwirtschaft befasst und als Standardorganisation eingestuft wurde.

Das KMU hat einen allgemeinen Reifegrad von 2 und einen fachlichen Reifegrad (Kreislaufwirtschaft) von 1.

Man könnte dies als ein *"leicht reaktives KMU, das blind für die Kreislaufwirtschaft ist"* bezeichnen.

Da der allgemeine Reifegrad höher ist als der fachliche Reifegrad, ist es eine gute Idee, zu versuchen, das Unternehmen zu einem Generalisten reifen zu lassen, um eine stärkere Basis für die Arbeit mit dem Thema zu haben.

Wenn Sie hingegen feststellen, dass das Unternehmen ein zunehmendes Interesse an dem Thema zeigt und von der Blindheit zur Neugierde übergeht, können Sie versuchen, das Unternehmen in dem Thema reifen zu lassen und dies zur Entwicklung des allgemeinen Reifegrads zu nutzen.

### *Beispiel Generalist*

Sie haben ein Gespräch mit einem KMU geführt, das sich speziell mit dem Thema Kreislaufwirtschaft beschäftigt, und schätzen es als Generalisten ein.

Das KMU hat einen allgemeinen Reifegrad von 4 und einen fachlichen Reifegrad (Kreislaufwirtschaft) von 2.

Dies könnte als *"strategisch proaktives KMU, das neugierig auf die Kreislaufwirtschaft ist"* bezeichnet werden.

Da der allgemeine Reifegrad viel höher ist als der fachliche Reifegrad, können Sie dieses strategische Verständnis nutzen, um mit der Arbeit am Thema zu beginnen. Der Generalist weiß, wie man proaktiv vorgeht, wie man Prozesse einführt und kann sich oft leichter in neue Themen einarbeiten als eine Standardorganisation.

### *Beispiel Spezialist*

Sie haben ein Gespräch mit einem KMU geführt, das sich speziell mit dem Thema Kreislaufwirtschaft beschäftigt, und sind der Meinung, dass es sich um einen Spezialisten handelt.

Das KMU hat einen allgemeinen Reifegrad von 3 und einen fachlichen Reifegrad (Kreislaufwirtschaft) von 5.

Dies könnte als *"teilweise proaktives KMU, das ein Experte für Kreislaufwirtschaft ist"* bezeichnet werden.

Da der fachliche Reifegrad viel höher ist als der allgemeine Reifegrad, können Sie das tiefe Verständnis des Themas nutzen, um am allgemeinen Reifegrad zu arbeiten. Der Spezialist hält sich über das Thema auf dem Laufenden, weiß, wie man damit arbeitet und wie man das Beste daraus macht, und kann diese

Leidenschaft und Tiefe nutzen, um in der Organisation proaktiver zu werden, indem er Verfahren, Standards und Strategien auf der Grundlage des Themas und dann in der gesamten Organisation entwickelt.

### Beispiel Experte

Sie haben ein Gespräch mit einem KMU geführt, das sich speziell mit dem Thema Kreislaufwirtschaft beschäftigt, und betrachten es als Experten.

Das KMU hat einen allgemeinen Reifegrad von 5 und einen fachlichen Reifegrad (Kreislaufwirtschaft) von 4.

Dies könnte als *"vollständig proaktives KMU mit strategischem Verständnis der Kreislaufwirtschaft"* bezeichnet werden.

Ein KMU mit einem allgemeinen Reifegrad von 5 ist sehr weit fortgeschritten und kann in Verbindung mit einem strategischen Verständnis der Kreislaufwirtschaft selbst beurteilen, ob es ein Experte für die Kreislaufwirtschaft werden oder seine Energie auf potenziell andere Themen konzentrieren sollte. Die Experten benötigen nur selten strategische Unterstützung, können aber stark von Netzwerken, Verbindungen zu anderen Experten/Spezialisten usw. profitieren.

### Was braucht es eigentlich, damit sich die KMU verändern?

Je geringer der Reifegrad eines KMU ist, desto geringer ist seine Veränderungsbereitschaft. Gleichzeitig haben die am wenigsten ausgereiften Organisationen auch das größte Potenzial für Veränderungen.

Ausgehend von den vier Schlüsselbeobachtungen über KMU kann man sich eine Reihe von Punkten vorstellen, die geschehen sein müssen, damit ein KMU sich verändern will und verändert bleibt:

1. Ein Verständnis der Welt um sie herum und ihrer Rolle darin:
  - a. Helfen Sie dem KMU zu verstehen, was es erlebt.
2. Verständnis für die Notwendigkeit der Veränderung:
  - a. Zeigen Sie dem KMU, dass seine Plattform brennt, und machen Sie Schluss mit fiktiven Erwartungen für die Zukunft.
3. Ein klarer Plan für die Veränderung:
  - a. Helfen Sie dem KMU, Zeit für die Veränderungen zu finden und Struktur zu schaffen.
4. Ein guter Start mit schnellen Erfolgen, um die Dynamik zu erhöhen:
  - a. Helfen Sie dem KMU, die Erfolge zu erkennen und zu feiern.
5. Aufbau einer Kultur in der Organisation, die den Wandel unterstützt:
  - a. Bringen Sie dem KMU bei, brennende Plattformen zu entdecken, zu verstehen, was sie sehen, und bessere Erwartungen für die Zukunft zu entwickeln.

Es versteht sich von selbst, dass, je weniger ausgereift ein KMU ist, desto mehr Hilfe es bei der Gestaltung des Wandels benötigt, was auch bedeutet, dass, je mehr Wandel Sie erreichen, desto weniger Hilfe im weiteren Prozess benötigt wird.

Diese Punkte sind ein guter Ausgangspunkt für jeden Berater, der ein KMU beim Einstieg in ein neues Thema wie die Kreislaufwirtschaft unterstützen möchte.

Aber um KMU überhaupt zu Veränderungen zu bewegen, muss man vom Eigentümer/Management "akzeptiert" werden, um bei der Veränderung zu helfen.

Mit anderen Worten: Das KMU muss Vertrauen in den Berater / die Organisation zur Unternehmensförderung haben, um die Hilfe anzunehmen.

## Was ist eine Business Support Organisation?

Eine Organisation zur Unterstützung von Unternehmen (engl. Business Support Organisation, BSO; dt. häufig Wirtschaftsförderung) wird in der Regel gegründet, um Aktivitäten zur Unterstützung von Unternehmen durchzuführen, wie z. B. Beratung, Vernetzung, Veranstaltungen usw., die sich an die Geschäftswelt richten.

Um den Unternehmen, die sie unterstützen soll, bestmöglich helfen zu können, muss die BSO in den Augen der lokalen Unternehmen legitimiert sein und die lokalen Unternehmen müssen der BSO vertrauen. Oder, um es auf den Punkt zu bringen, es geht darum, dass der einzelne Wirtschaftsakteur (in der Regel der Eigentümer oder Geschäftsführer eines KMU) der BSO vertraut und die BSO in den Augen des Wirtschaftsakteurs als legitim erscheint.

### Legitimität

In diesem Bericht wird Legitimität als eine Kombination aus der Anerkennung einer Organisation/eines Akteurs (in der Regel eines Geschäftsinhabers) und ihrer Glaubwürdigkeit in einem bestimmten Bereich verstanden. Im Bereich der Unternehmensförderung kann davon ausgegangen werden, dass ein legitimer Akteur geschickt und pünktlich ist, sein Geld wert ist, seine Versprechen einhält usw.

Wenn es um die Anerkennung eines Unternehmers für z. B. eine BSO geht, stellt die Anerkennung das Niveau dar, auf dem die Organisation, wie oben erwähnt, als kompetent, pünktlich, ihr Geld wert, ihre Versprechen einhaltend usw. bekannt ist. Dabei handelt es sich nicht um eine faktische Bewertung, sondern um die Wahrnehmung der Organisation durch den Geschäftsinhaber.

Gleichzeitig lässt sich die Wahrnehmung der Glaubwürdigkeit einer Organisation durch den Geschäftsinhaber daran ablesen, inwieweit er die Organisation für vertrauenswürdig hält.

Wenn die Legitimität als Instrument zur Schaffung von Vertrauen verwendet wird, kann sie in der Regel in die folgenden Unterpunkte unterteilt werden: Legitimität der BSO und Legitimität der Berater.

### Die Legitimität der BSO

Die Legitimität der BSO besteht aus der *Marke* der Organisation (*gewünschtes Image*) und den *Erfahrungen* der Geschäftswelt (*Identität*) mit der Organisation.

### Marke

Die Marke einer Organisation kann als alles verstanden werden, was die Organisation über sich selbst durch ihre visuelle Identität, ihre Strategie, ihre Broschüren usw. aussagt. Sie ist die Art von Kommunikation, die sich durch Planung und Gestaltung auszeichnet.

### Erfahrungen

Legitimität, die auf Erfahrung beruht, auch bekannt als *Identität*, ist die Erfahrung, die die Geschäftswelt mit dem BSO macht. Während die Marke die geplante Kommunikation, die visuelle Identität usw. ist, ist die Erfahrung die gesamte ungeplante Kommunikation, die im Kontakt zwischen dem BSO und der Geschäftswelt stattfinden kann. Das kann ein Telefonanruf, eine E-Mail, die Teilnahme an einer Veranstaltung usw. sein.

Im Gegensatz zur Legitimation des einzelnen Beraters baut die Erfahrung auf der Begegnung der Wirtschaft mit dem BSO als Gesamtheit der Legitimation der Berater und anderer Mitarbeiter auf.

### *Die allgemeine Legitimität des BSO*

Die allgemeine Legitimität einer BSO ist daher eine Kombination aus der Marke der Organisation (gewünschtes Image) und den Erfahrungen, die die Geschäftswelt mit der Organisation macht (Identität).

Um die Legitimität der BSO insgesamt zu stärken, ist es wichtig, dass die Marke und die Erfahrungen der Organisation aufeinander abgestimmt sind. Wenn die Marke der Organisation beispielsweise Professionalität ausstrahlt, dann entsteht eine "Störung", wenn die Geschäftswelt die Organisation als unprofessionell erlebt. Mit anderen Worten: Es ist wichtig, dass die gelebte Realität (die Identität) mit der Realität der Organisation (dem gewünschten Image) übereinstimmt. Andernfalls kommt es zu Verwirrung.

Wenn eine Organisation ihre Identität ausbauen will, kann sie daher daran arbeiten, dasjenige (oder beide) der beiden oben genannten Themen zu stärken, das weniger anerkannt und glaubwürdig ist.

### *Legitimität des Beraters*

Die Legitimität des einzelnen Beraters besteht ebenso wie die Legitimität der BSO aus zwei Teilen. Der erste Teil steht für das Fachwissen des Beraters in seinem jeweiligen Fachgebiet, während der zweite Teil für die Beziehungsfähigkeit und das Netzwerk des Beraters steht.

### *Professionalität („innerlich“)*

Die berufliche Legitimation eines Beraters zeichnet sich in der Regel durch Fachwissen in den Bereichen Geschäftsverständnis, Kommunikation, Strategie, Nachhaltigkeit, Finanzen usw. aus.

Hier besteht die Legitimität aus einem Wissensstand und zum Teil aus der Fähigkeit, Wissen an andere weiterzugeben. Je mehr Professionalität einem Berater nachgesagt werden kann, desto mehr Wissen hat er und desto besser kann er es weitergeben.

Dieser Teil der Legitimität zeichnet sich dadurch aus, dass er „innerlich“ ist, was bedeutet, dass der Berater so viel wie möglich selbst aufbauen kann, unabhängig von seiner Organisation oder anderen, aber auch, dass es sich um eine Art von Legitimität handelt, die dem Berater selbst zugewandt ist.

### *Beziehung („äußerlich“)*

Die mit einem Berater verbundene relationale Legitimität ist sowohl durch die Fähigkeit des Beraters, Beziehungen zu schaffen, als auch durch die Stärke der Beziehung zwischen dem Berater und einem bestimmten Akteur gekennzeichnet.

Hier besteht die Legitimität aus einer Beziehungsebene und zum Teil aus der Fähigkeit, Beziehungen zu anderen aufzubauen. Je größer die relationale Legitimität eines Beraters ist, desto stärker ist die Beziehung zum Akteur und desto besser kann er diese Beziehung aufrechterhalten und ausbauen.

Dieser Teil der Legitimität ist dadurch gekennzeichnet, dass er „äußerlich“ ist, d. h. der Berater baut sie durch seine Organisation oder andere auf. Es handelt sich jedoch um eine Legitimität, an der „innerlich“ gearbeitet werden kann, oder ein Berater kann eine so starke persönliche Marke haben, dass sie die Marke der Organisation überschattet.

### *Andere Formen der Legitimität*

Es ist anzumerken, dass die oben genannten vier Arten von Legitimität eine Vereinfachung sowohl des Bereichs der Legitimität als auch der verschiedenen Arten von Legitimität, die erreicht werden können, darstellen. Dies geschieht, um einen Bezugsrahmen zu schaffen, auf den man sich beziehen kann, wenn man als Führungskraft in einer BSO oder als Berater einen klaren Ausgangspunkt für die Arbeit haben möchte.

Andere Arten der Legitimität können die Professionalität und die Verhaltensmuster der BSO oder die eigene Marke und Geschichte des Beraters sein.

### Legitimität schafft Vertrauen

Wenn Legitimität von innen kommt, d. h. etwas ist, das eine Organisation oder ein Berater selbst aufbauen kann, dann ist Vertrauen das Ergebnis von Legitimität. Es ist das Vertrauen, das darüber entscheidet, ob ein KMU sich mit einer BSO oder einem Berater trifft, ihm zuhört und mit ihm zusammenarbeitet.

Vertrauen wird vom KMU geschaffen und ist etwas, das gegeben und von der Organisation / dem Berater verdient wird. Da Vertrauen nicht genommen werden kann, sondern gegeben werden muss, bedeutet dies auch, dass es nicht erwartet werden kann.

KMU haben oft nur ein begrenztes Maß an Vertrauen zu geben (oft, weil sie unter Zeitdruck stehen - siehe Vier Schlüsselbeobachtungen über KMU), sodass ein KMU möglicherweise trotz eines hohen Maßes an Legitimität kein Vertrauen zeigt. Dies ist oft darauf zurückzuführen, dass das KMU zuvor einem anderen Akteur in diesem Bereich Vertrauen entgegengebracht hat und enttäuscht wurde, weshalb es nun allen Akteuren in diesem Bereich misstraut.

### Legitimität in der Praxis

Nachfolgend sind zwei Beispiele angeführt, wie Legitimität in der Praxis verstanden werden kann:

Das erste Beispiel basiert auf einer BSO, die eine starke Marke hat, aber die auf Erfahrungen beruhende Identität ist nicht ebenso stark. Die Berater in der Organisation sind neu und ungeschult, haben aber ein tiefes Wissen über ihre jeweiligen Themen. Man kann sagen, dass sie eine hohe Expertise, aber eine geringe Beziehungskompetenz haben.

Eine BSO sollte in diesem Fall, um die starke Marke aufrechtzuerhalten, Zeit aufwenden, um an der Beziehungslegitimität der Berater zu arbeiten, indem sie sie entweder in Techniken des Beziehungsaufbaus schult oder sie mehr Situationen aussetzt, in denen Beziehungen mit der Geschäftswelt aufgebaut werden können, wie z. B. bei Netzwerken, Veranstaltungen oder 1-zu-1-Gesprächen. Da die Marke des BSO stark ist, kann diese dazu beitragen, den einzelnen Beratern Legitimität (Anerkennung und Glaubwürdigkeit) zu verleihen. Es ist wichtig, dass die BSO dafür sorgt, dass die Berater die Marke kennen, verstehen, wie sie wahrgenommen wird, und lernen, wie sie ihr in ihren Beziehungen gerecht werden können.

Wenn dies gut gemacht wird, sollte die BSO eine Zunahme der Beziehungslegitimität der einzelnen Berater feststellen, was auch bedeutet, dass die eigene Erfahrungslegitimität des BSO zunehmen sollte (oder zumindest besser zur Marke passt).

Das zweite Beispiel basiert auf einer BSO mit einer schwachen Marke und auf Erfahrungen beruhender Identität. Es handelt sich um eine kleine Organisation mit einer hohen Fluktuation der Berater. Andererseits wurde gerade ein neuer Berater eingestellt, der sowohl über ein hohes Maß an Professionalität als auch über eine enge Beziehung zu den Stakeholdern verfügt, mit denen man zusammenarbeiten möchte, möglicherweise die lokale Wirtschaft.

Um sowohl die Marken- als auch die Beziehungslegitimität aufzubauen, sollte die BSO dafür sorgen, dass der hochgradig legitimierte Berater die Möglichkeit hat, mit möglichst vielen Personen aus der lokalen Geschäftswelt in Kontakt zu treten, vorzugsweise aber auch in Zusammenarbeit mit anderen Beratern. Hier kann man hoffen, dass die Legitimität des starken Beraters einen Dominoeffekt auf die Kollegen bewirkt, die dadurch eine stärkere Beziehung gewinnen, aber möglicherweise auch auf die gesamte BSO, die durch neue

Erfahrungen auf eine Erhöhung ihrer Legitimität (Anerkennung und Glaubwürdigkeit) hoffen kann. Es ist wichtig, dass die BSO dann seine Marke (falls gewünscht) an die gewonnenen Erkenntnisse anpasst.

## ASCEND DAS MODELL DER CO-CREATION



Ein wichtiges Instrument für Berater ist das ASCEND Co-Creation-Modell.

Wie bereits im Abschnitt "Angenommene Bedürfnisse vs. tatsächliche Bedürfnisse" erwähnt, sind KMU nicht immer in der Lage, zum Kern ihrer Bedürfnisse vorzudringen, und es kann dazu kommen, dass sie Lösungen für angenommene Bedürfnisse entwickeln, die nicht tief genug gehen, um die tatsächlichen Bedürfnisse zu erfüllen.

Die Art und Weise, wie ein Berater einem Unternehmen helfen kann, seinen tatsächlichen Bedarf zu ermitteln, beruht auf dem, was man als "gutes Gespräch" bezeichnen kann, verbunden mit dem Wunsch, die bestmögliche Lösung für alle Beteiligten zu finden. Daraus ergibt sich das Modell der Co-Creation.

Da es beim Co-Creation-Modell im Wesentlichen um den Aufbau persönlicher Beziehungen geht, wird es immer vom einzelnen Berater abhängen, wie er es am besten einsetzt. Der Sinn des Modells besteht jedoch darin, dass man immer einschätzen kann, wie "weit" man gekommen ist und wohin man noch muss. Auf diese Weise können Sie sicherstellen, dass Sie den Bedürfnissen des Unternehmens bzw. der Person wirklich auf den Grund gehen und herausfinden, wo Ihre Unterstützung die größte Wirkung erzielen kann.

Das Modell hat eine natürliche Abfolge, der Sie folgen sollten, wenn Sie mitgestalten wollen. Es ist nicht dazu gedacht, Lösungen vorzuschlagen, bevor nicht sichergestellt ist, dass ein gemeinsames Verständnis der Situation, der Herausforderungen und der Auswirkungen besteht.

Die Rolle des Beraters ist nicht die eines Experten, sondern vielmehr die eines als Dolmetschers und Mitgestalters, der sicherstellt, dass das Unternehmen die *richtige* Unterstützung für den *tatsächlichen* Bedarf erhält und nicht nur die Art von Unterstützung, die Sie für den von Ihnen wahrgenommenen Bedarf haben.

### Erstbewertung (Assessment)

Vor dem Treffen mit dem Unternehmen/der Einzelperson sollte der Berater eine erste Einschätzung des allgemeinen Reifegrads des Unternehmens/der Einzelperson, des relevanten fachlichen Reifegrads und aller verfügbaren Informationen vornehmen, die dazu beitragen können, ein Verständnis zu schaffen, auf dessen Grundlage der Co-Creation-Prozess beginnen kann.



### Schaffung eines gemeinsamen Verständnisses (Situation)

Finden Sie gemeinsam mit dem Unternehmen/der Person heraus, wie sein/ihr Umfeld aussieht, wer darin agiert, welchen Druck er/sie auf sich zukommen sieht, welche Herausforderungen bestehen könnten usw.

In diesem Teil geht es nicht darum, Lösungen und Optionen vorzuschlagen, sondern darum, ein solides Verständnis der Welt zu schaffen, in der sie tätig sind. Ein Verständnis, dem beide Parteien zustimmen können.

### Identifikation der aktuellen und zukünftigen Herausforderungen (Challenges)

Formulieren Sie gemeinsam mit dem Unternehmen/der Person die Herausforderungen, mit denen sie konfrontiert sein könnten. Einige Herausforderungen liegen auf der Hand, und das Unternehmen/die Person kann sie vielleicht schon benennen. Andere Herausforderungen können versteckt sein und das Unternehmen/der Einzelne braucht Unterstützung, um sie zu identifizieren und zu verstehen.

Es geht darum, sie nach ihren Herausforderungen zu fragen, sie zu bitten, die Herausforderungen in Worte zu fassen und sich Gedanken darüber zu machen, vielleicht sogar darüber, worin die Herausforderungen begründet sind.

In diesem Teil geht es nicht darum, Lösungen und Optionen vorzuschlagen, sondern darum, ein klares Verständnis und eine Einigung darüber zu erzielen, mit welchen Herausforderungen sie konfrontiert sind.

### Darstellung der möglichen Auswirkungen der Herausforderungen (Effects)

Nachdem die Herausforderungen aufgezeigt wurden, sollten Sie gemeinsam mit dem Unternehmen/der Person die Auswirkungen darlegen, die eintreten können, wenn die oben genannten Herausforderungen nicht angegangen bzw. gelöst werden. Die Auswirkungen können sowohl positiv als auch negativ sein.

Es geht darum, die Auswirkungen der einzelnen Herausforderungen zu formulieren, um festzustellen, auf welche Herausforderungen zuerst reagiert werden muss. Es geht auch darum, sicherzustellen, dass sie die Herausforderungen und Auswirkungen verstehen und daher die Notwendigkeit zum Handeln spüren.

In diesem Teil geht es nicht darum, Lösungen und Optionen vorzuschlagen, sondern lediglich darum, ein klares Verständnis und eine Vereinbarung über die Auswirkungen der aktuellen Herausforderungen für die Organisation zu schaffen.

### Präsentation einer Lösung (Negotiations)

In diesem Teil des Co-Creation-Modells schlägt der Berater zusammen mit dem Unternehmen bzw. der Einzelperson Lösungen vor, die auf der Situation, den Herausforderungen und den Auswirkungen des Unternehmens/der Einzelperson basieren.

Es geht darum, dass die eigentlichen Herausforderungen bewältigt werden und die jeweiligen Auswirkungen entweder negiert oder verstärkt werden, je nachdem, ob sie negativ oder positiv waren. Die Lösung muss nicht zwangsläufig eine bestimmte Größe haben. Sie kann eine Kombination aus Zusammenarbeit und anderen kleineren Lösungen sein. Das Wichtigste ist, dass die Lösung, die Sie sich ausdenken, die Situation, die Herausforderungen und die Auswirkungen des Unternehmens berücksichtigt und somit den *tatsächlichen* Bedarf deckt.

In diesem Teil geht es darum, konkrete Lösungen und Möglichkeiten zu finden. Die Lösungen und Möglichkeiten müssen nicht während des Gesprächs selbst gefunden werden, sondern können sich auch danach ergeben. Darüber hinaus muss der einzelne Berater nicht derjenige sein, der tatsächlich die

Lösungen hat, sondern kann als Bindeglied zu den Akteuren und Plattformen fungieren, die die Lösung liefern können.

#### Dokumentation, Vereinbarung und Nachverfolgung von Entscheidungen (Decisions)

Bei diesem Teil des Co-Creation-Modells arbeitet der Berater mit dem Unternehmen bzw. der Einzelperson zusammen, um sicherzustellen, dass die vorgestellten Lösungen tatsächlich vereinbart, dokumentiert und umgesetzt werden.

Dadurch wird sichergestellt, dass der Berater und das Unternehmen bzw. die Einzelperson sich über die Lösung einig sind, dass sie dokumentiert ist und bei Bedarf überprüft werden kann und dass beide Parteien das liefern, was für das Gelingen der Lösung erforderlich ist.

#### Das Co-Creation-Modell im Überblick

Wenn Sie die Reihenfolge des Co-Creation-Modells einhalten und das Unternehmen bzw. die Einzelperson dazu bringen, sich mit den Fragen zu befassen, ist sichergestellt, dass vom Gespräch über die Situation bis hin zur Entscheidungsfindung Einigkeit herrscht. Es bedeutet auch, dass Sie sicherstellen, dass es den geringstmöglichen Widerstand gegen die Lösung gibt, da Sie klar artikuliert haben, warum es notwendig ist zu handeln, und Sie haben es in einen Kontext gestellt, in dem sich das Unternehmen bzw. der Einzelne als Teil davon sehen kann. Mit anderen Worten: Es ist eine Lösung, die auf sie zugeschnitten ist.

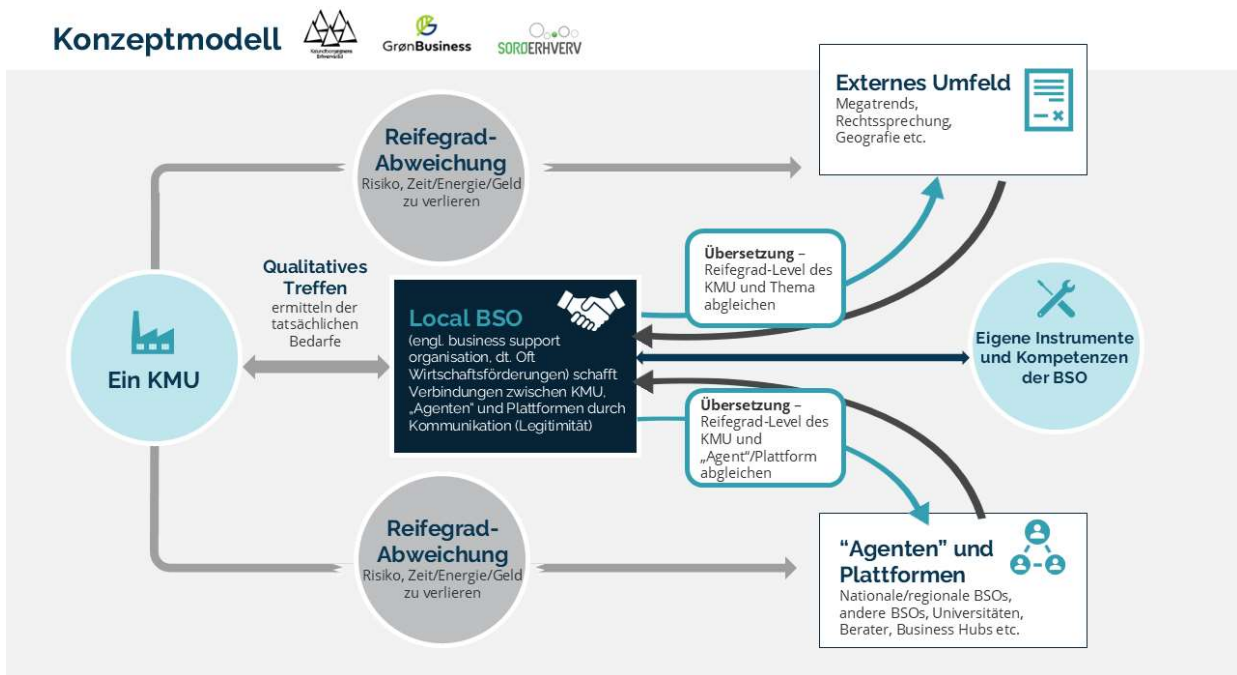
## Konzeptmodell

Der Bericht hat dem Leser bisher ein breites Spektrum an Theorien und Modellen zum Verständnis verschiedener Aspekte der Arbeit im Bereich der Nachhaltigkeit (Kreislaufwirtschaft), KMU, Einzelpersonen und der Akteure der Wirtschaftsförderung geliefert. Diese Arbeit lässt sich in dem folgenden Modell zusammenfassen, dem "Konzeptmodell" des GrønBusiness-Projekts.

Dieses Konzeptmodell ist die vorgeschlagene Lösung für Teilziel 3 des Projekts und dafür, wie am besten sichergestellt werden kann, dass KMU beginne, sich mit Nachhaltigkeit bzw. Kreislaufwirtschaft zu beschäftigen und damit zu arbeiten.

Das Konzeptmodell ist ein Verständnis- und Lösungsmodell in einem. Es beschreibt sowohl, wie die Welt der Unternehmensförderung derzeit aussieht, als auch, wie man in ihr am besten vorgeht, um KMU und andere Akteure so gut wie möglich zu unterstützen.

Mit anderen Worten, es kann als strategischer Rahmen betrachtet werden, durch den die Aufgabe von Business Support Organisationen und Beratern verstanden werden kann.



## Zielgruppe des Modells

Das Konzeptmodell richtet sich an Organisationen der Unternehmensförderung und ihre Mitarbeiter und soll als Hilfsmittel für die Organisation oder den einzelnen Berater dienen, um zu verstehen, was die Rolle der Unterstützungsorganisation ist, wie die Welt für ein KMU aussieht und wie ein KMU am besten unterstützt werden kann.

Das Modell ist nicht als Werkzeug für den Berater gedacht, welches er den KMU vorstellt. Es ist vielmehr ein Hintergrundwerkzeug, das die BSO und den Berater in einer breiteren Perspektive unterstützt.

## Erklärung des Modells

Das Modell basiert auf dem Verständnis eines KMU von der Außenwelt und den Akteuren, die das Unternehmen beeinflussen können. Es beschreibt die Schwierigkeiten, mit denen ein KMU konfrontiert wird, wenn es versucht, in der Außenwelt zu agieren, ohne deren Einflussfaktoren zu verstehen.

### Ein KMU

Um die Terminologie des Konzeptmodells zu verstehen, sei auf den Abschnitt "Was ist ein KMU" verwiesen. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass ein KMU in der Regel durch das Management bzw. den Eigentümer-Geschäftsführer vertreten wird und daher als eine Person zu definieren ist, der irrational und auf der Grundlage unvollständiger Informationen handelt.

### Das externe Umfeld des Unternehmens

Wie in der Einleitung beschrieben, ist das Umfeld eines Unternehmens aus einer Vielzahl von Vorschriften, Trends, branchenspezifischen Themen und vielem mehr gekennzeichnet.

Im Rahmen des Projektes GrønBusiness wird das Unternehmensumfeld auf den Aspekt der Nachhaltigkeit ausgerichtet, genauer gesagt auf ESG, CSRD und Kreislaufwirtschaft.

Die Außenwelt kann für KMU sowohl *sichtbar* als auch *unsichtbar* sein.

#### *Die sichtbare Außenwelt*

Die sichtbare Außenwelt bezeichnet den Teil des Umfelds eines KMU, mit dem es vertraut ist und auf den es in gewissem Maße reagiert hat. Die Frage, ob das Verhalten des KMU als "richtig" zu bewerten ist, hängt maßgeblich vom Reifegrad im Allgemeinen und in dem betreffenden Bereich sowie von seinen fiktiven Erwartungen für die Zukunft ab (Vgl. Vier wichtige Beobachtungen über KMU).

Das Konzept der Nachhaltigkeit kann als exemplarisches Beispiel für eine sichtbare Welt für KMU betrachtet werden. Die große Mehrheit der KMU hat schon von Nachhaltigkeit gehört. Das bedeutet jedoch nicht, dass sie von ESG oder den eingeführten Rechtsvorschriften gehört haben. Wie im Abschnitt "Vier wichtige Beobachtungen über KMU" beschrieben, neigen KMU dazu, die Existenz brennender Plattformen zu verkennen. Und Nachhaltigkeit ist, wenn überhaupt, ein Beispiel für eine brennende Plattform.

#### *Die unsichtbare Außenwelt*

Ogleich sich die meisten KMU mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen, fehlt es an der Wahrnehmung der rechtlichen Dimension und detaillierten Betrachtung. In diesem Fall haben die Unternehmen vielleicht das Wort ESG gehört, verknüpfen es jedoch nicht mit Handlungsbedarf. Wenn sie von der Kreislaufwirtschaft gehört haben, dann oft, weil es etwas ist, mit dem sie selbst arbeiten. Auch hier weiß die große Mehrheit der Unternehmen nicht, was das ist, bis es ihnen erklärt wird.

#### *Der Druck der Außenwelt*

Es ist das äußere Umfeld, das isomorphen Druck (siehe Vier Schlüsselbeobachtungen über KMU) auf die Organisation ausübt und sie mitunter zu einer Reaktion zwingt. In Abhängigkeit davon, ob die Außenwelt für die Unternehmen sichtbar oder unsichtbar ist, kann der tatsächliche Druck reguliert werden.

Auch wenn der Druck groß ist, wird die überwiegende Mehrheit der KMU nicht automatisch in der Lage sein, die Welt um sie herum zu sehen und zu interpretieren. Dies liegt in der Komplexität und dem begrenzten Zugang der KMU zu echten Informationen begründet.

## Akteure und Plattformen

Wenn das Umfeld eines Unternehmens unter anderem ein breites Spektrum an Rechtsvorschriften, Trends, branchenspezifischen Themen und mehr umfasst, dann stehen "Akteure und Plattformen" für die verschiedenen Akteure, die Teil des Umfelds sind, sowie für die verschiedenen Plattformen und Instrumente, die ein KMU nutzen kann.

Bei diesen Akteuren kann es sich um staatliche Einrichtungen zur Unterstützung von Unternehmen (z. B. Business Hubs), um Spezialisten (z. B. Technologieinstitute) oder um private Berater handeln, die Unternehmen helfen können.

Beispiele für Plattformen sind die verschiedenen Online-Tools, Schulungsprogramme, Workshops und dergleichen, die zu verschiedenen Themen entwickelt werden.

Allen Akteuren und Plattformen ist gemeinsam, dass sich auch der Reifegrad von Akteuren und Plattformen ebenso wie der Reifegrad von KMU in einen allgemeinen und einen fachlichen Reifegrad kategorisieren lässt.

Damit wird nicht unbedingt gemessen, wie reif sie tatsächlich sind, sondern vielmehr, wie reif sie handeln können.

So kann zum Beispiel ein Ausbildungskurs einer staatlichen Organisation zur Unterstützung von Unternehmen einen allgemeinen Reifegrad von 3 und einen fachlichen Reifegrad von 3 erfordern, damit ein KMU teilnehmen und davon profitieren kann.

Ein Teil des GrønBusiness-Projekts wird darin bestehen, einen Überblick über alle Akteure und Plattformen im Bereich der Nachhaltigkeit und der Kreislaufwirtschaft zu erstellen und ihnen einen Reifegrad zu verleihen, damit sie mit den KMU auf der erforderlichen Ebene zusammengebracht werden können.

## Reifegradinkongruenz

Um mit dem Konzeptmodell arbeiten zu können, ist es wichtig, den Reifegrad als Konzept zu verstehen. Wie im Abschnitt über Reifegrade beschrieben, ist dieser ein Spiegelbild von zwei Dingen:

- Die Fähigkeit eines KMU, proaktiv zu sein → Allgemeiner Reifegrad
- Wissen und Verständnis eines KMU zu einem bestimmten Thema → Fachlicher Reifegrad

Da ein KMU oft Schwierigkeiten hat, sein Umfeld und die Akteure darin zu interpretieren (siehe Vier Schlüsselbeobachtungen über KMU) und es ihm in der Regel sowohl an allgemeinem als auch an fachlichem Reifegrad mangelt, besteht für das Unternehmen die Gefahr, dass es zu einer so genannten "Reifegradinkongruenz" („maturity mismatch“) kommt.

### *Reifegradinkongruenz - die Außenwelt*

Wenn das KMU selbst versucht, sein Umfeld, z. B. die Nachhaltigkeit, zu verstehen, läuft es Gefahr, das Thema völlig falsch einzuschätzen. Dies wird als Inkongruenz („mismatch“) bezeichnet. Diese Fehlanpassung kann für das Unternehmen ziemlich schwerwiegende Folgen haben, die sich auf die Fähigkeit bzw. den Wunsch des Unternehmens auswirken können, sich weiterhin mit dem Thema zu befassen.

Das Unternehmen könnte am Ende unverhältnismäßig viel Zeit (Ressourcen/Energie) aufwenden, um sich mit dem Thema zu befassen, und im schlimmsten Fall am Ende das Falsche tun oder gar keinen Nutzen daraus ziehen.

Dies kann kurzfristig dazu führen, dass sich das Unternehmen "die Finger verbrennt" und aus Tadel eine ganze Weile nicht versucht, das Thema zu bearbeiten.

Langfristig kann dies dazu führen, dass das Unternehmen seine Fähigkeit, Wettbewerbsvorteile zu erlangen, vollständig verliert und, wie bereits erwähnt, im schlimmsten Fall seine Betriebslizenz verliert.

#### *Reifegradinkongruenz - Akteure dazwischen*

Eine weitere Gelegenheit für eine Inkongruenz besteht typischerweise, wenn ein KMU entweder einen Akteur/eine Plattform aufsucht oder von ihm/ihr aufgesucht wird. Wenn kein Verständnis dafür besteht, das Unternehmen auf dem richtigen Reifegrad zu treffen, kann dies nicht nur für das KMU, sondern auch für den einzelnen Akteur erhebliche Folgen haben.

Auch in diesem Fall wird das Unternehmen unverhältnismäßig viel Zeit (Ressourcen/Energie) aufwenden, um sich mit dem Problem zu befassen, und am Ende möglicherweise das Falsche tun und im schlimmsten Fall nichts erreichen.

Diese Art von Missverhältnis schadet nicht nur dem KMU, sondern kann sich auch sehr negativ auf den Akteur/die Plattform auswirken, der/die ebenfalls unverhältnismäßig viel Zeit (Ressourcen/Energie) aufwenden muss, um dem Unternehmen zu helfen, und Gefahr läuft, nicht nur die Legitimität bzw. das Vertrauen (siehe Kapitel zu Legitimität) des Unternehmens, sondern auch seine Beziehungen zu verlieren.

Der kurzfristige Effekt ist, dass sowohl das KMU als auch der Akteur/die Plattform viel Zeit und Mühe aufwenden, um das Ziel zu erreichen, was Zeit und Mühe von anderen potenziell guten Bemühungen abzieht. Wenn sie das Ziel überhaupt erreichen.

Die langfristige Auswirkung für die KMU besteht darin, dass sie die Möglichkeit verlieren, Wettbewerbsvorteile zu erlangen, dem System der Unternehmensförderung insgesamt misstrauisch gegenüberstehen und daher die Möglichkeit verlieren, an künftigen Programmen/Projekten teilzunehmen. Die langfristige Auswirkung für den Akteur ist hier, wie bereits erwähnt, ein möglicher Verlust an Legitimität und Glaubwürdigkeit gegenüber dem Unternehmen.

Es sollte hinzugefügt werden, dass eine Inkongruenz leicht in die entgegengesetzte Richtung erfolgen kann, wenn ein KMU mit hohem fachlichem oder allgemeinem Reifegrad auf einen Akteur oder eine Plattform trifft, die nicht "reif genug" für sie ist. Dies hat fast die gleichen Folgen, zumindest eine Verschwendung von Zeit (Ressourcen/Energie) für alle Beteiligten.

#### *Organisation zur Unterstützung von Unternehmen als Übersetzer und Vermittler*

Eines der Hauptprobleme für KMU besteht darin, dass es schwierig ist, die Welt um sie herum zu interpretieren und sich auf all die Dinge zu beziehen, die bei der Führung eines vernünftigen Unternehmens von Nutzen sein können.

Je reifer ein Unternehmen wird, desto häufiger wird es Spezialisten einstellen, die mit der Außenwelt in Verbindung stehen oder als Bindeglied zu Stakeholdern und Plattformen fungieren, aber für die große Mehrheit der Unternehmen, insbesondere KMU, hat die Einstellung eines internen Spezialisten keine Priorität.

#### *Die Rolle des Übersetzers*

Hier kann die Business Support Organisation (Vgl. Kapitel Was ist eine Business Support Organisation) ins Spiel kommen. Wie bereits in dem Bericht erwähnt, gibt es nicht unbedingt einen Mangel an Spezialisten und Akteuren, die viel über verschiedene Themen wissen. Was in der Regel fehlt, ist ein Berater, der die



KMU kennt, der es versteht, auf allen Reifegraden auf Augenhöhe zu sprechen, und der die KMU mit dem richtigen Akteur oder der richtigen Plattform verbinden kann.

Der Berater wird auch in der Lage sein, mit den Akteuren bzw. Plattformen zu sprechen und sicherzustellen, dass sie über den Reifegrad des KMU informiert sind und den Reifegrad anpassen, um eine Inkongruenz zu vermeiden.

#### *Legitimität und Örtlichkeit*

Wie bereits dargelegt, benötigt ein KMU, die sich an eine Business Support Organisation bzw. BSO wendet, Legitimität. Die BSO hat die Möglichkeit, diese Legitimität aufzubauen. Hier ist es besonders vorteilhaft, lokal bereits bekannt zu sein, da Sie in vielen Fällen bereits einen Kontakt mit dem Unternehmen hatten, der entweder die *Marke* der BSO kennt, frühere *Erfahrungen* mit der BSO hat oder eine *Beziehung* zu dem einzelnen Berater besteht (siehe Legitimität).

Wie bereits erwähnt, ist die Welt der KMU voll von Informationen, mit denen sie umgehen müssen. Daher ist etwas bereits Bekanntes besser geeignet, um das Informationsrauschen zu durchbrechen und das Unternehmen tatsächlich zu erreichen.

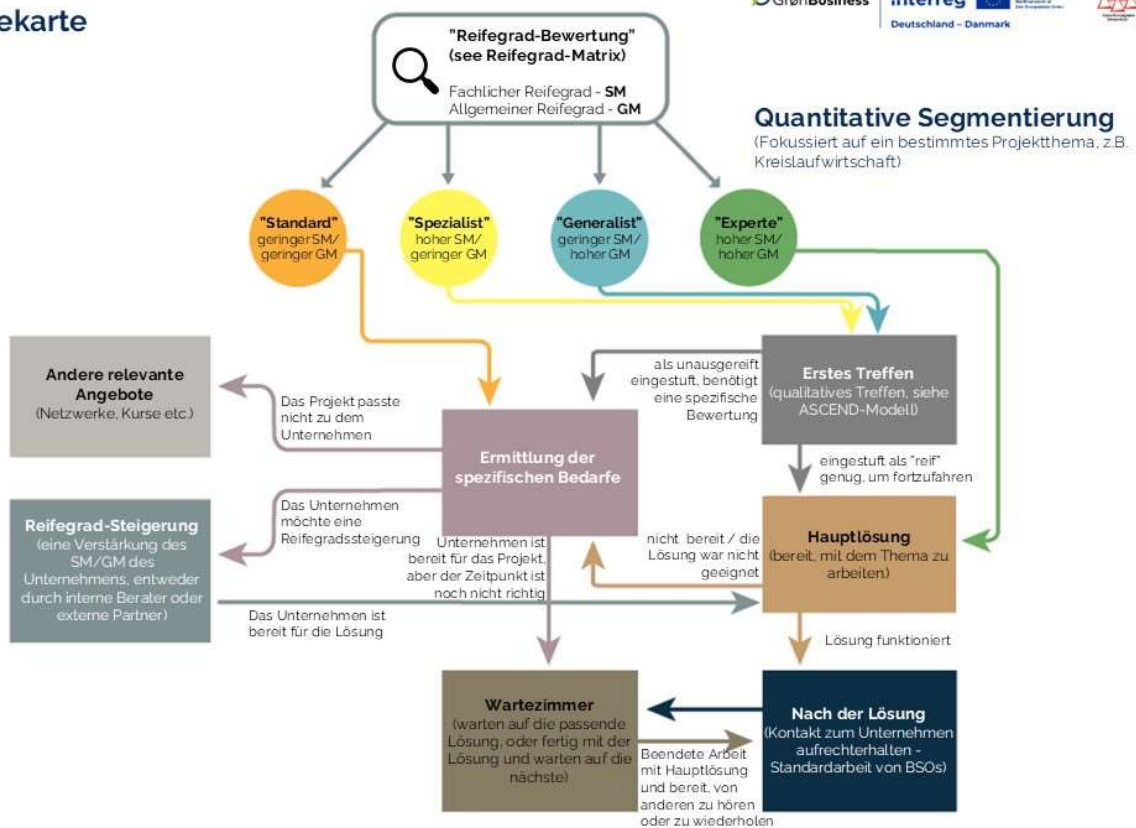
#### *Der tatsächliche Bedarf muss ermittelt werden*

Die Art und Weise, wie eine BSO und ein Berater einem KMU helfen können, besteht darin, ein qualitatives Gespräch mit dem Unternehmen zu führen, in der Regel mit dem Inhaber und Geschäftsführer, und von diesem Gespräch aus zu versuchen, gemeinsam etwas zu schaffen (siehe Co-Creation-Modell). Hier können Sie den tatsächlichen Bedarf des Unternehmens ermitteln, seinen allgemeinen und fachlichen Reifegrad bewerten und dadurch besser in das System zur Unterstützung von Unternehmen, zu Akteuren und Plattformen navigieren, die den Bedarf decken können und dem Reifegrad entsprechen.

Es ist nicht immer so, dass das Unternehmen an einen anderen Akteur oder eine andere Plattform übergeben werden muss. Ein Teil der täglichen Arbeit einer Business Support Organisation besteht in der Regel darin, das Unternehmen zu beraten und ihm zu helfen, seinen Reifegrad zu verbessern, damit es besser gerüstet ist, künftige Fehlentwicklungen zu vermeiden.

# Die Reiseroute

## Reisekarte



Eine BSO kann ein Projekt wie GrønBusiness nutzen, um sicherzustellen, dass so viele KMU wie möglich mit Nachhaltigkeit und insbesondere mit der Kreislaufwirtschaft arbeiten.

Es ist ein Versuch zu beschreiben, wie eine lokale BSO ein Thema, wie z.B. Kreislaufwirtschaft, aufgreifen und einen Weg für die KMU in der lokalen Region schaffen kann, bei der das Ziel darin besteht, entweder an einer Lösung für das Thema zu arbeiten oder in das System einzusteigen und ein anderes (und vielleicht ebenso "wichtiges") Thema zu finden, an dem man arbeiten kann.

Das Modell hier ist an das Thema Kreislaufwirtschaft angepasst, aber Sie könnten das Thema leicht durch andere Nachhaltigkeitsinitiativen ersetzen, wie CO2, Umweltverschmutzung, Vielfalt usw. Sie könnten es auch durch andere Themen ersetzen, die nichts mit Nachhaltigkeit zu tun haben, wie z. B. künstliche Intelligenz, Cybersicherheit, usw.

Wenn ein KMU die Wahrscheinlichkeit eines Einstiegs in die Kreislaufwirtschaft maximieren will, ist es wichtig, ihm in geeigneter Weise zu begegnen und es auf seinem Weg zu begleiten.

In diesem Fall führt eine BSO in der Regel eine umfassende quantitative Segmentierung durch, wobei sie sich Unternehmenstypen, -größen, -profile usw. ansieht und versucht, eine so genannte Reifegradbewertung vorzunehmen (siehe Reifegradmatrix), um den allgemeinen und fachlichen Reifegrad des Unternehmens zu beurteilen. Dies geschieht in der Regel, bevor Sie das Unternehmen kennengelernt haben, oder zumindest ohne viel Kontakt gehabt zu haben. Ausgangspunkt sind daher die Informationen, die Sie bei einer schnellen Recherche finden können. Wenn Sie bereits über genügend Wissen über Ihre Zielgruppe verfügen, können Sie die Reifegradbewertung überspringen.

Nach dieser Bewertung des Reifegrads wird der nächste Schritt auf dem Weg des Unternehmens beurteilt.

Für ein sogenanntes Standardunternehmen ist die Kreislaufwirtschaft möglicherweise nicht das richtige Thema. Würde man versuchen, einem Unternehmen mit geringem Reifegrad eine Menge Wissen und Prozesse unterzujubeln, bestünde die Gefahr einer Inkongruenz (siehe Konzeptmodell). Da die BSO jedoch in der Regel für alle seine Unternehmen verantwortlich ist, wird sie natürlich daran arbeiten, das Unternehmen sich so entwickeln zu lassen, dass es für die Arbeit mit der Kreislaufwirtschaft oder anderen Initiativen in der Zukunft bereit ist.

Wenn Sie es mit einem Unternehmen zu tun haben, das entweder ein Generalist (hoher allgemeiner Reifegrad / geringer fachlicher Reifegrad) oder ein Spezialist (niedriger allgemeiner Reifegrad / hoher fachlicher Reifegrad) ist, wird es zu einem qualitativen Gespräch eingeladen (siehe unten).

Das Unternehmen schließlich, das bei beiden Parametern einen hohen Reifegrad aufweist, ist ein so genannter Experte. Dieses Unternehmen wird in der Regel die spezifische Bedarfsanalyse überspringen und direkt zur Hauptlösung übergehen (siehe unten).

### Das qualitative Treffen

Während des Sondierungsprozesses nimmt ein Berater in der Regel Kontakt mit dem Unternehmen auf und vereinbart ein Treffen. Bei diesem geht es nicht unbedingt direkt um die Kreislaufwirtschaft, sondern eher darum, den aktuellen Reifegrad des Unternehmens zu beurteilen und festzustellen, ob das Unternehmen von einer Arbeit im Bereich der Kreislaufwirtschaft profitieren würde.

Hier wird der Berater in der Regel die im Co-Creation-Modell beschriebenen Grundsätze anwenden (siehe Co-Creation-Modell).

Wenn das Unternehmen vom Berater als "reif genug" eingestuft wird, wird es zur Hauptlösung übergehen (siehe unten).

Sollte es dem Unternehmen jedoch an der so genannten Reife fehlen, entweder allgemein oder fachspezifisch, wird der Berater mit dem Unternehmen tiefer gehen und eine spezifische Bedarfsanalyse durchführen (siehe unten)

### Spezifische Bedarfsanalyse

Die spezifische Bedarfsanalyse dient drei verschiedenen Zwecken, je nach den Bedürfnissen des einzelnen Unternehmens.

Wurde ein Unternehmen als nicht reif genug eingeschätzt, dient die spezifische Bedarfsermittlung dazu, zu beurteilen, ob das Unternehmen reifer gemacht werden kann/möchte, woraufhin je nach Bedarf eine allgemeine oder spezialisierte Beratung eingeleitet wird.

Es kann auch sein, dass die Kreislaufwirtschaft nicht das richtige Thema für das Unternehmen war. In diesem Fall werden dem Unternehmen andere relevante Angebote gemacht, wie z. B. Netzwerktreffen, Schulungen, andere Formen der Nachhaltigkeit - die zu den allgemeinen Unternehmensdienstleistungen einer BSO gehören.

Schließlich kann das Unternehmen reif für die Kreislaufwirtschaft sein, doch das Thema birgt noch keinen offensichtlichen Hauptlösungsansatz. In diesem Fall begibt sich das Unternehmen in einen so genannten "Warteraum", wo ein Berater darüber informiert, ob sich etwas Relevantes für das Unternehmen ergeben hat.

## Hauptlösung

Das Unternehmen hat die entsprechende Reife für die Arbeit im Bereich der Kreislaufwirtschaft nachgewiesen. In diesem Fall spricht der Berater mit dem Unternehmen (siehe Co-Creation-Modell) und stellt eine Verbindung zu einem externen Akteur bzw. einer externen Plattform her, entweder zu einem Berater, einer Universität, einer anderen, spezialisierteren BSO oder etwas ganz anderem.

Während das Hauptprogramm läuft, wird der Berater in der Regel mit dem Unternehmen in Kontakt bleiben und nachfassen. Stellt sich heraus, dass das Unternehmen entweder noch nicht reif genug war oder dass es vielleicht keine eindeutige Übereinstimmung mit einem externen Akteur gab, führt der Berater eine spezifische Bedarfsanalyse durch (siehe oben) und handelt entsprechend.

Wenn das Unternehmen reif genug war und eine Übereinstimmung gefunden wurde, wird der Lösungsansatz wie vorgesehen umgesetzt. Anschließend erfolgt die Nachbereitung (siehe unten).

## Nachbereitung

Wenn das Ergebnis der Arbeit der KMU in der Hauptlösung darin besteht, dass die KMU beginnen, im Bereich der Kreislaufwirtschaft zu arbeiten, wird die BSO natürlich bei dem Unternehmen bleiben und es mit Beratung und Sparring auf seinem weiteren Weg unterstützen. Dies ist Teil der natürlichen Arbeit von Beratern.

Am Ende des Programms hat das Unternehmen die Möglichkeit, sich in den "Warteraum" zu begeben, bis ein potenzieller neuer Lösungsansatz bzw. ein neues Thema bereitsteht.

## Schlussfolgerung

Zusammenfassend kommt der Bericht zu dem Schluss, dass ein KMU in der Regel ein irrationaler Akteur ist, der von fiktiven Erwartungen, einer Überempfindlichkeit gegenüber der Zeit und einem riesigen und in vielerlei Hinsicht unverständlichen Umfeld getrieben wird.

Um solchen KMU den Einstieg in ein bestimmtes Thema zu erleichtern, ist es am besten, das Unternehmen reifen zu lassen und als Übersetzer zu fungieren, um sicherzustellen, dass das Unternehmen seine "Zeit" nicht verschwendet.

*Die Zeit, die für das Entwickeln oder Übersetzen aufgewendet wird, ist eine Zeitersparnis für alle*

Auch wenn es für eine Unterstützungsorganisation und einen Berater ein zeitaufwändiger Prozess sein kann, einem Unternehmen auf Augenhöhe zu begegnen und seinen Reifegrad und tatsächlichen Bedarf zu ermitteln, ist diese Zeit unglaublich gut investiert, wenn sie dazu führt, dass das Unternehmen seine Umgebung richtig interpretiert und die richtigen Verbindungen zu Agenten und Plattformen herstellt.

Das bedeutet, dass die von der BSO aufgewendete Zeit vom gesamten System eingespart wird.

*Damit ein KMU mit dem Thema Nachhaltigkeit (Kreislaufwirtschaft) beginnen kann, muss ihm auf Augenhöhe begegnet werden*

Damit eine BSO einem KMU erfolgreich helfen kann, muss sie die individuellen Bedürfnisse und das Umfeld verstehen und sich die Zeit nehmen, das KMU kennen zu lernen. Es erfordert Kenntnisse über lokale Angelegenheiten, die Geschichte und den Eigentümer bzw. das Management.

*Die BSO soll der Übersetzer sein und die Experten sollen Experten sein*

Die Interpretation spezifischer Bedürfnisse und die Suche nach den richtigen Plattformen und Akteuren ist eine völlig andere Art von Arbeit als die Beratung durch Experten. Wie im ASCEND-Co-Creation-Modell zu sehen ist, besteht die Gefahr, dass Experten in der Verhandlungsphase wichtige Themen überspringen, um direkt in ihr eigenes Fachgebiet zu gehen.

Im Vergleich dazu kann eine BSO übersetzen, den tatsächlichen Bedarf ermitteln und dadurch sicherstellen, dass der Experte nicht nur die richtige Lösung für das anstehende Problem hat, sondern auch Zeit und Ressourcen spart, indem er dafür sorgt, dass die ersten Phasen vor dem Treffen bearbeitet wurden.