Entwicklung und Implementierung eines praxisgerechten Systems für das zukunftsfähige Management von Handwerksbetrieben in Regionen

Kurztitel: Nachhaltige Entwicklung im regionalen Handwerk

BMBF Projekt 07REG15

Abschlussbericht
für die Phase 1 (Entwicklungsphase)

Bearbeiter:

- B.A.U.M. Consult GmbH
- Universität Lüneburg (Lehrstuhl für BWL, insb. Umweltmanagement / Centre for Sustainability Management
- Zentrum für Umwelt und Energie der Handwerkskammer Düsseldorf
- Umweltzentrum des Handwerks Thüringen (UZH)
- Zentrum für Energie-, Wasser- und Umwelttechnik der Handwerkskammer Hamburg (ZEWU)

Inhalt

1 Hintergrund und Einordnung des Vorhabens 3
2 Nachhaltigkeit im Handwerk 3
3 Bisherige Forschungsergebnisse und daraus resultierende Aufgaben 5
3.1 Stand der Entwicklung und Anwendung von Konzepten und Instrumenten für eine nachhaltige Entwicklung im Handwerk 6
3.1.1 Befragung 6
3.1.2 Bestandsaufnahme von Werkzeugen und Konzepten 7
3.2 Folgerungen für den Projektansatz 7
3.3 Das integrierte Modell für nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk 9
3.3.1 Der Handwerksmeister als Entrepreneur 10
3.3.2 Leistungsprozesse des Handwerksbetriebs 11
3.3.3 Werkzeuge zur Förderung nachhaltigen Unternehmertums im Handwerk 16
4 Auswahl und Eingrenzung von potenziell handwerkstauglichen Werkzeugen für nachhaltiges Unternehmertum 21
5 Aufgaben für die Phasen 2-4: Das integrierte Entwicklungs- und Implementierungsprogramm für nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk 21
6 Literaturverzeichnis 25
Anhang 27

1 Hintergrund und Einordnung des Vorhabens

Das Projekt ‚Entwicklung und Implementierung eines praxisgerechten Systems für das zukunftsfähige Management von Handwerksbetrieben in Regionen' hat zum Ziel, ein anwendbares und effektives Konzept für ein Nachhaltigkeits-Management im Handwerk zu entwickeln. Der Begriff Handwerk bezieht sich dabei sowohl auf die einzelnen Betriebe als auch auf das Handwerk als Ganzes, insbesondere in Form seiner Innungen und Kammern. Das Projekt gliedert sich in die vier Phasen:

1. Entwicklungsphase: Ermittlung des Ist-Standes und Konzeptentwicklung
2. Pilotphase: Entwicklung von Hilfsmitteln und testweise Anwendung der entwickelten Konzepte
3. Feldphase: Weiterentwicklung und breite Umsetzung der Konzepte und Instrumente
4. Verbreitung der Ergebnisse und Produkte

Das BMBF hat zunächst die rund 10-monatige Entwicklungsphase bewilligt. Das vorliegende Papier dient der zusammenfassenden Darstellung der Arbeiten und Ergebnisse dieser ersten Phase, die am 30.9.2003 abgeschlossen wurde.

2 Nachhaltigkeit im Handwerk

Handwerk und nachhaltige Entwicklung weisen wechselseitig enge Bezüge zueinander auf. Die Bedeutung des Handwerks für die Umsetzung einer Wirtschaftsweise, die den Bedürfnissen der heutigen Generationen entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden (analog zu Hauff 1987), wird bereits seit längerer Zeit diskutiert (vgl. Ax 1997; Fehrenbach 1999; Birke, Kämper & Schwarz 2001; Petschow 2001; Sing 2002; Hamm, Rumpf & Zeeden 2003). Dabei werden im Wesentlichen folgende Argumente ins Feld geführt:

- *Bedeutender Wirtschaftsfaktor:* Das Handwerk stellt einen oftmals unterschätzten Wirtschaftsfaktor dar und ist wichtiger Arbeitgeber und Ausbilder. Eine offensive Ausrichtung auf nachhaltige Entwicklung kann Signalwirkung auch für andere Bereiche haben.
- *Soziale Einbindung, Kundennähe und Innovation*: Das Handwerk ist nah am Kunden, was die Chance eröffnet, in direkter Kommunikation mit den potenziellen Abnehmern neue Produkte und Lösungen zu entwickeln und zu testen.
- *Ökologische Bedeutung:* Die von Handwerksbetrieben ausgehenden Umwelteinwirkungen sind vielfältig. Zum Beispiel arbeiten Handwerker mit einer Vielzahl von Materialien, die mit unterschiedlichen Umwelteinwirkungen verbunden sind. Zwar mögen diese Umwelteinwirkungen aus Sicht eines einzelnen Betriebs unbedeutend erscheinen, die Gesamtheit der vielen Betriebe hat jedoch z.B. durch ihre Materialwahl eine erhebliche ökologische Bedeutung. Zusätzlich übt das Handwerk auch mit seinem Einkaufsverhalten einen großen Einfluss auf die Lieferanten dieser Materialien aus.
- *Qualitäts- und Regionalfokus*: Qualitätsproduktion, Maßfertigung statt Massenware sowie regionaler Bezug und regionale Vermarktung sind Eigenschaften, die traditionelle Stärken des Handwerks darstellen und in Verbindung mit der Idee einer nachhaltigen Entwicklung neue Beachtung erfahren.
- *Soziales Engagement*: Der Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH) weist darüber hinaus in einer Stellungnahme zu Corporate Social Responsibility (CSR) auf eine Vielfalt von Leistungen bzw. Eigenschaften des Handwerks im Hinblick auf die soziale

Dimension von Nachhaltigkeit hin: Beispielsweise bilde das Handwerk weit über seinen eigenen Bedarf Lehrlinge aus, ziele bei seiner Einstellungspraxis aber nicht so stark, wie Großunternehmer auf junge Arbeitnehmer, sondern gebe auch älteren Arbeitnehmern eine Chance(ZDH 2001).

- *Strukturpolitische Rolle:* Das Handwerk ist gut organisiert und könnte über seine Interessenvertretungen gesellschaftliche Diskussionen beeinflussen und Veränderungen aktiv anstoßen und mitgestalten.

Die ‚umgekehrte' Sichtweise kann jedoch als mindestens ebenso wichtig eingeschätzt werden. Es ist nicht nur das Handwerk, das für die Umsetzung nachhaltiger Entwicklung bedeutend ist. Die Orientierung an einer nachhaltigen Wirtschaftsweise kann in den Zeiten von Globalisierungsdruck und Arbeitsplatzabbau im Handwerk auch eine große Chance für die Verbesserung der Situation in diesem Wirtschaftszweig sein. Denn diejenigen Handwerksbetriebe, die ihre Stärken und Potenziale erkennen und zu Alleinstellungsmerkmalen ausbauen können, haben die größte Aussicht, sich im Wettbewerb zu behaupten. Die Erfolgsfaktoren für die langfristige Existenzsicherung von Handwerksbetrieben liegen nicht in der globalen Distribution billiger Massenware, sondern im konsequenten Ausbau der eigenen Marktposition entlang der Schlagworte: hohe Qualität und Langlebigkeit der Produkte, regionaler Markt und Kundennähe, auf den Kunden zugeschnittenes Leistungsangebot, starke persönliche Service-Komponente im Leistungsangebot sowie Know-how in bezug auf Reparaturdienstleistungen (vgl. z.B. Ax 1997).

Für diese Ansprüche, die eine wachsende Gruppe von Verbrauchern an nachhaltige Produkte stellt, existieren bislang keine befriedigenden und kostengünstigen Lösungen. Hier liegt eine große Chance für das Handwerk, seine Stärken und Wettbewerbsvorteile zu nutzen und auszubauen. Wesentliche Voraussetzungen, um dieses Potenzial ausschöpfen zu können, sind jedoch, dass Handwerksbetriebe proaktiv agieren und die Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung aktiv aufgreifen. Folgende Aspekte spielen hierbei eine große Rolle:

- eine konsequente Weiterentwicklung von Produkten, die qualitativ hochwertig, ökologisch, sozial verträglich und innovativ sind;
- ein aktiver Dialog und die Kooperation mit Kunden sowie vor- und nachgelagerten Betrieben, um derartige Produkte möglichst nah am Bedarf produzieren zu können und gleichzeitig unternehmerische Risiken möglichst gering zu halten;
- ein aktives Marketing, das den Betrieb als einen nachhaltigen Qualitätsführer und Nischenbearbeiter klar positioniert und kommuniziert;
- die Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens zu einer Organisation, die zugleich innovationsfähig ist und die Potenziale ihrer Mitarbeiter nutzt und an Effizienz zugewinnt;
- die Nutzung geeigneter Finanzierungsformen, um Investitionen in eine nachhaltige Unternehmensentwicklung und die Finanzierung von innovativen Geschäftsideen auf einer gesicherten Kapitalbasis zu ermöglichen;
- der professionelle Umgang mit Finanzierungsinstrumenten, die die Existenz des Betriebes sicherstellen sowie ökonomische, ökologische und soziale Aspekte integriert betrachten;
- der Einsatz von Instrumenten und Werkzeugen, die die Integration nachhaltigen Wirtschaftens in die Routineabläufe des Betriebs ermöglichen.

Eine Orientierung von Handwerksbetrieben bzw. des Handwerks am Konzept der nachhaltigen Entwicklung lässt somit nicht nur positive ökologische Effekte erwarten, sondern es ist auch davon auszugehen, dass sich Handwerksbetriebe auf diese Weise neue Marktfelder und Einkommensmöglichkeiten erschließen sowie Arbeitsplätze sichern und schaffen können.

3 Bisherige Forschungsergebnisse und daraus resultierende Aufgaben

Abb. 1: Projektablauf Phase 1

Die Arbeitsschritte sind weitgehend nach Plan verlaufen. Nebenstehende Grafik skizziert das Vorgehen in der abgeschlossenen ersten Phase des Projekts:

Um Aufschlüsse über den Stand der Entwicklung und die Anwendung von Konzepten und Instrumenten für eine nachhaltige Entwicklung im Handwerk zu erhalten, wurden folgende Arbeitsschritte durchgeführt:

- *Befragung:* Interviews in Handwerksbetrieben zur Umsetzung nachhaltiger Entwicklung, den Bedürfnissen, Chancen und Hemmnissen dieser Unternehmen im Hinblick auf nachhaltige Entwicklung (Arbeitsschritt 1.2, Kapitel 3.1.1)
- *Bestandsaufnahmen:* Recherche und Auswertung vorhandener Konzept- und Instrumentenansätze im Rahmen von sieben Teilkonzepten zu den Themenkomplexen: Organisation, Finanzierung, Information und Kommunikation, Umweltmanagement und Arbeitssicherheit, Qualitätsmanagement, Produktentwicklung sowie regionale Kooperation. Dabei wurden ca. 250 Werkzeuge und Konzepte betrachtet und ausgewertet (Arbeitsschritt 1.3.1 – 1.3.7, Kapitel 3.1.2).

Auf dieser Basis konnten Kernelemente eines *Modells des nachhaltigen handwerklichen Unternehmertums* („Integriertes Konzept“) abgeleitet werden, das als Basis für die weitere Arbeit im Projekt diente und dienen wird (Arbeitsschritt 1.4, Kapitel 3.3).

Als erster Schritt auf Basis dieses Modells erfolgte eine *Auswahl von ca. 135 potenziell handwerkstauglichen Nachhaltigkeitswerkzeugen* zu den oben genannten Themenkomplexen (Arbeitsschritt 1.6, Kapitel 4). Die in dieser Auswahl enthaltenen Werkzeuge werden in den weiteren Phasen des Projektes weiter eingegrenzt, weiterentwickelt, erprobt und in einem betrieblichen Werkzeugkasten bzw. einem Beraterleitfaden zusammengestellt.

3.1 Stand der Entwicklung und Anwendung von Konzepten und Instrumenten für eine nachhaltige Entwicklung im Handwerk

3.1.1 Befragung

Die Befragung wurde im Zeitraum von Anfang März bis Anfang April 2003 durchgeführt. Insgesamt wurden 90 Handwerksbetriebe befragt, wobei in den Bezirken der drei Handwerkskammern je dreißig Betriebe ausgesucht wurden. Ziel der Befragung war es, Erkenntnisse über die Bedürfnisse des Handwerks in Bezug auf das Thema nachhaltige Entwicklung zu gewinnen (Informations- und Beratungsbedarf, finanzielle Unterstützung usw.), um darauf aufbauend die Chancen und Hemmnisse für ein nachhaltiges Wirtschaften in Handwerksbetrieben zu analysieren und auf Handwerksbetriebe zugeschnittene Instrumente zu entwickeln.

Inhalte der Befragung waren vor diesem Hintergrund eine Bestandsaufnahme in Hinblick auf

- eine nachhaltige Produktentwicklung
- Informations- und Kommunikationsmanagement
- Weiterbildungsaktivitäten
- Organisation der Aufgaben im Umweltschutz, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie der Qualitätssicherung
- Einbindung in regionale Kreisläufe
- Finanzierungsaspekte
- Beratungsbedarf.

Die Befragungsergebnisse[1] zeigen, dass die Mehrzahl der in der Literatur vorgeschlagenen und teilweise auch mit dem speziellen Vermerk „für KMU“ oder „für das Handwerk“ versehenen *Methoden des Umwelt- und Sozialmanagements nur wenig Anwendung in der Unternehmenspraxis* finden. Zum Beispiel machen die befragten Handwerksbetriebe *nur wenig Gebrauch von der Vielzahl an Kommunikationsmedien*, um ihre Kunden und sonstigen Zielgruppen über ihre ökologischen und sozialen Leistungen zu informieren. Auch *innerbetriebliche Kommunikation über Umwelt- und soziale Themen* findet zwar statt, jedoch meist *unregelmäßig und wenig formalisiert (Ad-hoc-Kommunikationskultur)*. Somit werden die Möglichkeiten, innerbetriebliche Kommunikation als kreativen Prozess einer gemeinsamen Lösungsfindung im Sinne ‚lernender Organisationen’ zu begreifen, kaum genutzt. Zu vermuten ist ebenfalls, dass nur wenige Versuche unternommen werden, um neue Finanzierungsinstrumente zu nutzen oder an bestehende Fördermöglichkeiten zu gelangen. Hier besteht ein hoher, auch selbst geäußerter Informationsbedarf hinsichtlich Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten seitens der befragten Betriebe

Im Hinblick auf das Thema Kooperation fällt auf, dass viele Handwerksbetriebe zwar bereits in Kooperationen eingebunden sind. Das große Potenzial einer engeren Zusammenarbeit mit anderen Betrieben bei der Entwicklung von Ideen und neuen (nachhaltigen) Produkten und im Bereich des Marketing wird offensichtlich jedoch noch von wenigen Betrieben erkannt.

[1] Die Befragungsergebnisse wurden veröffentlicht (vgl. Herzig, Rheingans-Heintze & Schaltegger 2003). Dieser Text wird dem vorliegenden Bericht auf einer CD-Rom beigefügt.

3.1.2 Bestandsaufnahme von Werkzeugen und Konzepten

Diese Erkenntnisse werden auch durch die Bestandsaufnahmen im Rahmen der ‚Teilkonzepte' bestätigt[2]: Hier wurden der Stand der Entwicklung und die Anwendung von Instrumenten und Konzepten für ein nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk untersucht. Betrachtet wurden dabei die Bereiche Organisation, Finanzierung, Information und Kommunikation, Umweltmanagement, Arbeitssicherheit, Qualitätsmanagement, Produktentwicklung sowie regionale Kooperation. Auch hier zeigt sich, dass für viele dieser Bereiche Instrumente und Konzepte mit dem Anspruch entwickelt wurden, in kleinen Betrieben bzw. im Handwerk einsetzbar zu sein. Bei genauerer Betrachtung fällt jedoch auf, dass diese Instrumente außerhalb von Modellprojekten und Erprobungsphasen bislang kaum von der Zielgruppe genutzt werden. Beispiele hierfür sind etwa das Modellprojekt ‚Klagenfurt Innovation' des österreichischen Faktor 10 Instituts, bei dem eine KMU-gerechte Methode zur nachhaltigen Produktentwicklung in ca. 50 Betrieben im Rahmen eines geförderten Modellprojektes angewandt, danach jedoch nur noch von einem Betrieb weitergenutzt wurde[3]. Ähnliches ist über die SAFE Methode des Wuppertal-Instituts zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung von KMU bzw. Handwerksbetrieben zu berichten[4].

3.2 Folgerungen für den Projektansatz

Es stellt sich die Frage, warum das große Potenzial der Verbindung von Handwerk und nachhaltiger Entwicklung trotz der vorhandenen Vorschläge und des Angebots an Methoden und Werkzeugen des Umwelt-, Sozial- und Nachhaltigkeitsmanagements nicht ausgeschöpft werden kann und die entwickelten Ansätze nicht angewendet werden.

Unsere Analyse kommt zu dem Schluss, dass folgende Aspekte, die bisher zu wenig beachtet wurden, eine wesentliche Rolle spielen dürften:

- Die meisten Vorschläge für Methoden und Systeme eines Umwelt-, Sozial- und Nachhaltigkeitsmanagements sind auf große und mittelständische Unternehmen ausgerichtet. Eine einfache bzw. unreflektierte Übertragung auf Klein- und Kleinstunternehmen sowie auf die spezifische Situation des Handwerks in Form einer „Light-Version" des gleichen Ansatzes oder einer grundsätzlichen Übertragung in „Mini-Form" ist nicht ausreichend, da die spezifischen Arbeitsbedingungen im Handwerk zu wenig Berücksichtigung finden.
- Der grundsätzliche Unterschied, dass nicht Transparenz, Informationssammlung, Steuerung und Anreizstrukturen (wie bei Großunternehmen), sondern Ressourcenknappheit (Zeit, Personal, Finanzen), geringe Spielräume für Fehler (geringe Fehlertoleranz) aufgrund geringer Reserven, die starke Verbindung von Beruf, Familie und Freizeit und die tragende Rolle der Unternehmerpersönlichkeit (z.B. Handwerksmeister) den Geschäftsalltag prägen, wird zu wenig oder gar nicht beachtet.
- Viele der bislang entwickelten Instrumentenansätze für nachhaltiges Wirtschaften bedingen Aktivitäten, die außerhalb der Alltagsroutinen eines Betriebes angesiedelt sind. Es wird meist versucht, sie als zusätzliches Managementinstrumentarium (also im Sinne

[2] Vgl. dazu die jeweiligen Kapitel 2 der ‚Teilkonzepte', die dem vorliegenden Bericht auf einer CD-Rom beigefügt sind.

[3] Vgl. Verein Faktor 4+ (Hrsg.) 1999 und eigene telefonische Nachfragen

[4] Vgl. http://www. wupperinst.org/safe und eigene Nachfragen

eines Unterstützungsprozesses außerhalb des eigentlichen Wertschöpfungsprozesses) zu implementieren. Dies bedeutet einen zusätzlichen Aufwand für die Verantwortlichen und Mitarbeiter im Betrieb, der in kleinen Betrieben besonders ins Gewicht fällt. Aus Sicht des Handwerks wurde deshalb bislang noch zu wenig versucht, Nachhaltigkeitswerkzeuge in den betrieblichen Alltag zu integrieren.

- Die meisten Projekte zur Entwicklung und Einführung von Instrumenten für ein nachhaltiges Wirtschaften haben die Aspekte der Aktivierung und der Motivation der potenziellen Nutzer sowie der langfristigen Implementierung der Instrumente in den Betrieben zu wenig betont. Bei auf das Handwerk ausgerichteten Projekten – insbesondere denen, die ohne Beteiligung der Handwerksorganisationen durchgeführt wurden - fällt auf, dass sie dabei zu wenig an den organisierten Strukturen des Handwerks angesetzt und deren Potenziale für die Aktivierung und Überzeugung ihrer Mitglieder zu wenig genutzt haben.
- Auch die Potenziale von Kooperationen mit anderen Unternehmen, aber auch z.B. mit Verbrauchern, zur Reduzierung von Kosten und Risiken bei der Umstellung auf eine nachhaltige Wirtschaftsweise werden bislang zu wenig beachtet. Neuere Studien, die sich mit den Barrieren beschäftigen, die einer nachhaltigeren Produktionsweise entgegen stehen, zeigen, dass horizontale und vertikale Kooperationen in der Wertschöpfungskette in vielen Fällen ein Weg ist, solche Barrieren (z.B. Informationsdefizite, Kostendruck, Innovationsrisiken) zu überwinden (Vgl. hierzu Schneidewind 1998, 286 ff, Tischer 2001 und 2003, Tischer & Münderlein 2003).

Die bisherigen Ansätze einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung für KMU und das Handwerk sind zu stark an der Vorstellung eines Umwelt- und Sozialmanagements ausgerichtet und berücksichtigen zu wenig, dass eine Weiterentwicklung eines Betriebs in Richtung einer nachhaltigen Wirtschafts- und Produktionsweise zunächst einmal eine große **unternehmerische Herausforderung** darstellt. Realitätsnäher erscheint deshalb ein Zugang über den Entrepreneurship-Ansatz und die Entwicklung des Konzeptes des nachhaltigen Unternehmertums als integriertem Ansatz (vgl. Schaltegger 2002; Schaltegger & Petersen 2000; Schaltegger & Petersen 2002).

Entscheidend ist die dominierende Stellung des Geschäftsinhabers und Eigentümers im Handwerk. Als mehr oder weniger dynamische Unternehmerpersönlichkeit beeinflusst er den Betriebsalltag maßgeblich. Gleichzeitig können und wollen viele Handwerksunternehmer aufgrund fehlender Reserven kaum neue Geschäftsrisiken eingehen. Des Weiteren können auch der tägliche Zeit- und Marktdruck sowie organisatorische Widerstände zu einer Verunsicherung beitragen.

Eine weitere Erkenntnis brachte die intensive Betrachtung der Ausbildungs- und Beratungspraxis im Handwerk. Zwar bearbeiten die Berater des Handwerksbetriebs - technische Betriebsberater, betriebswirtschaftliche Berater, Umweltberater, Steuerberater, Regionalmanager etc. - je einzeln die Kernaspekte Ökonomie, Ökologie und Soziales. Dem Querschnittsgedanken der Nachhaltigen Entwicklung können sie jedoch nicht gerecht werden. So ist es z. B. bisher nicht gelungen - was naheliegend wäre! - Umweltkennzahlen in das betriebliche Controlling (d. h. in das Rechungswesen) zu integrieren. Ein anderes Beispiel: Zwar beschwören Regionalentwickler stets die Kraft der sozialen Bezüge, aber es gelingt ihnen in der Regel nicht, die Mitarbeiterschaft von Handwerksbetrieben in die Unterstützung regionaler Entwicklungsprozesse einzubeziehen. Daraus leitet sich als Ansatz ab, die zu entwi-

ckelnden Methoden und Werkzeuge vor allem für den Einsatz in der Beratungspraxis von Betriebs- und Regionalberatern aufzunehmen.

3.3 Das integrierte Modell für nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk

Diese Erkenntnisse implizieren eine neue Herangehensweise bei der Entwicklung von Werkzeugen und Konzepten für ein nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk. Im Folgenden werden die Grundzüge eines integrierten Modells für ein nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk dargestellt[5], das drei zentrale aufeinander aufbauende Elemente enthält:

- die Unternehmerpersönlichkeit (der Handwerksmeister als Entrepreneur),
- die betrieblichen Leistungsprozesse und überbetrieblichen Determinanten des Handwerkeralltags und
- die aus dieser Perspektive zu entwickelnden Werkzeuge bzw. Methoden.

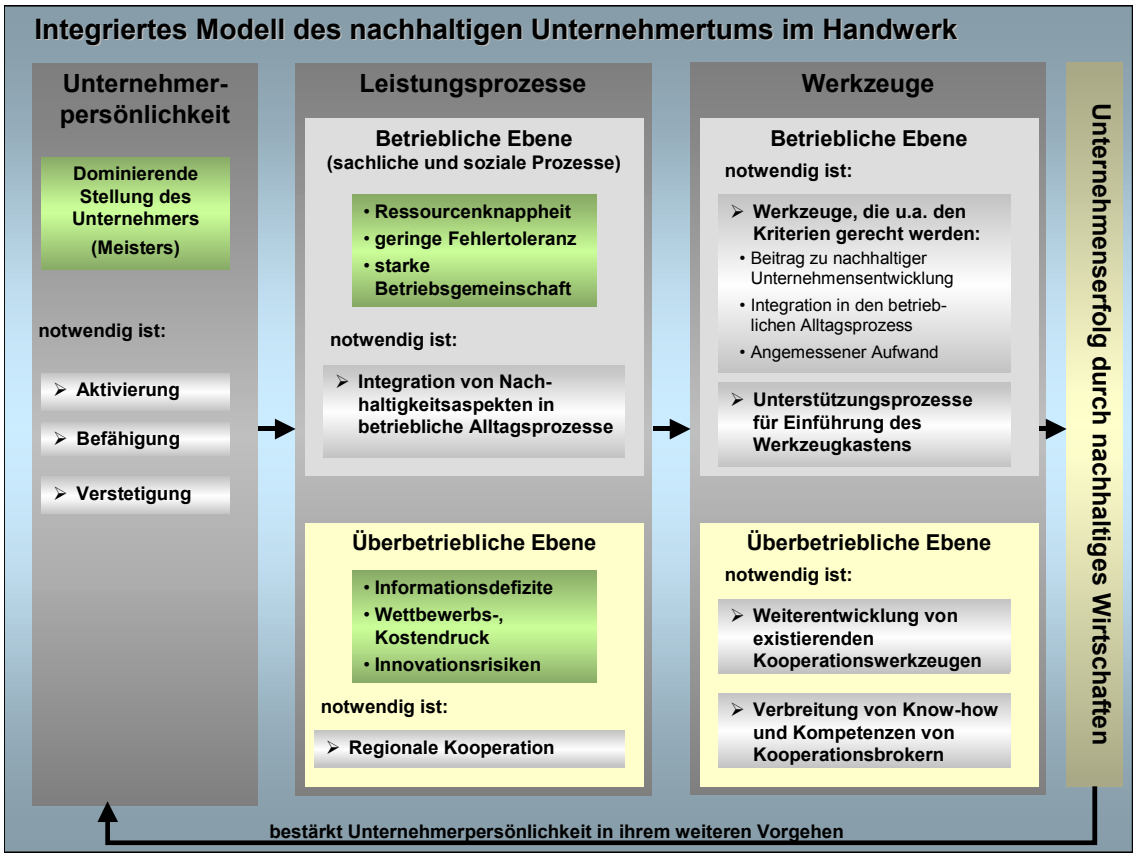


Abb. 2: Kernelemente eines Modells zur Entwicklung des nachhaltigen Unternehmertums im Handwerk

Alle Elemente stehen in engem Zusammenhang miteinander. Ein Werkzeugkasten mit noch so guten Werkzeugen wird nicht zum Einsatz kommen, wenn der Handwerksunternehmer bzw. Meister als Dreh- und Angelpunkt des Betriebs und seine Mitarbeiter nicht überzeugt und motiviert sind. Und selbst die beste Aktivierungs- und Motivationsstrategie läuft ins Lee-

[5] Diese Erkenntnisse wurden veröffentlicht (vgl. Herzig, C.; Rheingans-Heintze, A. & Schaltegger, S., Tischer, M. 2003). Der Text wird dem vorliegenden Bericht auf einer CD-Rom beigefügt.

re, wenn keine brauchbaren Instrumente für eine dauerhafte Arbeit vorhanden sind. Die gemeinsame Berücksichtigung dieser Aspekte bietet die optimale Voraussetzung für einen Transfer von in Wissenschaft und Beratung entwickelten Konzepten und Instrumenten in die Praxis des Handwerks.

3.3.1 Der Handwerksmeister als Entrepreneur

Ausgangslage des integrierten Modells ist die zentrale Rolle des unternehmerisch agierenden Handwerksmeisters. Als – in vielen Fällen – Eigentümer, Innovator, Networker, Gruppenleader, Organisator, Personal-, Produktions- und Marketingchef stellt er den Dreh- und Angelpunkt der strategischen Ausrichtung des Produkt- und Dienstleistungsangebots, des Marktauftritts und der konkreten täglichen Leistungserstellung in einer Person dar.

Ob und wie Nachhaltigkeitsaspekte im Handwerksbetrieb berücksichtigt werden, hängt sehr stark von der Motivation und Fähigkeit des Handwerksunternehmers ab, die recht abstrakte Vision einer nachhaltigen Entwicklung in konkrete Maßnahmen umzusetzen. Da in den meisten Handwerksbetrieben nichts unternommen wird, wovon der Unternehmer (Meister) nicht selbst überzeugt ist, ist diese Person auch der ‚Gatekeeper' für Nachhaltigkeitsinhalte und -aktivitäten. Ein Konzept des nachhaltigen Unternehmertums muss deshalb zuerst konkret bei der Motivation und der Entwicklung der persönlichen Fähigkeiten des Handwerksmeisters ansetzen. Nur wenn es gelingt, diese Schlüsselperson vom Nutzen einer nachhaltigeren Wirtschaftsweise zu überzeugen, wird sie entsprechende Prozesse in ihrem Betrieb einleiten und Werkzeuge einsetzen.

Betriebsleiter und Eigentümer sind in der Mehrzahl der Handwerksbetriebe identisch. Diese Person beeinflusst mit ihren Wert- und Zielvorstellungen den Betriebsalltag maßgeblich und vereint häufig einen wesentlichen Teil des betrieblichen Know-hows auf sich. Sowohl für die betrieblichen Aktivitäten im Allgemeinen als auch für das innovative Handeln im Besonderen ist der Eigentümer mithin von wesentlicher Bedeutung (vgl. Diettrich 2000, 100; Neubauer 2000, 171; Rohlfing & Funck 2002, 16ff.; Herzig, Rheingans-Heintze & Schaltegger 2003, 27ff. u. 33f.). Somit besteht auch eine dominierende Stellung des Unternehmers in Bezug auf Organisationsentscheidungen und -abläufe. Dies ist einerseits mit einer zeitlichen Überbeanspruchung und einer starken Einbindung ins Tagesgeschäft verbunden. Andererseits kann der Eigentümer-Unternehmer im Handwerk eine Politik verfolgen, die sich eng an seinen eigenen Vorstellungen (bzw. an denen seiner Kunden) orientiert und muss wenig Rücksicht auf den ‚Shareholder value' nehmen. Er verfügt folglich über hohe Freiheitsgrade unternehmerischen Handelns (vgl. Diettrich 2000, 125; Petschow 2001, 6).

Charakteristisch ist ferner, dass der Handwerksbetrieb für seinen Eigentümer nicht nur Existenzgrundlage, sondern häufig auch Lebensaufgabe darstellt (vgl. Müller 2000, 19). Damit verbunden sind Beharrlichkeit, großes Engagement und ein hohes Verantwortungsgefühl gegenüber Familie und Mitarbeitern. Umgekehrt findet man eine oftmals starke Verbundenheit der Belegschaft mit dem Betriebsinhaber (vgl. Ilskensmeier 2001, 64). Grundsätzlich ermöglicht diese Rolle eine schnellere Durchdringung der vom Inhaber gelebten Werte und Normen hin zu seinen Mitarbeitern – hier insbesondere auch im Kontext ökologischer und sozialer Fragen. Da der Handwerksunternehmer überwiegend selbst in die Planungen von Innovationen eingebunden ist, kann er seine Mitarbeiter permanent motivieren. Da der Erfolg von Innovationen maßgeblich vom Engagement einflussreicher Promotoren getragen wird, ist die Rolle des Eigentümers als Innovationspromotor eine äußerst günstigste Vorausset-

zung. Entscheidend ist die positiv besetzte Unternehmerfigur: Der Handwerks-Entrepreneur als Ideenträger und Umsetzer sozialer und ökonomisch intelligenter Innovationen, die der Verbesserung der Lebensqualität dienen (vgl. auch Ripsas 2001, 6).

Die Motivation, Aktivierung und Befähigung des Unternehmers bzw. Meisters sind somit entscheidende Voraussetzungen, um überhaupt eine nachhaltige Unternehmensentwicklung im Handwerksbetrieb zu ermöglichen. Dabei spielt die initiierende Aktivierung des Unternehmers für nachhaltige Entwicklung eine ebenso große Rolle wie die Verstetigung der einmal begonnenen Prozesse.

Ein Handlungsprogramm, das diesen Aufgaben gerecht wird, ist deshalb ein wichtiger Bestandteil eines Forschungs- und Implementierungsprogramms für nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk.

3.3.2 Leistungsprozesse des Handwerksbetriebs

Als zentraler Initiator und Ausgangspunkt für soziale und sachbezogene Prozesse im Betrieb muss der Unternehmer die wesentlichen Ansatzpunkte kennen, um Nachhaltigkeitsaspekte in diesen Prozessen zu berücksichtigen. Das Konzept des nachhaltigen Unternehmertums muss deshalb zum einen bei den Prozessen des Entrepreneurships ansetzen, d.h. bei den typischen und alltäglichen Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen im Handwerksbetrieb – und zwar sowohl in ihrer sozialen Ausprägung (Führung, Teambildung, Mitarbeiterpartizipation) als auch in ihrer sachlich-methodischen Dimension (Entscheidungsverfahren, Finanzierungsansatz, Produktentwicklungsprozess, Produktionsprozess, Marketing, Controlling). Zum anderen gilt es, die Potenziale überbetrieblicher Kooperation als Überbrückungsmechanismus für strukturelle Barrieren zu nutzen, die Handwerksbetriebe davon abhalten, ihren Betrieb und ihre Produkte im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung weiterzuentwickeln. Unternehmer, die Netzwerke und Kooperationen aufbauen und zur Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs nutzen, werden als Interpreneure bezeichnet (vgl. Reiss 2000, Schaltegger & Petersen 2000, Schaltegger 2002). Prozesse des Interpreneurships können als ein interorganisationaler Lernprozess oder als eine Art Beziehungsmanagement angesehen werden, wobei gerade bei der Beteiligung von KMU oft eine Unterstützung durch externe Personen oder Organisationen notwendig ist (sogenannte Kooperationsbroker bzw. -coaches).

Merkmale betrieblicher Leistungsprozesse im Handwerk

Über die alltäglichen innerbetrieblichen Prozessabläufe im Handwerksbetrieb und die dabei eingesetzten Organisations- und Kommunikationswerkzeuge liegen bislang nur in sehr spärlichem Umfang aufbereitete Erkenntnisse vor, d.h. es gibt kaum eingehende empirische Untersuchungen zu den Prozessen des Entrepreneurships im Handwerk. Eine Ausnahme bildet z.B. die Untersuchung von Brüggemann & Riehle (vgl. 1995), die jedoch hauptsächlich auf die betriebliche Sozialstruktur von Handwerksbetrieben fokussiert. Danach zeichnen sich heutige Handwerksbetriebe vor allem durch die folgenden Charakteristika aus: „a) eine direkte persönliche Kenntnis aller Betriebsangehörigen, b) ein auf Kooperation und Konsens basierendes Funktionieren des Betriebsablaufes, c) eine gering ausgebildete direkte formelle Kontrolle, dafür ein umso bedeutsameres d) informelles internes Regelwerk, das Voraussetzung ist für einen e) Organisationsstil, der innerhalb eines im Vergleich zu industriellen Abläufen chaotisch erscheinenden Systems hohe Anpassungsleistungen an wechselnde Bedürfnisse sichert und gerade so tatsächlich funktioniert und Flexibilität zeigt, durch f) ein Ver-

hältnis von Leitung und Beschäftigten, das von gegenseitiger Abhängigkeit und Kalkulierbarkeit gekennzeichnet ist, das die Gegenseitigkeit von Erwartungen und Verhalten sichert, sowie g) eine hohe soziale Stabilität, die sich nicht in Kategorien instrumenteller, sondern personal-gefühlsmäßiger Art beschreiben lässt – also ‚Betrieb als Familie'." (Brüggemann & Riehle 1995, 73)

Einige Hinweise zu typischen Vorgehensweisen und Verhaltensmustern im Handwerksbetrieb, hier z.B. in Bezug auf die betriebsinterne Kommunikation, die Marketingaktivitäten sowie den Produkt- und Dienstleistungsprozess, gibt ferner die bereits erwähnte Befragung von 90 Handwerksbetrieben in Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen im Rahmen dieses Projektes. So findet innerbetriebliche Kommunikation, z.B. über Umwelt- und soziale Themen, zwar statt, jedoch meist unregelmäßig und wenig formalisiert (Ad-hoc-Kommunikationskultur). Weiterhin geben mehr als zwei Drittel der Betriebe an, dass die Mitarbeiter in Gruppenbesprechungen informiert werden, auch Einzelgespräche werden von mehr als der Hälfte der befragten Betriebe aufgeführt. Nur ein Drittel bestätigt das Vorhandensein eines Umwelt-Info-Bretts, Infoschreiben etwa spielen dagegen eine untergeordnete Rolle. Weitere Instrumente kommen kaum zum Einsatz. Ferner zeigt die Befragung deutlich, dass die Besprechungen eher fallweise als regelmäßig stattfinden (60 Prozent geben an: „wenn es sich ergibt/auftragsbezogen"). Allerdings finden in der Hälfte jener Betriebe, in denen regelmäßig Mitarbeiterbesprechungen durchgeführt werden, die Besprechungen mehrmals wöchentlich oder sogar täglich statt.

In Hinblick auf die Marketingaktivitäten der befragten Betriebe ist festzustellen, dass die große Mehrheit (84 Prozent) der befragten Betriebe ihre Kunden mit Hilfe von Kundengesprächen bzw. Außendiensttätigkeiten informiert. Andere Informationswege werden deutlich seltener genutzt: Am häufigsten werden hierbei noch die Instrumente Internethomepage (44 Prozent) und Postwurf/Prospekte/Flugblätter (42 Prozent) genannt. Nur von einer Minderheit der befragten Betriebe werden Kommunikationsinstrumente wie z.B. Zeitungen (30 Prozent), Messen (28 Prozent), Produktkennzeichnungen (16 Prozent) oder ein Tag der offenen Tür/Betriebsführung (3 Prozent) zur Darstellung von Unternehmensleistungen eingesetzt.

Die Verantwortung für den Produkt- und Dienstleistungsentwicklungsprozess liegt bei 74 Prozent der befragten Betriebe in den Händen der Inhaber. Die am häufigsten eingesetzten Hilfsmittel sind dabei Arbeitsanweisungen und Marktanalysen. Inwieweit dieser Prozess systematisch und/oder unter Mitverantwortung der Mitarbeiter erfolgt, dazu liegen an diesem Punkt keinen näheren Informationen vor. Auch die Frage, ob im Handwerk der klassische Produkt- und Dienstleistungsentwicklungsprozess (entlang der Schritte Situationsanalyse, Ideensuche, Ideenbewertung, technische Produktentwicklung) überwiegt oder ein Verfahren, das eher ad-hoc auf Kundenwünsche reagiert, konnte nicht abschließend geklärt werden.

Generell kann man festhalten, dass die innerbetrieblichen Leistungsprozesse eines typischen Handwerksbetriebs im Wesentlichen durch folgende Faktoren beeinflusst sind: Ressourcenknappheit, geringe Fehlertoleranz und eine starke Betriebsgemeinschaft.

Ressourcenknappheit

Die häufig stark ausgeprägte Ressourcenknappheit (Zeit, Personal, Finanzen) im Handwerk lässt kaum Spielräume für aufwändige Prozesse jenseits der Alltagsroutine. Generell reduzieren finanzielle und personelle Engpässe die Bereitschaft, zu experimentieren und sich auf das Ausprobieren von neuen Handlungs- und Interaktionsmustern einzulassen, erheblich. Reaktions- und Lernalternativen, die größeren Unternehmen bei der Gestaltung von Veränderungen offen stehen, sind für Handwerksbetriebe weitaus schwieriger zu realisieren: bei-

spielsweise die Variation der Anzahl ihrer Mitarbeiter; die Bereitstellung der für (Fort-) Bildungsangebote notwendigen finanziellen Mittel oder die Auslagerung von nicht effizient zu erledigenden Funktionen.

Geringe Fehlertoleranz

Mit der Ressourcenknappheit eng zusammen hängt eine geringe Fehlertoleranz und daraus resultierend eine geringe Risikofähigkeit und -bereitschaft. So gilt die Haltung, für die angebotenen Produkte und Dienstleistungen ‚gerade zu stehen', als typisch für den Kleinunternehmer im Allgemeinen und den Handwerksunternehmer im Besonderen (vgl. Petschow 2001, 6). Dieses Ethos manifestiert sich häufig in der Einstellung des Inhabers, der Betrieb könne ohne sein Engagement nicht erfolgreich handeln. Mit dieser Haltung fällt es dem Inhaber häufig schwer, Entscheidungskompetenz und Verantwortung soweit zu delegieren, dass ein Entlastungseffekt bei Routineangelegenheiten entsteht (vgl. Ilskensmeier 2001, 44). Die Folgen sind Überlastung und ein Mangel an zeitlichen Spielräumen für die Auseinandersetzung mit mittel- und langfristigen Strategien bzw. die Gestaltung der Unternehmenspolitik. So ist der Handwerksunternehmer in seinen Entscheidungen insgesamt eher wenig risikofreudig (vgl. Birke, Kämper & Schwarz 2001). Dies vermutlich umso stärker, je mehr ‚Geschichte' der Betrieb hat. Diettrich macht vor diesem Hintergrund deutlich, dass die Bewältigung zukünftiger Probleme mangels übergeordneter Zielvorstellungen in vielen Kleinbetrieben auf der Basis der Strategie „Mehrleistung bzw. Mehranstrengung bei Bewahrung des status quo" (Diettrich 2000, 122), nicht aber durch Reorganisation erfolgt. Das Handeln orientiert sich also tendenziell eher an bekannten Strategien und Problemlösungen der Vergangenheit, d.h. konservative Entscheidungen werden einer innovativen und kreativen Unternehmenspolitik oftmals vorgezogen.

Starke Betriebsgemeinschaft

Ferner zeichnen sich viele Handwerksbetriebe durch eine starke Betriebsgemeinschaft oder auch Organisationskultur aus (vgl. hierzu Schreyögg 1999, 463ff.; Brüggemann & Riehle 1995, 58ff.). Das hat Vorteile, aber auch Nachteile für die Realisierung eines nachhaltigen Unternehmertums. Als förderlicher Faktor kann die häufig hohe Identifikation mit dem Betrieb gelten. So stärken gemeinsame Werte und Überzeugungen die Bereitschaft, sich zu engagieren. Das persönliche Arbeitsklima erhöht Arbeitszufriedenheit und Teamgeist. Gemeinsame Verständigungsmuster erleichtern die Entscheidungsfindung und reduzieren den formalen Kontrollaufwand. Andererseits können relativ enge soziale Bindungen, Gruppendruck und bestimmte Normen alternative Vorgehensweisen und das Ausprobieren neuer Formen der Zusammenarbeit erschweren. Neue Wertemuster können vorschnell abgelehnt werden, da ggf. die kollektive Identität bedroht wird. Bei grundsätzlichen Veränderungen ist eine stark verfestigte Betriebsgemeinschaft somit problematisch, da die Sicherheit, die starke Kulturen spenden, in Gefahr gerät. Die Folgen sind Angst und Abwehr und die Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster.

Für die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die betrieblichen Alltagsprozesse ist somit auch die Überzeugung und die Motivation der Mitarbeiter von großer Bedeutung. Tragen insbesondere die leitenden Mitarbeiter die (im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung) veränderten Prozesse nicht mit, sind diese zum Scheitern verurteilt. Gerade in Handwerksbetrieben haben Führungskräfte – also Altgesellen, Monteure auf Baustellen u.ä. – große Handlungsspielräume. Diese wichtige Stellung von Gesellen im Handwerksbetrieb, die ein erhöhtes Maß an Selbständigkeit, Entscheidungsfähigkeit und Motivation beim Beschäftigten erfordert, ist deshalb ähnlich bedeutend einzuschätzen, wie die Führungspersönlichkeit im

Handwerksbetrieb. Deshalb müssen Ansätze der Mitarbeitermotivation und -partizipation eine wichtige Rolle in einem Konzept für ein nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk spielen.

Diese innerbetrieblichen Prozesse liefern den Bezugsrahmen zur Auswahl, Adaption und zur Neuentwicklung spezifischer, an der betrieblichen Realität und den Erfordernissen des Marktes orientierter Methoden und Werkzeuge einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Die Bestandteile des betrieblichen Alltagsprozesses in Handwerksbetrieben und die dabei eingesetzten Organisations- und Kommunikationswerkzeuge und -methoden wurden bislang noch kaum systematisch erfasst.[6]

Im Rahmen eines Forschungs- und Implementierungsprogramms für ein nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk gilt es deshalb, dieses Wissensdefizit abzubauen, um die Grundlage für eine Integration von Werkzeugen und Methoden einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung in diese Prozesse zu schaffen.

Prozesse im überbetrieblichen Umfeld: Kooperation und Kommunikation

Neben den innerbetrieblichen Prozesscharakteristika spielen das überbetriebliche Umfeld, die Strukturen von Markt, Politik und Gesellschaft eine entscheidende Rolle für die Spielräume von Unternehmen, nachhaltig zu wirtschaften. Schneidewind (1998) hat auf Basis einer Reihe anderer grundlegender Arbeiten zu den Potenzialen von Kooperation im Kontext nachhaltiger Unternehmensentwicklung (vgl. Dyllick 1989; Götzelmann 1992; Brockhaus 1996; Aulinger 1996) die Ansatzpunkte für Unternehmen systematisch aufgearbeitet, mit Hilfe von Kooperation wichtige strukturelle Barrieren zu überwinden, die einer nachhaltigen Unternehmens- und Produktentwicklung entgegenstehen. Tischer (2001) greift diese Argumentation auf und zeigt, dass Unternehmenskooperation im Hinblick auf nachhaltige Unternehmens- und Produktentwicklung dazu beitragen kann, insbesondere die folgenden strukturellen Barrieren zu überwinden:

- Informationsdefizite über Produkte (bei den Verbrauchern) und technologische Möglichkeiten (bei den Herstellern). Darüber hinaus existieren Vertrauensdefizite hinsichtlich der Glaubwürdigkeit solcher Informationen.

  Unternehmen, die gemeinsam vermarkten oder mit bekannten Glaubwürdigkeitsträgern verbunden werden (z. B. Kirche, Umweltverbände), können die einzelbetrieblichen Kosten für die Informationsvermittlung und die Marketingmaßnahmen senken.
- Der Wettbewerbsdruck, dem gerade viele auch kleinere Unternehmen ausgesetzt sind, lässt in der Regel nicht viel Spielraum für eine Vermeidung negativer Nebenwirkungen von Produktion (vgl. z.B. Hinterberger et al. 1996). Öffentliche (oder billige) Güter (wie Luft, Wasser aber auch viele der gängigen nicht-erneuerbaren Ressourcen) müssen genutzt bzw. ausgebeutet werden, um konkurrenzfähig zu sein. Auch die öffentliche Hand sieht sich meist nicht in der Lage, hier regulierend einzugreifen, da auch für sie die Erhaltung von Arbeitsplätzen in der jeweiligen Kommune, im Land oder der Nation

[6] Dies scheint u.a. ein wesentlicher Grund dafür zu sein, dass sich auch speziell für das Handwerk entwickelte Leitfäden und Instrumente für Unternehmens- und Organisationsentwicklung an den Vorgaben der (stark großunternehmensorientierten) strategischen Managementlehre orientieren (vgl. als Beispiele dafür Leuthner, Lexhaller & Steinbrenner 1999 sowie Glasl et al. 2001).

zu einer Existenzfrage wird und sie alles vermeiden muss, was die Wettbewerbsfähigkeit ‚ihrer' Unternehmen einschränken könnte (vgl. Jänicke 1986 und 1998).

Unternehmen, die im Rahmen einer Kooperation – oft auch gemeinsam mit Verbrauchern und anderen wichtigen gesellschaftlichen Gruppen auf regionaler Ebene - gemeinsam neue (ökologische oder sozialverträgliche) Rahmenbedingungen innerhalb eines Teilmarktes definieren, können zur Auflösung dieses Dilemmas beitragen. Sie schaffen damit in gewisser Weise einen ‚Markt im Markt', der mit eigenen kooperativ ausgehandelten Spielregeln funktioniert.

- Nachhaltige Innovationen bergen darüber hinaus ein hohes Risiko in sich. Wer ein neues (nachhaltigeres) Produkt entwickelt und auf den Markt bringen möchte, muss in der Regel investieren: in Technologie, in Know-how, in Werbung – vielfach mit ungewissem Ausgang, was den Erfolg dieser Maßnahmen angeht.

  Die Entscheidung für eine Umstellung der Werbung, die Anschaffung einer Maschine oder auch die Schulung des Personals für die Herstellung und Vermarktung eines neuen Produktes ist sicherer, wenn sich das entsprechende Unternehmen auf die Zulieferung der benötigten Vorleistungen und die Abnahme der eigenen Produkte verlassen kann. In solchen Fällen können längerfristige Kooperationen mit in der Produktionskette vor- und nachgelagerten Betrieben zur Verteilung des Risikos auf mehrere Schultern und damit zu Risikominimierung für den Einzelbetrieb führen. Unternehmenskooperation kann somit die Umsetzung von Innovationen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung ermöglichen, bei denen das Risiko für ein einzelnes Unternehmen aufgrund notwendiger Investitionen zu hoch wäre.

So genannte Interpreneure bauen Netzwerke und Kooperationen auf, um in der betriebsübergreifenden Zusammenarbeit Informationen und Kompetenzen so zu bündeln, dass die erwähnten strukturellen Barrieren überwunden werden können.

In den letzten Jahren sind in vielen Regionen vorwiegend in den Branchen Energie, Lebensmittel, Bauen und Holzwirtschaft oft unter Einbeziehung des regionalen Handwerks Kooperationsinitiativen entstanden. Erste Auswertungen haben gezeigt, dass solche Initiativen positive Arbeitsplatzeffekte und nachhaltigere Produkte hervorbringen (Kistenmacher & Dickertmann 1999; Tischer 2001). Die Kooperation auf der regionalen Ebene bietet sich für Handwerksbetriebe schon auf Grund ihrer überwiegend regionalen und lokalen Marktorientierung an. Zusätzlich sprechen einige Argumente dafür, dass sowohl Kooperation als auch nachhaltiges Handeln bzw. Wirtschaften auf einer regionalen Ebene eher zustande kommen.

- Die Region bietet durch schon bestehende persönliche Kontakte, das existierende Vereins- und Verbandsleben und die Möglichkeit häufiger Face-to-face Kontakte ein Umfeld, das den Aufbau von Vertrauen zwischen den (potentiellen) Kooperationspartnern und somit das Zustandekommen von Kooperationen erleichtert.
- Umweltpsychologische Studien zeigen, dass auf regionaler Ebene einige wichtige Voraussetzungen für ein nachhaltigeres Verhalten gegeben sind (vgl. Kals et al. 1998; Kals et al. 1999). Das Bewusstsein für die ökologische Situation vor Ort und für mögliche Lösungswege ist für das unmittelbare Umfeld stärker ausgeprägt. Die Auswirkungen veränderten Verhaltens sind direkter erfahrbar. Die emotionale Bindung zu einem Raum, in dem man lebt und evtl. aufgewachsen ist führt zu einer größeren Bereitschaft, ihn zu erhalten. Ähnliche Argumente werden in letzter Zeit oft auch für die höhere Ver-

antwortungsbereitschaft von KMU-Führungskräften für ihren unmittelbaren Lebensraum angeführt (EC 2002, 16).

- Auf regionaler Ebene finden sich offensichtlich Träger und Initiatoren für Kooperationen, die auf Grund von Verantwortungsgefühl für die Entwicklung ihrer Region sowie emotionaler Nähe zu ihrer Heimat ein solches Engagement entwickeln.

Die Arbeiten zu den Erfolgsfaktoren regionaler Kooperationen zeigen aber auch, dass viele dieser Kooperationen nicht zustande gekommen wären ohne vermittelnde Unterstützung von außen. Spezielle Träger- und Initiatorenorganisationen (sog. Kooperationsbroker bzw. Kooperationscoach) initiieren solche Unternehmenskooperationen, vermitteln zwischen den Unternehmen, moderieren und begleiten den Prozess und leisten notwendige Hintergrundarbeit. Zum anderen sind sie auch dafür verantwortlich, dass mit den Unternehmenskooperationen ein Beitrag zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung geleistet wird. Denn in den meisten Beispielen stellen die Kooperationsbroker sicher, dass neben ökonomischen auch ökologische und soziale Ziele angestrebt und realisiert werden. Kooperationsbroker zeigen potenziellen Kooperationspartnern die möglichen Vorteile einer Zusammenarbeit auf und führen die jeweiligen Partner zusammen.

Kooperationsbroker müssen über ein geeignetes Repertoire an Instrumenten verfügen für die Überzeugung und Motivation von Betrieben, für den Aufbau der Kooperationen sowie zur Entwicklung gemeinsamer Geschäftsideen. Gerade die Initiierung von Kooperationen erfordert dafür Persönlichkeiten mit hoher Überzeugungs- und Motivationskraft. Die Methoden und Instrumente mit denen diese Personen arbeiten und insbesondere Informationen darüber, wie sie diese einsetzen, sind bislang nur spärlich für die Allgemeinheit aufbereitet.

Wenn es richtig ist, dass Kooperation in der Lage ist, zur Überwindung wesentlicher Barrieren für eine nachhaltige Unternehmens- und Produktentwicklung beizutragen und Kooperationsbroker und -coaches dabei eine wichtige Rolle spielen, dann ist es einer der wesentlichen Ansätze im Rahmen eines Forschungs- und Implementierungsprogramms für nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk, das Methodenwissen und die Erfahrungen von existierenden Kooperationsbrokern auszuwerten und etwa über Leitfäden bzw. Schulungsprogramme für eine breitere Nutzerschaft zugänglich bzw. anwendbar zu machen.

Darüber hinaus existieren eine Reihe von Methoden und Werkzeugen für Betriebe zur Unterstützung der Vorbereitung und zum Management von Kooperationen. Viele dieser Instrumente z.B. für die Potenzialerkennung, die Partnerauswahl, die Wahl der Organisationsform benötigen allerdings eine Weiterentwicklung im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung.

3.3.3 Werkzeuge zur Förderung nachhaltigen Unternehmertums im Handwerk

Zur erfolgreichen Integration der Idee einer nachhaltigen Entwicklung in den Leistungsprozess des Handwerksbetriebs bedarf es geeigneter Instrumente und Konzepte (Werkzeuge). Auch hier ist bei der Betrachtung die innerbetriebliche von der überbetrieblichen Ebene zu unterscheiden.

Betrieblicher Werkzeugkasten für nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk

Aufbauend auf den Erkenntnissen aus der Befragung von Handwerksbetrieben zum nachhaltigen Unternehmertum und den ermittelten Ursachen für die bislang unzureichende Anwendung von Instrumenten des Nachhaltigkeitsmanagements in Handwerksbetrieben wurden Kriterien entwickelt, mit deren Hilfe praxistaugliche und geeignete Werkzeuge eines nachhaltigen handwerklichen Unternehmertums sowohl ausgewählt als auch (weiter-)entwickelt werden können. Die Kriterien, die eine breite und dauerhafte Anwendung von Instrumenten einer nachhaltigen Unternehmensführung unterstützen sollen, betreffen sowohl den Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung, der durch die Anwendung der Werkzeuge geleistet werden kann (inhaltliche Ebene), als auch Aspekte, die im Zusammenhang mit der Akzeptanz und Eignung der Instrumente für den Einsatz im Betrieb berücksichtigt werden müssen (instrumentelle Ebene). Den Kriterien liegen somit zwei Integrationsanforderungen zugrunde:

- die Zusammenfassung und gleichzeitige Erfüllung ökonomischer, ökologischer und sozialer Ansprüche (inhaltliche Integrationsherausforderung);
- die Akzeptanz und Eignung von Instrumenten für den Einsatz im alltäglichen Betriebsablauf (instrumentelle Integrationsherausforderung).

Dieses Integrationsverständnis sowie die Kriterien für die Beitragsleistung zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung leiten sich aus dem vom Centre for Sustainability Management (CSM) der Universität Lüneburg für das Bundesumweltministerium entwickelten Konzept „Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen“ (BMU/BDI & Schaltegger et al. 2002) ab, in dem vier Nachhaltigkeitsherausforderungen ausführlicher beschrieben werden: die ökologische, die soziale und die ökonomische Nachhaltigkeitsherausforderung sowie die Integrationsherausforderung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung.

Aufbauend auf diesem Verständnis einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung lassen sich zunächst die in Tabelle 1 dargestellten Kriterien der inhaltlichen Integrationsherausforderung benennen. Bei diesen Kriterien steht die durch den Einsatz von Instrumenten erzielte Wirkung für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung im Vordergrund. Dieser Beitrag zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung kann sowohl eine Steigerung der ökologischen, sozialen und ökonomischen Effektivität als auch eine Verbesserung der ökonomisch-ökologischen wie ökonomisch-sozialen Effizienz beinhalten.

Kriterien der inhaltlichen Integrationsherausforderung	
Hauptkriterien	**Subkriterien: Instrumente und Prozesse...**
Ökologische Effektivität	ermöglichen es, die betrieblichen Umwelteinwirkungen zu erfassen, zu steuern und wirksam zu reduzieren (z.B. Emissionen, Abfall, Flächenversiegelung, Übersäuerung und Überdüngung von Böden und Gewässern) **[betriebsinterne ökologische Unternehmensleistung]**
	unterstützen den Betrieb, ökologische Aspekte auch in den vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsprozessen zu berücksichtigen (z.B. bei der Beschaffung bzw. bei der Auswahl von Lieferanten, beim Produktnutzen und beim Konsum usw.) **[ökologische Aspekte entlang der Wertschöpfungskette]**

	tragen der generellen ökologischen Verantwortung Rechnung (z.B. Finanzierung eines Naturschutzprojektes, das weder am Standort noch in der Wertschöpfungskette angesiedelt ist) **[betriebsexterne ökologische Unternehmensleistung]**
Soziale Effektivität	ermöglichen es, betriebsinterne soziale Aspekte zu erfassen, zu steuern und wirksam zu fördern (z.B. Gesundheitsschutz/Arbeitssicherheit, Mitarbeiterqualifizierung, familienfreundliche Arbeitssysteme, Mitarbeiterbeteiligung, gerechte Entlohnung usw.) **[betriebsinterne soziale Unternehmensleistung]**
	unterstützen den Betrieb, soziale und ethische Aspekte auch in den vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsprozessen zu berücksichtigen (z.B. bei der Beschaffung bzw. bei der Auswahl von Lieferanten, beim Produktnutzen und beim Konsum usw.) **[soziale Aspekte entlang der Wertschöpfungskette]**
	tragen der gesellschaftlichen Verantwortung Rechnung (z.B. Gemeinwesenorientierung, ehrenamtliches Mitarbeiterengagement in Vereinen und Organisationen, Transparenz durch Berichterstattung bzw. externe Kommunikation usw.) **[betriebsexterne soziale Unternehmensleistung]**
Ökonomische Effektivität	steigern die Rentabilität und erhalten bzw. verbessern somit die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Betriebs **[Rentabilität]**
	sichern die Liquidität des Unternehmens und vermeiden Liquiditätsengpässe **[Liquidität]**
	ermöglichen es, die Risiken, die mit einer Umstellung auf eine nachhaltige Produktionsweise verbunden sind, richtig einzuschätzen und zu verringern (bzw. es erleichtern, sie einzugehen) **[Sicherheit]**
Ökonomisch-ökologische bzw. ökonomisch-soziale Effizienz (kurz: Öko- bzw. Sozial-Effizienz)	zeigen den *wirtschaftlichen Nutzen von Umwelt- und Sozialmaßnahmen* auf, d.h., ermöglichen es, die Auswirkungen von ökologischen und sozialen Maßnahmen auf den wirtschaftlichen Erfolg zu untersuchen, zu bewerten und zu fördern **[wirtschaftliche Betrachtung von Umwelt- und Sozialmaßnahmen]**

Tab. 1: Kriterien zur Entwicklung und Bewertung von Werkzeugen hinsichtlich ihres Beitrags für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung (inhaltliche Integrationsherausforderung)

Für die Berücksichtigung der inhaltlichen Integrationsherausforderung ist entscheidend, inwieweit mit Hilfe verschiedener Instrumente die genannten Kriterien möglichst simultan erfüllt werden können. Instrumente sollten demnach den Handwerker unterstützen, die Ziele integrativ zu betrachten und entsprechende Verbesserungen auf verschiedenen Ebenen zu erzielen.

Neben diesen Kriterien für die Berücksichtigung der inhaltlichen Integrationsherausforderung wurden ferner Kriterien entwickelt, die im Zusammenhang mit der Akzeptanz und Eignung von Instrumenten für den Einsatz im Betrieb berücksichtigt werden müssen (instrumentelle Integrationsherausforderung). Sie lassen sich unterscheiden nach „Integration in den Be-

triebsablauf“, „Praktikabilität“, „Berücksichtigung des Zeitaufwands“, „Handlungsauslösung“, „Meisterorientierung“ und „Mitarbeiterpartizipation“ (Tabelle 2).

Kriterien der instrumentellen Integrationsherausforderung	
Hauptkriterien	**Subkriterien: Instrumente und Prozesse...**
Integration in den Betriebsablauf	können an die betrieblichen Abläufe eines Handwerksbetriebs angepasst werden **[Adaptierbarkeit]**
	sind mit anderen bereits im Betrieb genutzten Werkzeugen kompatibel **[Kompatibilität]**
	können für mehrere betriebliche Zwecke eingesetzt werden **[Multifunktionalität]**
Praktikabiliät	können auf Dauer ohne externe Hilfe genutzt werden **[eigenständige Verwendbarkeit]**
	sind einfach, selbsterklärend bzw. gut erläutert sowie übersichtlich und gut visualisiert **[Einfachheit/Verständlichkeit]**
	kommen ohne überdimensionale Formalismen aus, sind aber dennoch formal **[Formalismus]**
Berücksichtigung des Zeitaufwands	verursachen bei ihrer Einführung im Betrieb einen möglichst geringen zeitlichen Zusatzaufwand **[Einführungsaufwand]**
	erzeugen bei ihrem (dauerhaften) Einsatz im Betrieb einen möglichst geringen zeitlichen Zusatzaufwand **[dauerhafter Zusatzaufwand]**
Handlungsauslösung	erregen Aufmerksamkeit und motivieren durch ansprechende Gestaltung und Argumentation [**Attraktivität]**
	geben den Betriebsmitgliedern methodische Kompetenzen an die Hand und generieren Informationen und Know-how **[Befähigung/Know-how]**
	bieten kontinuierliche bzw. konkrete Anreize zum Handeln **[Anreize]**
Meisterorientierung	aktivieren den Unternehmer (Meister) zur Auseinandersetzung mit bzw. zur Umsetzung von nachhaltigem Wirtschaften und motivieren ihn zum Entdecken von neuen Marktpotenzialen (Innovationsfunktion) **[Aktivierung]**
	binden den Meister in seiner Eigenschaft als Promotor bzw. Schlüsselperson ein, um den ökologisch-sozialen Wandel voranzutreiben **[Promotorenfunktion]**
	fördern beim Meister einen kooperativen Führungsstil **[Führungsstil]**

Mitarbeiterpartizipation	erzeugen Transparenz über die Aktivitäten **[Information/Kommunikation]**
	bündeln interne konstruktive Kräfte und machen sie nutzbar **[Teamorientierung]**
	ermöglichen es, dass die Mitarbeiter Einfluss auf Entscheidungs- und Veränderungsprozesse nehmen können **[Mitverantwortung]**

Tabelle 2: Kriterien zur Bewertung und Entwicklung von Werkzeugen hinsichtlich ihrer Aktzeptanz und Eignung im Handwerk

Anhand dieser Kriterien können Werkzeuge ausgewählt, bewertet und (weiter-) entwickelt werden, die das Handwerk unterstützen, einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten, die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber des ‚Nicht-Handwerks' zu stärken und die Zukunft zu sichern.

Die vielfältigen Anforderungen und Kriterien, die an ein ‚Nachhaltigkeitsinstrumentarium' im Handwerk zu stellen sind, können nicht von einem einzelnen umfassenden und alles integrierenden ‚Superwerkzeug' erfüllt werden. Es scheint vielmehr zielführend, einen aus einer Vielfalt von Einzelinstrumenten bestehenden ‚Werkzeugkasten' zu konzipieren, dessen Werkzeuge je nach Situation des Betriebs bzw. anstehender Aufgabenstellung entweder vom Betrieb selbst oder von entsprechenden Beratern eingesetzt werden können. Selbstverständlich kann dabei nicht jedes Werkzeug jedem Kriterium gerecht werden. In seiner Gesamtheit sollte der Werkzeugkasten allerdings ‚Antworten' auf alle Kriterien bereithalten.

Werkzeuge zur Unterstützung von regionalen Kooperationen im Handwerk

Bereits in Abschnitt 3.3.2 wurde im Bereich Kooperation unterschieden zwischen Methoden und Werkzeugen, die sich direkt an Unternehmen richten und dem Methodenrepertoire für die so genannten Kooperationsbroker.

Erstere können auf Basis der oben dargestellten Kriterien bewertet und weiterentwickelt werden. Hier existieren zum einen einfache Tests, um z.B. die eigene Kooperationsfähigkeit oder die potenzieller Partner einschätzen zu können sowie eine Reihe von Leitfäden, die dem Unternehmer z.B. beim Aufbau der Kooperation, bei der Wahl der Partner oder der Rechtsform helfen sollen. Es ist jedoch an vielen Stellen erkennbar, dass eine Anwendung dieser Werkzeuge und Hilfestellungen vom Unternehmer ein Engagement erfordert, dass weit über das ‚Alltagsgeschäft' hinaus geht. Die Folge ist, dass vielfach die Potenziale des Interpreneurships erst gar nicht erkannt, geschweige denn genutzt werden. Der Aufbau und das Management von Kooperationen erfordert vielfach umfangreiche Überzeugungs- und Abstimmungsprozesse, die – bevor sie sich auszahlen – zunächst einen hohen Aufwand erzeugen, den einzelne Unternehmer vielfach nicht zu tragen bereit sind. Genau an dieser Stelle liegt die Bedeutung von Kooperationsbrokern. Ihre Aufgabe ist es primär, den Unternehmen zu helfen, über die erste Schwelle der Potenzialerkennung und der Einleitung der Kooperation zu kommen. Deshalb ist es auch aus Sicht des einzelnen Unternehmens wichtig, dass sich ein Forschungs- und Implementierungsprogramm für nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk mit Werkzeugen beschäftigt, die Kooperationsbroker und –coaches bei ihrer Tätigkeit unterstützen. Dabei geht es im Hinblick auf das Methodenrepertoire der Ko-

operationsbroker weniger um die Bewertung und Weiterentwicklung der Methoden, sondern vielmehr darum, das entsprechende Know-how aus dem Bereich weitgehend personalisierten und für die breitere Nutzung weitestgehend unerschlossenen Wissens herauszuholen. Ziel muss es sein, Methodenwissen und Erfahrungen von existierenden Kooperationsbrokern auszuwerten und etwa über Leitfäden bzw. Schulungsprogramme für eine breitere Nutzerschaft zugänglich bzw. anwendbar zu machen. In diesem Zusammenhang können gerade die regionalen Gliederungen der Handwerksorganisationen noch eine wesentlich aktivere Rolle übernehmen.

4 Auswahl und Eingrenzung von potenziell handwerkstauglichen Werkzeugen für nachhaltiges Unternehmertum

Im letzten Arbeitsschritt der Entwicklungsphase wurde aus der Fülle der (ca. 250) Werkzeuge und Konzepte, die im Rahmen der Arbeitsschritte 1.1 und 1.3 recherchiert und zusammengestellt worden waren[7], diejenigen herausgefiltert, die den Kriterien der inhaltlichen und instrumentellen Integrationsherausforderungen[8] am meisten gerecht werden. Die dabei ausgewählten ca. 135 Werkzeuge und Konzepte bilden die Grundmenge der Werkzeuge und Konzepte, die in den folgenden (noch zu bewilligenden) Phasen des Projektes weiterentwickelt und erprobt werden und schließlich zu einem anwendbaren Werkzeugkasten für nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk zusammengestellt werden sollen. Mit Hilfe der Kriterien wurden die in den Themenfeldern Organisation, Finanzierung, Information und Kommunikation, Umweltmanagement, Gesundheit, Arbeitssicherheit, Qualitätsmanagement, Produktentwicklung sowie regionale Kooperation ermittelten Werkzeuge von den beteiligten Projektpartnern zunächst unabhängig voneinander bewertet. Die Einzel-Bewertungen wurden dann in einem zweiten Schritt in der Bewertergruppe verglichen und diskutiert. Die Ergebnisse (Listen der ausgewählten Werkzeuge) sind den jeweiligen Kapitel 3 der ‚Teilkonzepte'[9] dargestellt.

5 Aufgaben für die Phasen 2-4: Das integrierte Entwicklungs- und Implementierungsprogramm für nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk

Wir haben in Kapitel 2 die engen wechselseitigen Bezüge zwischen einer nachhaltigen Wirtschaftsweise und dem Handwerk dargestellt. Zugleich wurde eine mangelnde Nutzung der daraus entstehenden Potenziale diagnostiziert und es wurden die aus Sicht der Projektbearbeiter relevanten Gründe dafür dargestellt. Kapitel 3 zeigte unser Modell für nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk auf, das die bisherigen Defizite überwinden soll und mehreren Integrationsherausforderungen zugleich gerecht wird.

Darauf aufbauend sollen im Folgenden die **wesentlichen Aufgaben und Elemente des Arbeitsprogramms** zur Fortsetzung des Projektes[10] dargestellt und begründet werden, das

[7] Vgl. dazu die jeweiligen Kapitel 2 der ‚Teilkonzepte' sowie die dazugehörigen Instrumentenprofile (jeweils im Anhang der Teilkonzepte), die dem vorliegenden Bericht auf einer CD-Rom beigefügt sind

[8] vgl. dazu Abschnitt 3.3.3

[9] Die Teilkonzepte sind dem vorliegenden Bericht auf einer CD-Rom beigefügt.

[10] Ein entsprechender ausführlicher Antrag liegt dem BMBF vor

dazu beitragen soll, geeignete Strategien, Methoden und Werkzeuge für ein nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk zu entwickeln und zu implementieren.

Ein solches Programm muss den folgenden Herausforderungen gerecht werden:

- Es muss die drei zentralen Elemente des integrierten Modells, die Unternehmerpersönlichkeit (der Handwerksmeister als Entrepreneur), die Leistungsprozesse des Handwerksbetriebs und die aus dieser Perspektive zu entwickelnden Werkzeuge bzw. Methoden ansprechen.
- Es muss sowohl innerbetriebliche als auch überbetriebliche Hemmnisse bei der Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens ins Kalkül ziehen.
- Es muss mit den Bereichen Organisation, Kommunikation, Finanzierung, Produktentwicklung und –erstellung die wesentlichen Aktivitätsbereiche von Unternehmen abdecken.
- Es muss sich neben der Aktivierung und Motivation von Handwerkern vor allem auch darum kümmern, Werkzeuge zur Verfügung zu stellen, die ein Betrieb in seinem Alltagsablauf nutzen kann.
- Es muss neben entwickelten Werkzeugen und Instrumenten auch Wege und Methoden für deren Implementierung in den Betrieben und für ihre Verbreitung bereitstellen.
- Es muss die drei Dimensionen einer nachhaltigen Entwicklung berücksichtigen.

Das Arbeitsprogramm zur Fortführung des Projekts muss deshalb die folgenden Kernelemente umfassen:

1. Aktivierungsprogramm für Motivation, Befähigung und Verstetigung

In diesem Zusammenhang geht es vor allem darum, den Handwerksunternehmern die Potenziale aufzuzeigen, die eine nachhaltige Entwicklung für die wirtschaftliche Zukunft ihrer Betriebe beinhaltet. Dabei muss es gelingen, ‚Nachhaltigen Unternehmergeist' zu wecken, Aufbruchsstimmung zu erzeugen und entsprechende Denk- und Kreativitätsprozesse bei den Handwerksmeistern in Gang zu setzen sowie am Leben zu erhalten. Nur durch aktiven Unternehmergeist können langfristig Arbeitsplätze erhalten und neue geschaffen werden.

In diesem Zusammenhang gilt es, Strategien für die Information und Aktivierung von Handwerksmeistern und -unternehmern sowie zur Verstetigung von Nachhaltigkeitsprozessen im Handwerk zu konzipieren, zu erproben und auszuwerten. Insbesondere im Hinblick auf die Verstetigung dieser Prozesse sollten dabei auch Instrumente für die Mitarbeitermotivation und -partizipation sowie Überlegungen zur Integration von Nachhaltigkeitsinhalten in die Handwerkerausbildung eine wichtige Rolle spielen.

Derartige Strategien sollten dabei nicht nur beim Handwerksmeister selbst, sondern auch auf betrieblicher (insbesondere zum Einbezug der Mitarbeiter), regionaler und überregionaler Ebene ansetzen. Sie sollten gemeinsam mit den Innungen und Kammern entwickelt und erprobt werden.

Das Projektteam hat in Phase 1 mögliche Motivations-, Befähigungs- und Verstetigungsstrategien zusammengetragen und im Rahmen der Partnertreffen analysiert und bewertet. Auf dieser Basis wurde eine Auswahl möglicher Strategien auf den Ebenen ‚Meister', ‚Betrieb', ‚Region' und auf der überregionalen Ebene herausgearbeitet, für die in Phase 2 Konzeptio-

nen ausgearbeitet werden sollen, die wiederum in Phase 3 umgesetzt und erprobt werden sollen.

2. Vertiefte Analyse zentraler betrieblicher Prozesse und Eigenschaften des Handwerks

Wie dargestellt, liegen nur in sehr spärlichem Umfang aufbereitete Erkenntnisse über die Bestandteile des tatsächlichen betrieblichen Alltagsprozesses in Handwerksbetrieben und die dabei eingesetzten Organisations- und Kommunikationswerkzeuge und –methoden vor. Im Rahmen eines Forschungs- und Implementierungsprogramms für nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk gilt es deshalb, dieses Wissensdefizit abzubauen, um die Grundlage für eine Integration von Werkzeugen und Methoden einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung in diese Prozesse zu schaffen.

Geeignet erscheinen dazu tiefgehende Betriebsanalysen und –beobachtungen mit dem Ziel die Anknüpfungspunkte für Nachhaltigkeitswerkzeuge im betrieblichen Alltag eines Handwerksbetriebs besser kennen zu lernen. Ein solcher Arbeitsschritt ist zu Beginn der Phase 2 geplant.

3. Entwicklung, Erprobung und Verbreitung eines Werkzeugkastens für nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk

Aufbauend auf den Erkenntnissen über die betrieblichen Alltagsprozesse und bereits genutzte Werkzeuge im Handwerk können Nachhaltigkeitswerkzeuge entwickelt und in eben diese Prozesse integriert werden. Dazu ist eine enge Zusammenarbeit mit Handwerksbetrieben erforderlich, in denen diese Werkzeuge erprobt werden. Ziel muss es sein, vorhandene Werkzeuge aufzubereiten („handwerkstauglich machen“) bzw. neue zu entwickeln, die auf Dauer von den Betrieben eigenständig genutzt werden können. Gleichwohl gilt es auch, geeignete Implementierungsprozesse für die Unterstützung der Einführung solcher Werkzeuge in den Betrieb durch die Berater des Handwerks zu entwickeln.

Dazu wurde in Phase 1 mit der Analyse von ca. 250 Werkzeugen, die ein nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk unterstützen sollen, bereits ein erster umfangreicher Schritt gegangen. Diese wurden auf der Basis der in Abschnitt 3.3.3 dargestellten Kriterien im Hinblick auf ihren (inhaltlichen) Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung und ihre (instrumentelle) Eignung für eine Nutzung im Handwerksbetrieb untersucht und eingegrenzt. Diese Menge an ca. 135 potenziell handwerkstauglichen Werkzeugen wird in der Phase 2 auf Basis der o.g. vertieften Analyse zentraler betrieblicher Prozesse weiter eingegrenzt und, wo notwendig, auch weiter entwickelt.

Das Aktivierungsprogramm für Motivation, Befähigung und Verstetigung (Punkt 1) sowie Qualifizierungsprogramme und Beraterleitfäden (Punkt 5) für die Berater des Handwerks sollen die Grundlage dafür schaffen, den einmal entwickelten und erprobten Werkzeugkasten in einer großen Anzahl von Handwerksbetrieben zu verbreiten.

4. Analyse und Aufbereitung der Werkzeuge und Methoden von Kooperationsbrokern und –coaches

Kooperationsbroker und –coaches spielen eine wichtige Rolle bei der Initiierung und beim Aufbau von Kooperationen gerade im Hinblick auf KMU und Handwerk. Die Bestandsauf-

nahme existierender Werkzeuge und Konzepte in diesem Bereich ergab, dass das Methodenrepertoire von Kooperationsbrokern derzeit weitgehend personalisiert und für die breitere Anwendung unerschlossen ist.

Auf der Basis intensiver Interviews sowie ggf. Prozessbeobachtungen soll versucht werden, das Know-how und die Erfahrungen von erfolgreichen Kooperationsbrokern und –coaches zu erschließen und über Leitfäden bzw. Schulungsprogramme für eine breitere Nutzerschaft zugänglich bzw. anwendbar zu machen. Ziel ist dabei auch die Verbindung des Know-hows von Kooperationsbrokern bei den Handwerksorganisationen (die sich bislang stark auf rein ökonomisch motivierte Kooperationen insbesondere zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit des Handwerks beschäftigen) und solchen Kooperationsbrokern, die eher von der Seite des Regionalmanagements kommen (die stark auf eine (nachhaltige) Regionalentwicklung focussieren und dabei vielfach Handwerksbetriebe mit involvieren).

Auch hier sollen das Aktivierungsprogramm für Motivation, Befähigung und Verstetigung (Punkt 1) sowie Qualifizierungsprogramme und Beraterleitfäden (Punkt 5) für die Berater des Handwerks die Grundlage dafür schaffen, die entwickelten und erprobten Kooperationswerkzeuge zu verbreiten.

5. Entwicklung und Verbreitung eines Beraterpakets

Aktionsprogramm, Kooperations-Know-how und Werkzeugkasten haben nur eine Chance auf weite Verbreitung, wenn sie Eingang finden in die Beratungspraxis des Handwerks. Deshalb muss es Ziel sein, sie nach ihrer Entwicklung und Erprobung für die Beratungspraxis aufzubereiten. Dazu können Qualifizierungsangebote für Berater mit entsprechenden Materialien (z.B. Leitfäden) dienen. Auch dieses Beraterpaket sollte erprobt und darauf aufbauend nochmals weiterentwickelt werden.

6. Aufbereitung von Werkzeugen und Beraterhilfen

Die entwickelten Werkzeuge müssen so aufbereitet werden, dass einerseits Handwerksbetriebe dauerhaft mit ihnen arbeiten können und andererseits die Berater des Handwerks eine Grundlage zur Verfügung haben, mit der sie in der Lage sind, diese Werkzeuge schnell und effizient in den Betrieben einzuführen. Das Projektteam plant eine sukzessive Aufbereitung der Werkzeuge in Form von Medien, die sich direkt an die Unternehmen richten und solchen, die hauptsächlich Berater ansprechen.

6 Literaturverzeichnis

Aulinger, A. (1996): (Ko-)Operation Ökologie: Kooperationen im Rahmen ökologischer Unternehmenspolitik. Marburg: Metropolis.

Ax, C. (1997): Das Handwerk der Zukunft. Leitbilder für ein nachhaltiges Wirtschaften. Basel: Birkhäuser.

Birke, M.; Kämper, E. & Schwarz, M. (2001): „Nachhaltiges Wirtschaften in KMU als organisationaler Such- und Lernprozess“, UmweltWirtschaftsForum, 9. Jg., H.1, 9-13.

Bundesumweltministerium (BMU) & Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) (Hrsg.): Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (Autoren) (2002): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung. Berlin: BMU.

Brockhaus, M. (1996): Gesellschaftsorientierte Kooperationen im ökologischen Kontext: Perspektiven für ein dynamisches Umweltmanagement. Wiesbaden: Dt. Univ.-Verlag.

Brüggemann, B. & Riehle, R. (1995): Umweltschutz durch Handwerk? Frankfurt/M.: Campus.

Diettrich, A. (2000): Der Kleinbetrieb als lernende Organisation – Konzeption und Gestaltung von betrieblichen Lernstrategien. Eine betriebspädagogische Analyse. Markt Schwaben: Eusl Verlagsgesellschaft.

Dyllick, T. (1989): Management der Umweltbeziehungen: öffentliche Auseinandersetzung als Herausforderung. Wiesbaden: Gabler.

EC – European Commission (2002): European SMEs and social and environmental responsibility. Observatory of European SMEs 2002/ No 4. Brüssel.

Fehrenbach, S. (1999): Nachhaltigkeit im Handwerk. Eine Untersuchung konzeptioneller Ansätze und Projekte im Handwerk für eine nachhaltige Entwicklung. Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung.

Glasl, M.; Bertram-Pfister, B.; Eisenschmid, D.; Billesberger, U.-B.; Warkotsch, N. (2001): Handbuch zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk. Ludwig Fröhler Institut, München.

Götzelmann, F. (1992): Umweltschutzinduzierte Kooperation der Unternehmung. Anlässe, Typen und Gestaltungsmerkmale. Frankfurt a.M.: Lang.

Hamm, B., Rumpf, S., Zeeden, D. et al. (2003): Handwerk und Industrie in der Region Trier – vergleichende sektorale Analyse zur Umsetzung einer nachhaltigen Regionalentwicklung im ländlichen Raum, in: Müller, P.; Monheim, H.; Rumpf, S. (Hg.): Umwelt und Region. Umweltanalyse und Umweltmanagementstrategie für eine nachhaltige Entwicklung im ländlichen Raum. SFB 522. Universität Trier.

Hauff, V. (Hrsg.) (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven: Eggenkamp.

Herzig, C.; Rheingans-Heintze, A. & Schaltegger, S. (2003): Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk. Stand der Praxis in Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen. Lüneburg: CSM.

Herzig, C.; Rheingans-Heintze, A. & Schaltegger, S., Tischer, M. (2003): Auf dem Weg zu einem Nachhaltigen Unternehmertum im Handwerk. Entwicklung eines integrierten Konzepts. Lüneburg: CSM.

Hinterberger, F., Luks, F. & Stewen, M. (1996): Ökologische Wirtschaftspolitik: zwischen Ökodiktatur und Umweltkatastrophe. Berlin: Birkhäuser.

Ilskensmeier, D. (2001): Der Ansatz eines ganzheitlichen Wissensmanagements für Klein- und Mittelbetriebe. Dortmund: sfs.

Jänicke, M. (1986): Staatsversagen. Die Ohnmacht der Politik in der Industriegesellschaft. München: Piper.

Jänicke, M. (1998): „Umweltpolitik: vom reaktiven zum strategischen Ansatz“, Politische Bildung, H. 31, 7-23. (Korrekt?)

Kals, E.; Montada, L.; Becker, R. & Ittner, H. (1998): „Verantwortung für den Schutz von Allmenden“, GAIA 7, Nr. 4, 296-303. (Korrekt?)

Kals, E.; Schumacher, D. & Montada, L. (1999): “Emotional affinity toward nature as a motivational basis to protect nature” Environment and Behaviour, Vol. 31, No 2, 178-202.

Kistenmacher, H. & Dickertmann, U. (1999): Bilanz Regionalmanagement: das Beispiel TwiSt im Landkreis Rottal-Inn: Ergebnisse einer Evaluierung. Kaiserslautern: Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung.

Leuthner, R.; Lexhaller, A. & Steinbrenner, H.-J. (1999): Innovationswerkstatt Handwerk. Strategien für technologieorientierte Unternehmen. Bad Wörishofen: Holzmann Buchverlag.

Müller, C. A. (2000): Stand und Perspektiven der Entrepreneurshipforschung, in: Pleitner, H. J.; Weber, W. (Hg.): Die KMU im 21. Jahrhundert – Impulse, Aussichten, Konzepte. St. Gallen: Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der Universität St. Gallen, S. 17-28.

Neubauer, H. (2000): Determinanten des Innovationsmanagements im klein- und mittelbetrieblichen Innovationsprozess – eine Metaanalyse bisheriger Forschungsergebnisse, in: Pleitner, H. J.; Weber, W. (Hg.): Die KMU im 21. Jahrhundert – Impulse, Aussichten, Konzepte. St. Gallen: Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der Universität St. Gallen, S. 169-183.

Petschow, U. (2001): „Kleine und mittlere Unternehmen und die Ökologie“, UmweltWirtschaftsForum, 9. Jg., H. 1, 4-8.

Reiss, M. (2000): „Interpreneure – Unternehmertum in Netzwerken“ FAZ, 9.10.2000, 33.

Ripsas, S. (2001): Unternehmensgründung im Umweltschutz. Berlin: WZB.

Rohlfing, M.; Funck, D. (2002): Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) – Kritische Diskussion quantitativer und qualitativer Definitionsansätze. Göttingen: Göttinger Handelswissenschaftliche Schriften e.V.

Schaltegger, S. (2002): “A framework for Ecopreneurship. Leading Bioneers and Environmental Managers to Ecopreneurship”, Greener Management International, No 38, 45-58.

Schaltegger, S. & Petersen, H. (2000): Ecopreneurship – Konzept und Typologie. Luzern/ Lüneburg: R.I.O. Impuls.

Schaltegger, S. & Petersen, H. (2002): Ecopreneurship: Nachhaltige Entwicklung aus der Unternehmerperspektive. Hagen: infernum.

Schneidewind, U. (1998): Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur. Marburg: Metropolis.

Sing, E. (2002): „Nachhaltigkeit als Krise – eine Chance für Unternehmen“, in: BUND/UnternehmensGrün (Hrsg.): Zukunftsfähige Unternehmen. Wege zur nachhaltigen Wirtschaftsweise von Unternehmen. München: ökom, 15-19.

Schreyögg, G. (1999): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Gabler.

Tischer, M. (2001): Unternehmenskooperation und nachhaltige Entwicklung in der Region. Marburg: Metropolis.

Tischer, M. (2003): Sustainable regional economic development requires new forms of coordination. Paper for Workshop II of the EU Thematic Network project REGIONET: Regional Sustainable Development - Strategies for Effective Multi-Level Governance 29 - 31 January 2003, Lillehammer, Norway (forthcoming).

Tischer, M. & Münderlein, J. (2003): Sustainable regional economic development - a case for cooperation, in: Nischwitz, G., Molitor, R. 2003 (eds): Regional Governance – Engine for Sustainable Development. München: ökom (im Erscheinen).

Verein Faktor 4+ (Hrsg.) (1999): Klagenfurt Innovation – neue Wege einer umweltgerechten Produktgestaltung. Ein Schulungsprogramm mit 50 kleinen und mittleren Unternehmen aus Kärnten. Klagenfurt.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2001): Stellungnahme des Deutschen Handwerks zum Grünbuch der Europäischen Kommission „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen", KOM (2001) 366. Abgerufen am 4.8.03 unter http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/pdf2/072-SPEMPNAT_ZDH_Germany_011030_de.htm.

Anhang

Folgende Dokumente werden diesem Bericht in digitaler Form auf einer CD-Rom angefügt:

- Ergebnisse der Betriebsbefragung in Arbeitsschritt 1.2:
  Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk. Stand der Praxis in Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen.
- Darstellung des Integrierten Konzepts für Nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk (Arbeitsschritt 1.4):
  Auf dem Weg zu einem Nachhaltigen Unternehmertum im Handwerk. Entwicklung eines integrierten Konzepts.
- Teilkonzept Organisation nachhaltigen Unternehmertums, incl. Werkzeugprofile im Anhang (Arbeitsschritte 1.3.1 und 1.6)
- Teilkonzept Finanzierung nachhaltigen Unternehmertums, incl. Werkzeugprofile im Anhang (Arbeitsschritte 1.3.2 und 1.6)
- Teilkonzept Informations- und Kommunikationsmanagement nachhaltigen Unternehmertums, incl. Werkzeugprofile im Anhang (Arbeitsschritte 1.3.3 und 1.6)
- Teilkonzept Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz, incl. Werkzeugprofile im Anhang (Arbeitsschritte 1.3.4 und 1.6)
- Teilkonzept Qualitätsmanagement, incl. Werkzeugprofile im Anhang (Arbeitsschritte 1.3.5 und 1.6)
- Teilkonzept Nachhaltige Produktentwicklung, incl. Werkzeugprofile im Anhang (Arbeitsschritte 1.3.6 und 1.6)
- Teilkonzept regionale Kooperation, incl. Werkzeugprofile im Anhang (Arbeitsschritte 1.3.7 und 1.6)

Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk.
Stand der Praxis in Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen

Christian Herzig; Anke Rheingans-Heintze & Stefan Schaltegger
unter Mitarbeit von Kolja Jeuthe

Inhaltsverzeichnis

Zusammenfassung **2**
1. Einleitung **5**
2. Ziele der Befragung und methodisches Vorgehen **6**
3. Ergebnisse der Befragung **7**
3.1 Allgemeine Angaben **7**
3.2 Markt-, Umsatz- und Kundenaspekte **10**
3.3 Information und Kommunikation **14**
3.3.1 Informationsbeschaffung **14**
3.3.2 Betriebsinterne Kommunikation **19**
3.3.3 Externe Kommunikation **20**
3.4 Weiterbildung **23**
3.5 Organisation **27**
3.6 Produkt-/Dienstleistungsentwicklung **33**
3.7 Kooperation **36**
3.8 Finanzierung **37**
3.9 Beratungsbedarf **39**
3.10 Gewünschte Veränderungen **42**
4. Fazit und Ausblick **44**
5. Literatur **47**

Zusammenfassung

Die vorliegenden Ergebnisse beruhen auf einer Befragung zum nachhaltigen Wirtschaften im Handwerk, die in Handwerksbetrieben in den Regionen Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen im Frühjahr 2003 durchgeführt wurde. Diese erste Bestandsaufnahme ist Teil des vom BMBF und der GSF geförderten Kooperationsprojekts „ZUKUNFT Handwerk“ (Zukunft und Nachhaltigkeit – ein Forschungs-Transferprojekt für das Handwerk). Ziel der Befragung ist die Eruierung geeigneter Ansatzpunkte, mit deren Hilfe eine nachhaltige Entwicklung im Handwerk, die der Zukunftssicherung und der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit dient, gefördert werden kann.

Markt-, Umsatz- und Kundenaspekte

- Mehr als zwei Drittel der befragten Betriebe geben an, dass **ökologische und soziale Aspekte** in irgendeiner Form im Rahmen der Geschäftstätigkeit **eine Rolle spielen**.
- Mehr als jeder zweite Befragte bedient **sowohl den konventionellen als auch den ökologischen Markt.**
- Die meisten Betriebe erkennen **keine Unterschiede zwischen dem Öko-Absatzmarkt und dem konventionellen Markt** in Bezug auf Umsatz, Kunden und zukünftige Marktchancen. Jedoch diejenigen Betriebe, die einen Unterschied erkennen, beschreiben den **Öko-Absatzmarkt** überwiegend als einen **Markt mit wachsenden Umsätzen, besseren Zukunftsaussichten sowie mit anspruchsvolleren und zahlungskräftigeren Kunden**.

Information und Kommunikation

- Obwohl das Internet als Informationsmedium offensichtlich bereits breit von den Handwerkern in Anspruch genommen wird, scheinen **umwelt- und sozialrelevante Webseiten noch keine bekannten Anlaufstellen** zu sein.
- Jeder zweite befragte Handwerker meldet **Informationsbedarf bei Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten** an, auch bei rechtlichen Aspekten und Fortbildungsmöglichkeiten besteht großer Bedarf.
- Innerbetriebliche Kommunikation über Umwelt- und soziale Themen findet statt, jedoch meist unregelmäßig und wenig formalisiert. Thema der innerbetrieblichen Kommunikation sind meist Fragen des nachsorgenden Umweltschutzes.
- Die befragten Handwerksbetriebe machen insgesamt **wenig Gebrauch von der Vielzahl an Informationskanälen**, um ihre Kunden und sonstigen Zielgruppen über ihre Leistungen zu informieren.

Fortbildung/Organisation

- **Sensibilität** für ökologische Fragen ist grundsätzlich **vorhanden**: knapp die Hälfte der Inhaber und ein Drittel der Mitarbeiter **besuchen Fortbildungsveranstaltungen** mit ökologischen Themen.
- Die **Impulse**, sich mit ökologischen Fragen zu beschäftigen, **gehen in erster Linie von den Inhabern aus**. Die Unternehmerpersönlichkeit ist bei der Entwicklung und Umsetzung von Ansätzen des Nachhaltigkeitsmanagements vermehrt ins Zentrum zu rücken.
- Die **Organisation** der Aufgaben im Umweltschutz, in der Qualitätssicherung und im Gesundheitsschutz liegt primär in den Händen der Inhaber. Delegiert wird hauptsächlich mit Hilfe (mündlicher) Arbeits- und Verfahrensanweisungen. Komplexere Managementinstrumente kommen dagegen selten zum Einsatz.
- Als größte **Hindernisse** bei der Realisierung weiterer Umweltschutz-Maßnahmen werden **Kosten- und Zeitmangel** wahrgenommen.
- Zum Abbau dieser Hindernisse werden **finanzielle Anreize** und **externe Unterstützung in Form von Beratungsangeboten** gewünscht.

Kooperation

- Bereits weit mehr als ein Drittel der befragten Betriebe kooperiert mit anderen im Zusammenhang mit Umweltfragen, wobei der Schwerpunkt der umweltbezogenen Kooperationen auf Produktion bzw. Dienstleistung liegt. Nur **wenige Betriebe nutzen die Vorteile einer Zusammenarbeit im Umweltbereich bei der Ideenentwicklung oder bei der Vermarktung** ihrer Produkte bzw. Unternehmensleistungen. Zu diesen Kooperationsbereichen wird zugleich ein großer Beratungs- und Informationsbedarf geäußert.
- **Die drei wichtigsten Themen für eine umwelt- bzw. nachhaltigkeitsbezogene Kooperationsberatung betreffen die Ideenfindung, die Dienstleistungs- und Produktentwicklung sowie die Einschätzung zukünftiger Entwicklungen.**

Finanzierung

- Das **Aufzeigen von Finanzierungs- bzw. Fördermöglichkeiten gilt als einer der dringlichsten Unterstützungsbereiche**. Dies zeigt sich im Folgenden:
- Nach Aussage der befragten Betriebe sind die hohen Kosten der bedeutendste Hinderungsgrund für betriebliche Verbesserungen in den Bereichen Umweltschutz, Arbeits- und Gesundheitsschutz und Qualitätssicherung. **Für mehr als jeden zweiten Befragten stellen somit finanzielle Restriktionen die größten Hemmnisse dar**.

- Auf die Frage, was Handwerker als hilfreiche Unterstützung bzw. Möglichkeit, Barrieren bei der Umsetzung von Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsmaßnahmen abzubauen, ansehen, werden am häufigsten **finanzielle Anreize**, wie sie z.B. Förderprogramme darstellen, genannt.
- **Das Top-Thema, zu dem sich die Betriebe mehr Informationen mit Bezug zu Umwelt- und Sozialfragen wünschen, lautet „Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten".**
- Zunächst überraschend erscheint, dass **nur knapp ein Drittel der Befragten angibt, bisher Finanzierungsprobleme bei Investitionen in den betrieblichen Umweltschutz, im Arbeits- und Gesundheitsschutz oder in der Qualitätssicherung** gehabt zu haben. Hierbei muss jedoch berücksichtigt werden, dass insgesamt nur zwei Drittel der Betriebe ein Verbesserungspotenzial in diesen Bereichen erkennt und keine Aussage darüber getroffen werden kann, wie intensiv überhaupt die Investitionsbemühungen der befragten Unternehmen waren.

Beratung

- **88% der Befragten äußern Beratungs- und Unterstützungsbedarf zu Umwelt- oder Nachhaltigkeitsthemen**, der sich in etwa gleichermaßen auf alle unternehmerischen Phasen bezieht (von der Ideenentwicklung bis zur Markteinführung und etablierung), wobei sich die Befragten am häufigsten **Unterstützung zu Ideenfindung und -entwicklung** wünschen.
- Bevorzugt wird Individualberatung, aber auch Seminare/Workshops, Austauschtreffen mit anderen Betrieben sowie Informationen über das Internet werden von einem Drittel bis der Hälfte der Befragten gewünscht.
- Die am häufigsten genannten Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsthemen in der Beratung stellen **Ressourceneinsparung, alternative Energien, innovative Materialien/Techniken sowie Finanzierungsfragen dar.**
- Die von uns befragten Betriebe sehen in den **Umweltzentren der Handwerkskammern die wichtigste Beratungsinstitution**, wenn es um Fragen des Umweltschutzes oder der Nachhaltigkeit geht.

1. Einleitung

Seit Dezember 2002 wird im Auftrag des Bundesministeriums für Forschung und Bildung (BMBF) und unter Trägerschaft des Forschungszentrums für Umwelt und Gesundheit GmbH (GSF) ein Projekt zum nachhaltigen Unternehmertum im Handwerk durchgeführt. In diesem Gemeinschaftsprojekt, mit der Kurzbezeichnung „ZUKUNFT Handwerk“ (Zukunft und Nachhaltigkeit – ein Forschungs-Transferprojekt für das Handwerk), kooperieren die B.A.U.M. Consult GmbH, die Umweltzentren der Handwerkskammern Düsseldorf (Zentrum für Umwelt und Energie), Hamburg (Zentrum für Energie, Wasser und Umwelt) und Thüringen sowie das Centrum für Nachhaltigkeitsmanagement/Centre for Sustainability Management (CSM) an der Universität Lüneburg. Ziel des Kooperationsprojekts ist eine den spezifischen Arbeitsbedingungen des Handwerks angepasste Entwicklung von Instrumenten, um nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk zu fördern. Besonders berücksichtigt werden hierbei Klein- und Kleinstbetriebe des Handwerks.

Das Handwerk besitzt eine zentrale Rolle für den gesellschaftlichen Nachhaltigkeitsprozess. Als wirtschaftlicher Akteur stellt das Handwerk einen der wichtigsten Arbeitgeber und eine bedeutende Ausbildungsinstitution in Deutschland dar. Allerdings hat sich die wirtschaftliche Lage des deutschen Handwerks in den letzten Jahren deutlich verschlechtert (ZDH 2003). Vor diesem Hintergrund erscheint eine Auseinandersetzung mit ökologischen und sozialen Fragen, wie sie das gesellschaftliche Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung erforderlich macht, schwierig. Gerade im aktiven Aufgreifen der mit einer nachhaltigen Entwicklung verbundenen Herausforderungen liegen aber mögliche Marktchancen für das Handwerk (vgl. z.B. Ax 1997; Fehrenbach 1999). Attraktive Wettbewerbschancen liegen insbesondere in innovativen sowie gesundheits- und umweltfreundlichen Produkten oder zukunftsweisenden Dienstleistungen. Es stellt sich daher die Frage, wie dieses vielfach nicht hinreichend genutzte Innovationspotenzial von Handwerksbetrieben besser ausgeschöpft werden kann.

Die besondere Relevanz des Handwerks für den Nachhaltigkeitsprozess beruht zum einen auf gesellschaftlich-sozialen Aspekten (regionale Vermarktung, qualitativ hochwertige und maßgefertigte Produktion, flache Hierarchien im Betrieb usw.), die als vorteilhaftes Unterscheidungsmerkmal im Vergleich zur nicht-handwerklichen Konkurrenz angesehen werden können (vgl. Rumpf 1997; Sing 2002). Zum anderen besitzen auch die von den Handwerksbetrieben bzw. ihren Produkten und Dienstleistungen in der Summe verursachten Umweltbelastungen eine nicht unbeträchtliche Größenordnung. Sowohl insgesamt als auch bezogen auf den Einzelbetrieb sind hiermit immer noch erhebliche ökologische wie ökonomische Verbesserungsmöglichkeiten und Optimierungspotenziale verbunden (vgl. z.B. B.A.U.M. e.V. 2003; Petschow 2001). Werden diese Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung vom Handwerk aktiv aufgegriffen, können Wettbewerbsvorteile aufgebaut und die Existenz von Betrieben gesichert werden.

Mittlerweile wurden zahlreiche Instrumente entwickelt, die die Unternehmen bei der Bewältigung der Nachhaltigkeitsherausforderungen unterstützen (vgl. BMU/BDI 2002). Es stellt sich nun die Frage, ob und inwieweit diese Instrumente in Kleinbetrieben des Handwerks angewendet werden.

2. Ziele der Befragung und methodisches Vorgehen

Ziel der Befragung war es, Erkenntnisse über die Bedürfnisse des Handwerks in Bezug auf das Thema nachhaltige Entwicklung zu gewinnen (Informations- und Beratungsbedarf, finanzielle Unterstützung usw.), um darauf aufbauend die Chancen und Hemmnisse für ein nachhaltiges Wirtschaften in Handwerksbetrieben zu analysieren und auf Handwerksbetriebe zugeschnittene Instrumente zu entwickeln.

Inhalte der Befragung waren vor diesem Hintergrund eine Bestandsaufnahme in Hinblick auf

- eine nachhaltige Produktentwicklung
- Informations- und Kommunikationsmanagement
- Weiterbildungsaktivitäten
- Organisation der Aufgaben im Umweltschutz, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie der Qualitätssicherung
- Einbindung in regionale Kreisläufe
- Finanzierungsaspekte
- Beratungsbedarf

Der Fragebogen für die Interviews wurde vom Centrum für Nachhaltigkeitsmanagement in enger Abstimmung mit den Umweltzentren der Handwerkskammern Düsseldorf, Hamburg und Rudolstadt sowie B.A.U.M. Consult entwickelt. Der standardisierte Fragebogen umfasst in etwa zu zwei Dritteln geschlossene Fragen und zu einem Drittel offene Fragen. Um die Eignung des Fragebogens zu prüfen und einen reibungslosen Untersuchungsablauf zu gewährleisten, wurde ein Pretest mit mehreren Handwerksbetrieben aus verschiedenen Gewerken durchgeführt.

Die Befragung wurde im Zeitraum von Anfang März bis Anfang April 2003 durchgeführt. Für die Auswahl und Akquisition der zu befragenden Betriebe waren die Umweltzentren der Handwerkskammern zuständig. Insgesamt wurden 90 Handwerksbetriebe befragt, wobei in den Bezirken der drei Handwerkskammern je dreißig Betriebe ausgesucht wurden. Die Interviews wurden von Mitarbeitern der Umweltzentren durchgeführt und in der ersten Phase von wissenschaftlichen Mitarbeitern des CSM begleitet. Die Auswertung der Daten erfolgte mit Hilfe des Statistikprogramms SPSS. Die Antworten zu den offenen Fragen wurden nachträglich kategorisiert und in SPSS übertragen.

3. Ergebnisse der Befragung

3.1 Allgemeine Angaben

Jeweils 30 von insgesamt 90 befragte Betriebe stammen aus den Einzugsgebieten der Handwerkskammern Düsseldorf, Hamburg und Thüringen. Die Verteilung dieser Betriebe auf Handwerksgruppen (Gewerke) stimmt größtenteils mit der tatsächlichen Aufteilung in Bezug auf die sieben größten Gewerke im deutschen Handwerk überein (vgl. Abbildung 1). In den vorliegenden Befragungsergebnissen sind alle Handwerksgruppen mit Ausnahme der Gruppe „Bekleidungs-, Textil- und Ledergewerbe“ repräsentiert, wobei diese Handwerksgruppe auch in der tatsächlichen Verteilung mit 3,2% eine der kleinsten Gruppen darstellt. Die Daten zur tatsächlichen Anzahl der Betriebe in jeder Handwerksgruppe sind der Statistik des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH) von 2002 entnommen (www.zdh.de).

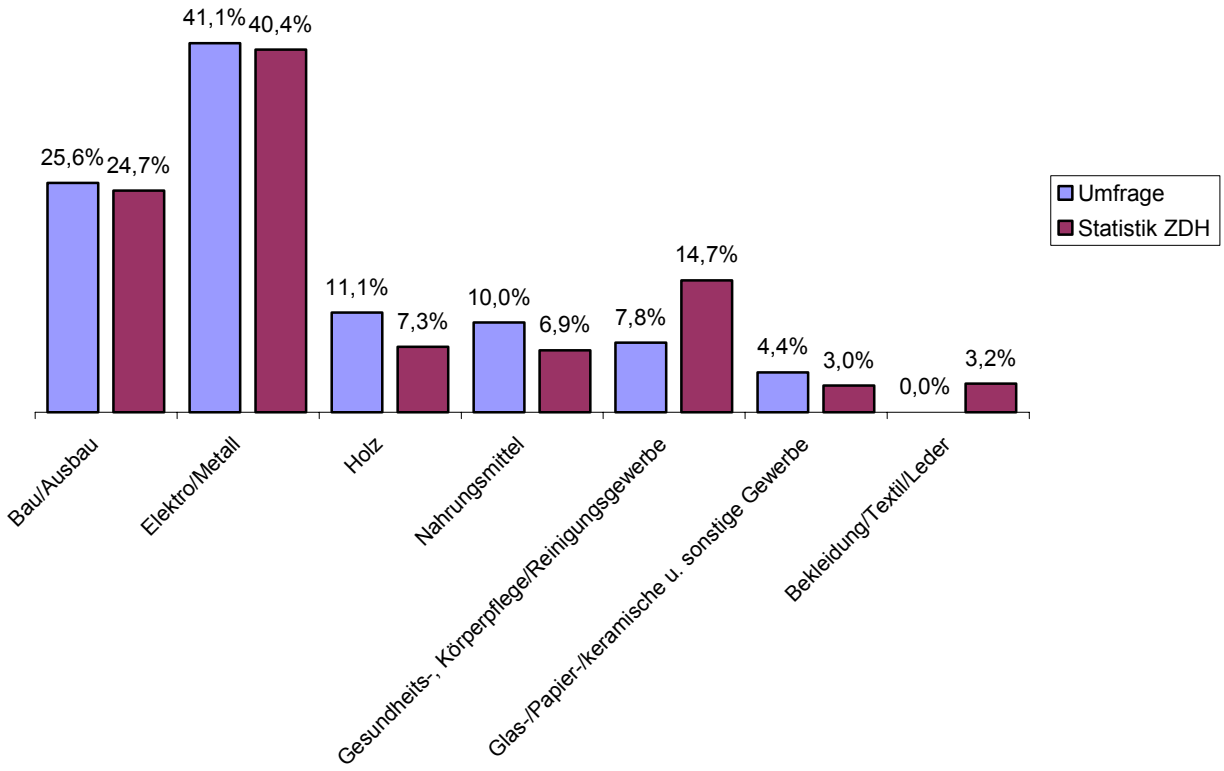


Abbildung 1: Vertretene Handwerksgruppen und tatsächliche Verteilung der Betriebe in Handwerksgruppen im Jahr 2002

Die Größe der befragten Betriebe lässt sich anhand der Mitarbeiterzahlen abschätzen. Am häufigsten sind Kleinstunternehmen mit bis zu zehn Mitarbeitern vertreten (44,4% vgl. Abbildung 2). Der Anteil der Handwerksbetriebe mit bis zu 25 Mitarbeitern macht drei Viertel der Befragten aus. Die Rangfolge der Größenklassen entspricht der tatsächlichen im deutschen Handwerk, d.h. mit zunehmender Mitarbeiterzahl sinkt der Anteil der Betriebe an der Gesamtzahl aller bestehenden Betriebe.

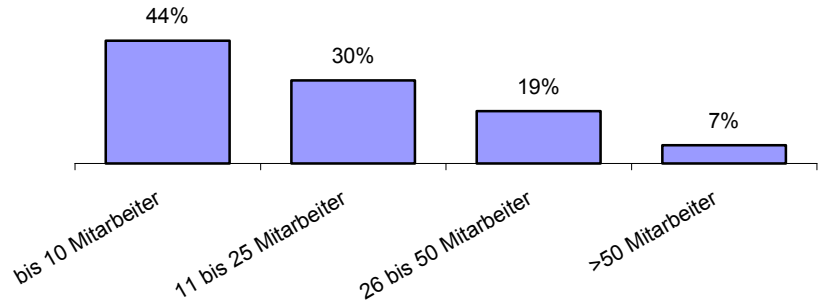


Abbildung 2: Anteil befragter Betriebe nach Beschäftigtengrößenklassen

Die Altersstruktur bei den Inhabern der befragten Handwerksbetriebe stellt sich wie folgt dar (vgl. auch Abbildung 3). Die 41- bis 45-jährigen stellen mit 24% die größte Gruppe und zusammen mit den 36- bis 40-jährigen (22%) fast die Hälfte der befragten Betriebe dar (46%). Die Inhaber im höheren Alter ab 51 Jahren bilden ebenfalls eine Gruppe, die mehr als ein Drittel ausmacht. Diese setzt sich zusammen aus den 51- bis 55-jährigen (15%) und den über 55-jährigen (20%). Bei diesen beiden Altersklassen ist zu berücksichtigen, dass für sie vermutlich besonders die Frage der Betriebsnachfolge und -übergabe im Vordergrund steht.

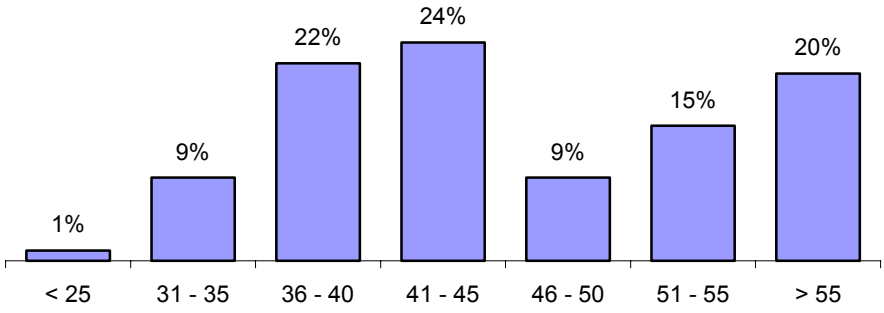


Abbildung 3: Alter des Inhabers

Erwähnenswert in Bezug auf die Altersstruktur der Inhaber und Mitarbeiterzahl ist noch der Zusammenhang zwischen beiden Größen. Signifikant erscheint hier insbesondere, dass mit zunehmendem Alter des Inhabers auch die Mitarbeiterzahl zunimmt. Diese Tendenz zeigt sich bei den Betrieben mit bis zu 10 Mitarbeitern und Betrieben mit 11 bis 25 Mitarbeitern. Somit haben die kleineren Unternehmen meist jüngere Inhaber, umgekehrt sind die Inhaber größerer Betriebe meist älter (vgl. Abbildung 4). Für die Betriebe mit über 26 Mitarbeitern waren die Ergebnisse aufgrund der geringen Vertretung innerhalb der Befragungsgruppe nicht aussagekräftig genug. Die vorgenannte ZDH-Umfrage hat aber die beschriebene Tendenz durchgängig für alle Unternehmensgrößen nachgewiesen und sie als ein Charakteristikum des Lebenszyklus eines Handwerksbetriebes bezeichnet.

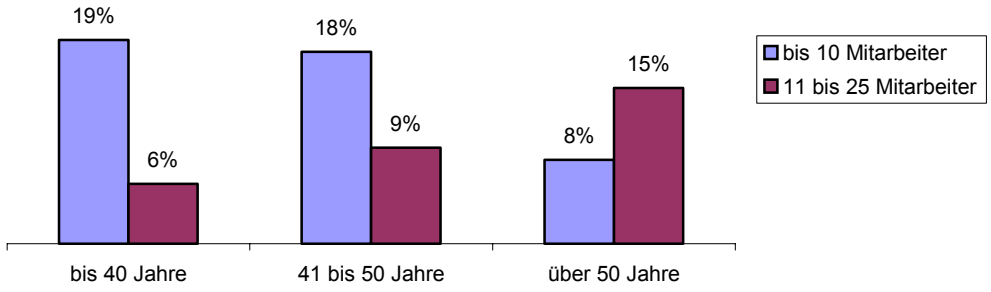


Abbildung 4: Alter des Inhabers und Mitarbeiteranzahl

Unter den befragten Handwerksunternehmen befinden sich sowohl Traditionsunternehmen mit einer mehr als 70-jährigen Geschichte (17%) als auch jüngere Betriebe, die erst nach 1990 gegründet wurden. Zunächst scheint es, als seien überdurchschnittlich viele Unternehmen nach 1990 gegründet worden, da dieser Zeitraum mit 33% am häufigsten vertreten ist. Dies lässt sich aber auf die Tatsache zurückführen, dass es, bedingt durch die deutsche Wiedervereinigung, besonders in Thüringen zu vielen Neugründungen kam. Außerdem erwähnenswert ist, dass es sich bei den allermeisten Betrieben um Unternehmen handelt, die nicht mehr in der Gründungsphase stehen (vgl. Abbildung 5).

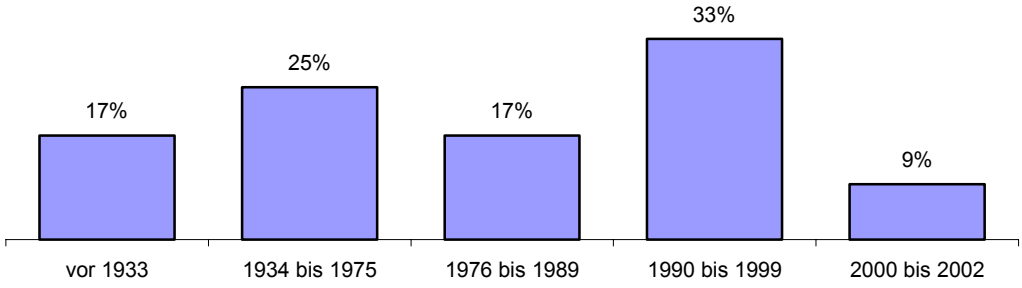


Abbildung 5: Zeitraum des Gründungsjahres

Überwiegend firmieren die Betriebe in der rechtlichen Form des Einzelunternehmens oder als Kapitalgesellschaft, genauer als GmbH. Jeweils ca. die Hälfte aller Betriebe entfallen auf diese Rechtsformen (vgl. Abbildung 6).

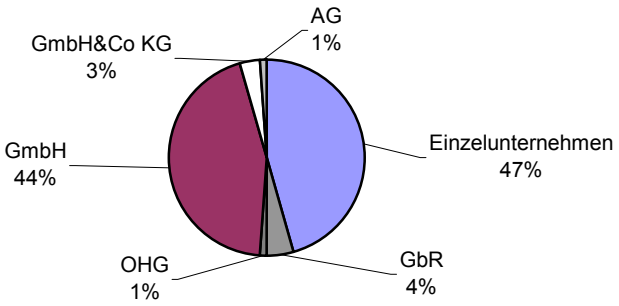


Abbildung 6: Vertretene Rechtsformen unter den befragten Betrieben

3.2 Markt-, Umsatz- und Kundenaspekte

Zunächst sollte in Erfahrung gebracht werden, in welchen Geschäftsfeldern die befragten Handwerksbetriebe aktiv sind und inwiefern ökologische und soziale Gesichtspunkte dabei eine Rolle spielen (vgl. Abbildung 7). Insgesamt zeigt das Ergebnis, dass in den meisten Betrieben Umwelt- und Sozialaspekte eine Rolle spielen. Nur 2% geben explizit an, dass Umwelt- und Sozialaspekte für sie unbedeutend sind. Hinzu kommt, dass bei 24% der Interviewten soziale und ökologische Aspekte vermutlich eine nachrangige Bedeutung haben, da sie zu dem wesentlichen Teilaspekt der Frage – ob ökologische und soziale Gesichtspunkte eine Rolle in ihrem Betrieb spielen – keine Angaben machen. Rund ein Viertel der Befragten (26%) bestätigt lediglich, dass ökologische und soziale Aspekte eine Rolle im betrieblichen Alltag spielen, jedoch ohne diese näher zu beschreiben. Von den ökologischen Aspekten, die von den Befragten explizit angeführt werden, haben die Rubriken ‚Material-/ Ressourcenauswahl' sowie ‚Abfall/Entsorgung/Abwasser' die höchsten Nennungshäufigkeiten.

Hinter der Rubrik, die mit „ökologisches Produkt im Angebot" überschrieben ist, verbergen sich Befragte, die anführen, dass ökologische und soziale Aspekte im betrieblichen Alltag eine Rolle spielen und die darüber hinaus auch explizit ökologische Produkte anbieten, wie beispielsweise Planung und Verkauf von Solaranlagen zur Warmwasseraufbereitung oder Photovoltaik- und Regenwassernutzungsanlagen; Lehmbau und Holzhausbau; Bauausführung von Passiv- und Niedrigenergiehäusern; Verarbeitung naturnaher Wärmedämmstoffe und Lehmputze; Herstellung von Massivholzmöbeln aus heimischen Hölzern; Herstellung und Verkauf ökologischer Backwaren oder der Verkauf ökologischer Produktlinien im Friseurbetrieb. Insgesamt entfallen auf diese Rubrik 27% der Antworten. Auch ökologische Dienstleistungen werden von 14% der Befragten genannt, darunter sind Bereiche wie Energieberatung (in diesem Zusammenhang auch Fördermittelberatung), die Kontrolle gesetzlicher Umweltauflagen beim Kunden und teilweise auch Reparaturdienstleistungen erfasst, sofern letztere nicht Bereiche wie z.B. „Kfz-Instandsetzung" beinhalten.

Auffällig ist, dass in Betrieben mit weniger als 10 Beschäftigten häufiger ökologische Produkte und Dienstleistungen angeboten werden als in den größeren Betrieben. In Verbindung mit der Feststellung, dass die kleineren Betriebe zumeist von jüngeren Inhabern geführt werden (s.o.), scheinen Motivation und Engagement für einen nachhaltig ausgerichteten Betrieb eher in kleinen und jungen Unternehmen verortet zu sein (vgl. hierzu auch Ripsas 2001).

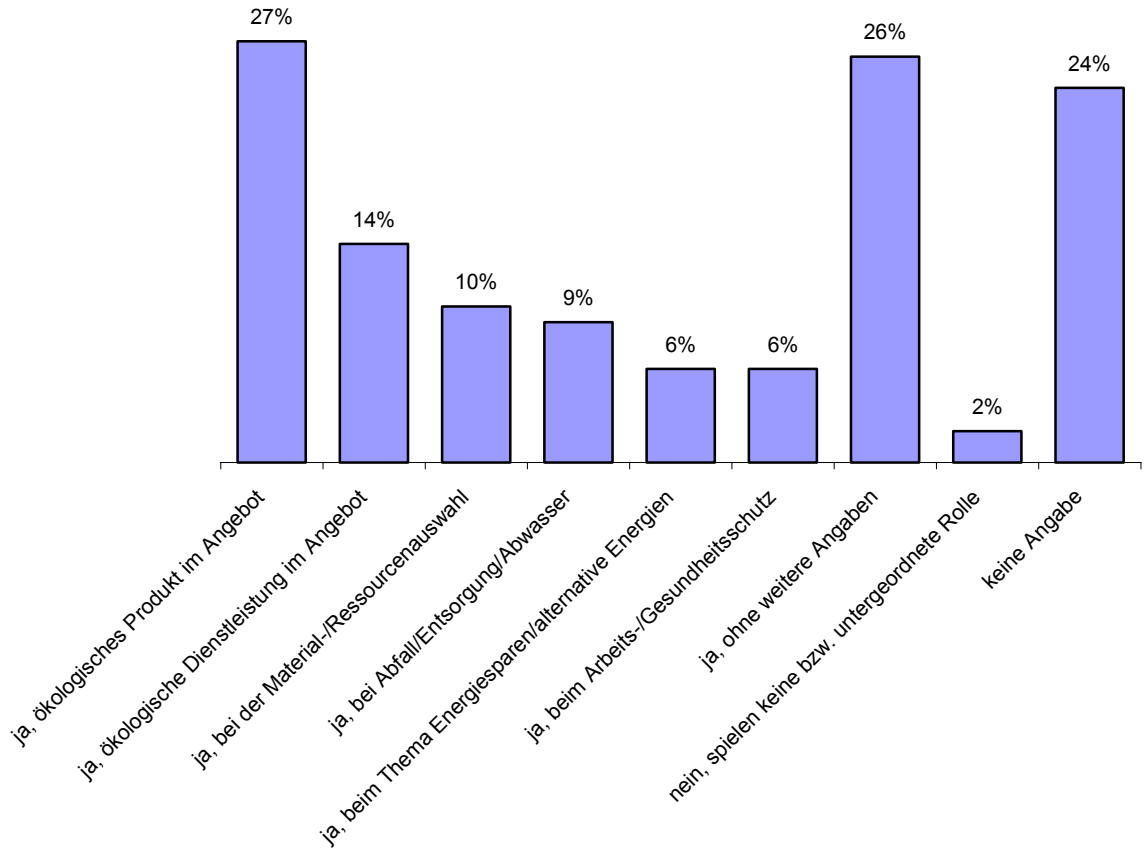


Abbildung 7: „Spielen ökologische und soziale Aspekte eine Rolle in Ihrem Geschäft?“ (Mehrfachnennungen, 90 gültige Fälle)

Auf die Frage, welche Märkte relevant sind, gibt mehr als die Hälfte an, dass sowohl der ökologische als auch der konventionelle Markt bedient werden (57%). Weitere 40% bedienen lediglich den konventionellen Markt und nur 3% haben sich ausschließlich auf den ökologischen Markt spezialisiert (vgl. Abbildung 8).

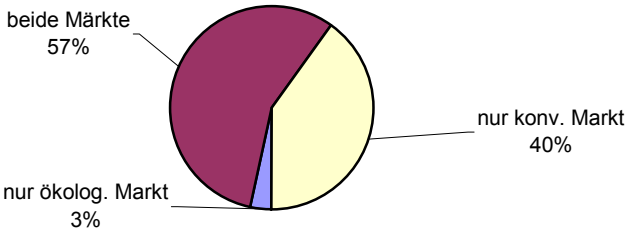


Abbildung 8: Bediente Märkte (90 gültige Fälle)

Die Umsätze sind in den letzten Jahren im Handwerk rückgängig (ZDH 2003). Die befragten Betriebe scheinen von dieser Entwicklung nur teilweise betroffen zu sein. Etwas weniger als die Hälfte (43%) gibt an, stark rückläufige bzw. etwas rückläufige Umsätze zu haben. Mehr als die Hälfte vermeldet jedoch eine gleich bleibende Umsatzentwicklung (28%) sowie gestiegene Umsätze (28%).

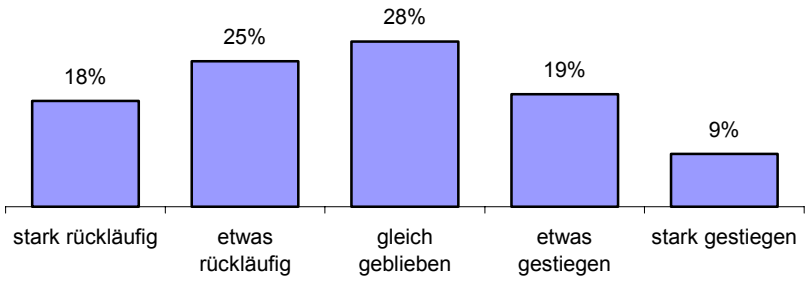


Abbildung 9: Umsatzentwicklung der befragten Betriebe im Jahr 2002 (88 gültige Fälle)

Neben der generellen Umsatzentwicklung wurde in der Befragung näher auf die Erfahrungen im ökologischen Marktsegment eingegangen. Gefragt waren nur Betriebe, die bereits angegeben hatten, „sowohl den ökologischen als auch den konventionellen Markt“ zu bedienen.

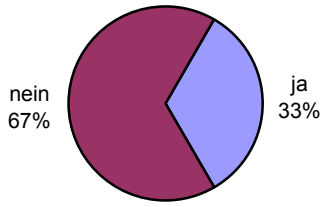


Abbildung 10: Hat sich Ihr Umsatz im konventionellen Markt und im ökologischen Markt unterschiedlich entwickelt? (Filterfrage: 51 gültige Fälle)

Zwei Drittel dieser Betriebe (67%) sind sich in der Beurteilung einig, dass sich der Umsatz im konventionellen Markt und im ökologischen Markt *nicht* unterschiedlich entwickelt. Diejenigen Betriebe, die einen Unterschied in Bezug auf den Umsatz im konventionellen und ökologischen Absatzmarkt erkennen (33%), geben jedoch mehrheitlich an, dass der Umsatz im ökologischen Bereich stärker wächst als im konventionellen Bereich. Gefragt nach möglichen Unterschieden zwischen dem konventionellen und dem ökologischen Absatzmarkt, z.B. hinsichtlich der Kunden oder hinsichtlich zukünftiger Marktchancen, können mehr als die Hälfte der Befragten (56%) keinen Unterschied erkennen (vgl. Abbildung 11).

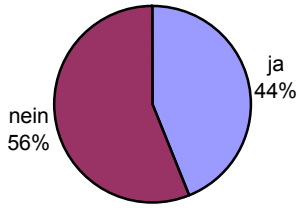
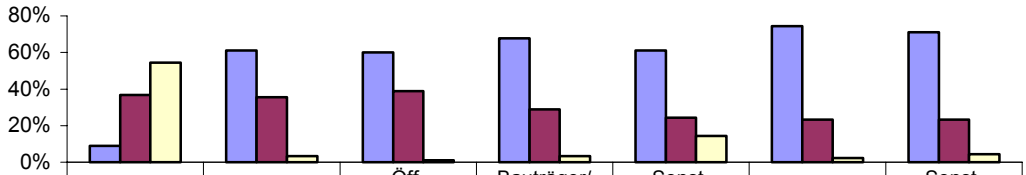


Abbildung 11: „Sehen Sie für Ihren Betrieb Unterschiede zwischen dem konventionellen Markt und dem Öko-Absatzmarkt, z.B. hinsichtlich der Kunden oder hinsichtlich zukünftiger Marktchancen?“ (73 gültige Fälle)

Jene 32 Betriebe, die Unterschiede zwischen den beiden Märkten sehen, haben auf dem Öko-Absatzmarkt offensichtlich positive Erfahrungen gemacht. So wird von mehr als einem Drittel dieser Befragten ausdrücklich darauf hingewiesen, dass sie größere Markchancen im Öko-Absatzmarkt sehen. Weitere Antworten beziehen sich darauf, dass die Kundschaft im Öko-Markt anspruchsvoller und besser informiert sei sowie eine höhere Zahlungsbereitschaft mitbringt. Die Ergebnisse zu den Unterschieden zwischen Öko-Absatzmarkt und konventionellem Markt (Umsatz, Kunden, Marktchancen) deuten darauf hin, dass nicht alle Betriebe erkannt haben, welche Chancen der Öko-Absatzmarkt bieten kann. Denn sowohl in Bezug auf den Umsatz, als auch bei Kunden und Marktchancen werden von der Mehrheit Unterschiede zwischen den Marksegmenten negiert. Auffällig ist jedoch, dass die Minderheit äußerst positive Trends im Öko-Segment sieht: Die Potenziale werden beschrieben mit den Worten „wachsender Umsatz“, „höhere Zahlungsbereitschaft“, „besser informierte Kundschaft“, „mehr Zukunftsaussichten“. Offen bleibt, wie diese Potenziale genutzt werden können und wie vielleicht noch mehr Handwerker von den Vorzügen des Öko-Marktes überzeugt werden können.

Die Kundengruppen, die von den befragten Handwerkern bedient werden, sind in Abbildung 12 aufgeführt. Aus den Schätzwerten der Interviewten über ihre Auftraggeber ergibt sich ein recht eindeutiges Bild: Bei den meisten Betrieben stellen Privatkunden die größte Auftragge-

bergruppe dar, nur 9% haben keine Kundschaft unter den privaten Auftraggebern. Jeder zweite befragte Handwerker gibt weiterhin an, dass über die Hälfte seiner Kunden aus dem privaten Bereich stammen. Ein Drittel der Betriebe (29%) bedient fast ausschließlich Privatkunden (zu 76 und 100 Prozent). Alle anderen Auftraggebergruppen werden nur jeweils von 25 bis 40 Prozent der Befragten bedient (Summe der Antworten bei „<50% der Kunden“ und „≥50% der Kunden“). Für diese Handwerksbetriebe machen die restlichen Kundengruppen außerhalb des Privatkundenbereichs aber auch meist nur weniger als die Hälfte der Gesamtkundschaft aus.



	Privatkunden	Hausverwaltg.	Öff. Auftraggeb.	Bauträger/ Generaluntern	Sonst. Industrie	Handel	Sonst. Kundengrupp.
Keine Kunden	9%	61%	60%	68%	61%	74%	71%
< 50% der Kunden	37%	36%	39%	29%	24%	23%	23%
>=50% der Kunden	54%	3%	1%	3%	14%	2%	4%

Abbildung 12: Kundenstruktur

3.3 Information und Kommunikation

3.3.1 Informationsbeschaffung

Die befragten Handwerksbetriebe informieren sich zu ökologisch und sozial relevanten Themen über ein breitgefächertes Spektrum an Informationsquellen (vgl. Abbildung 13). An der Spitze stehen die Fachzeitschriften, die von fast zwei Dritteln aller Befragten genannt werden (72%). Die Antworten zur Frage nach den Informationsquellen zeigen weiterhin, dass weitere fünf Quellen von etwa der Hälfte aller befragten Handwerksbetriebe genutzt werden. Unter diesen hat der – vermutlich überwiegend informelle – Austausch mit befreundeten Handwerkern einen hohen Stellenwert (56%). Ähnlich häufig werden auch zusätzlich Informationen von Herstellern (ebenfalls 56%), Messen/Fachtagungen (52%), Innungen (50%) und Umweltzentren des Handwerks (49%) bezogen. Geringe Bedeutung kommt dagegen Behörden/Ministerien (24%) sowie Beratungsfirmen (11%) zu.

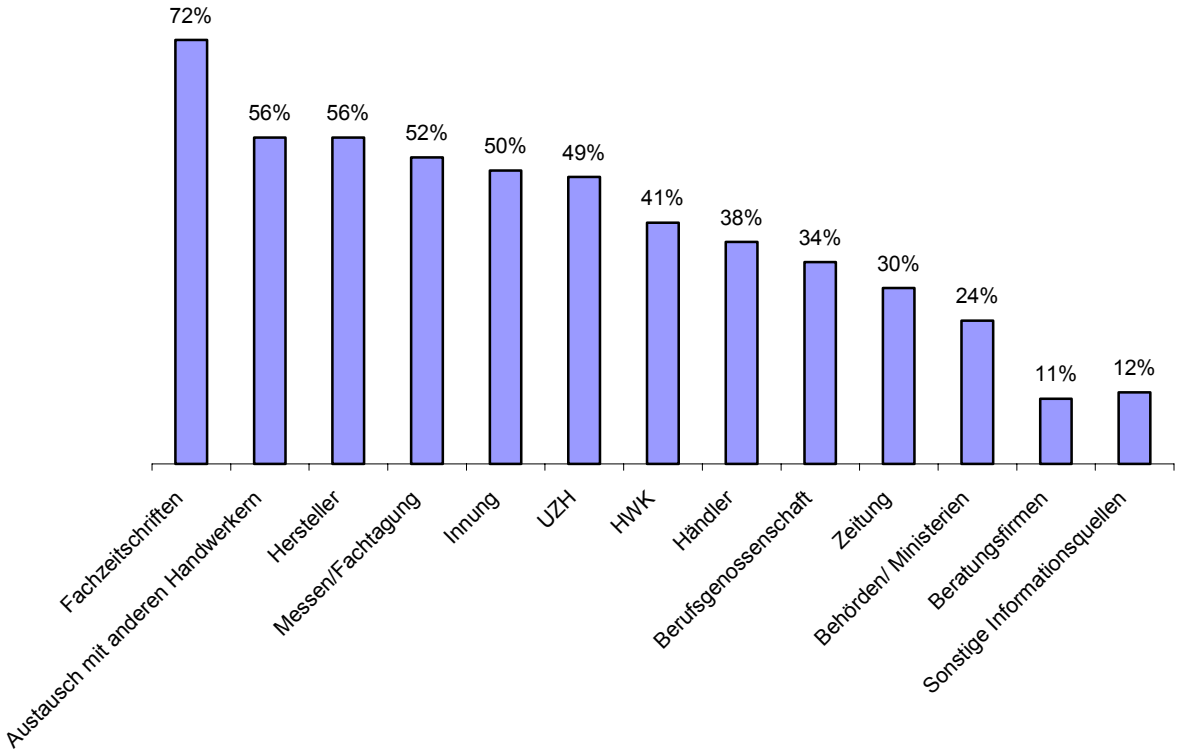


Abbildung 13: Informationsquellen zu Chancen und Risiken, die durch ökologische und soziale Veränderungen im Umfeld des Betriebes auftreten (Mehrfachnennungen, 90 gültige Fälle)

Interessant ist, dass Handwerksbetriebe mit ökologischer Produkt- bzw. Dienstleistungspalette häufiger Messen und Fachtagungen besuchen als die übrigen Handwerksbetriebe. Während in der gesamten Stichprobe 52% der Befragten Messen und Fachtagungen als Informationsquelle angeben, sind dies bei den Handwerksbetrieben, die ökologische Produkte und Dienstleistungen im Angebot haben, immerhin 68%. Zudem ist auffällig, dass bei letzteren auch das Informationsangebot der Umweltzentren stärker genutzt wird, nämlich von 61%. In der Gesamtstichprobe geben dies 49% zu Protokoll. Insgesamt scheint also bei den ökologisch ausgerichteten Handwerksbetrieben ein stärkeres Interesse an Innovationen im Allgemeinen und – freilich nicht weiter erstaunlich – an umweltspezifischen Informationen im Besonderen zu bestehen.

Weiterhin wurde die Informationsbeschaffung mit Hilfe des Internets untersucht. Hier geben 84% aller befragten Betriebe an, dass sie sich im Internet informieren. Erwartungsgemäß werden Websites von Unternehmen und Organisationen am häufigsten aufgesucht (85%, vgl. Abbildung 14). Mehr als ein Drittel der Handwerksbetriebe sind Mitglieder in Mailinglisten und erhalten Newsletter (36%), ebenso viele rufen auch Suchmaschinen auf (ebenfalls 36%). (Suchmaschinen waren laut Fragebogen nicht als Antwortalternative angegeben, wurden aber in 27 Fällen unter „sonstige“ genannt, so dass sie nachträglich als eigene Kategorie aufgenommen wurden.) Aktiven Informationsaustausch über Diskussionsforen betreiben nur sehr wenige (9%).

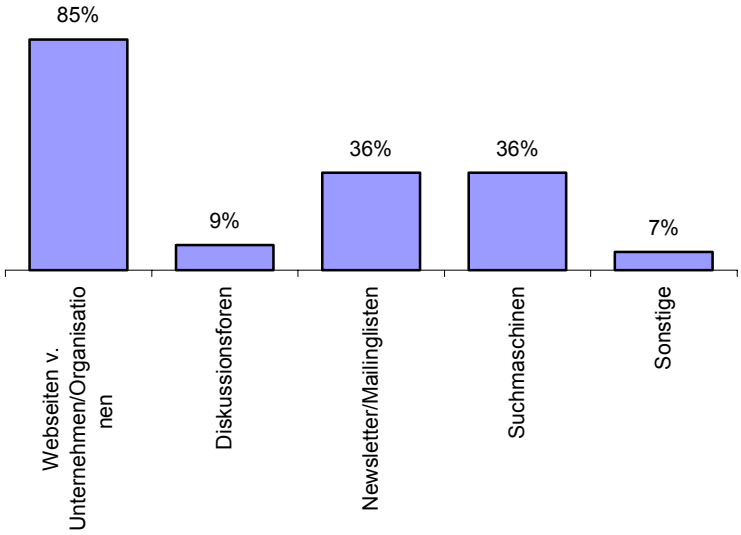


Abbildung 14: „Wie informieren Sie sich im Internet?“ (Mehrfachnennungen; Filterfrage: 75 gültige Fälle)

Die vielen Internetnutzer unter den Handwerkern verwenden das globale Netz zumeist auch zur regelmäßigen Informationsbeschaffung. Insgesamt 68% derjenigen, die das Internet nutzen, gehen täglich oder sogar mehrmals täglich online (davon 23% täglich, bzw. 45% mehrmals täglich), nur 7% von ihnen seltener als einmal pro Woche (vgl. Abbildung 15).

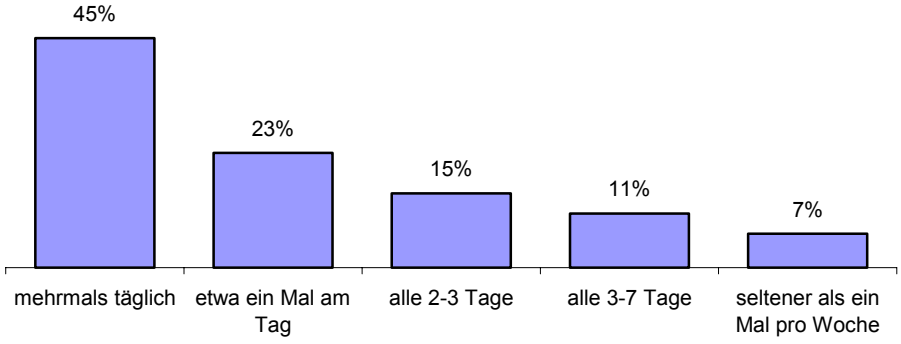


Abbildung 15: Häufigkeit der Internetnutzung (Filterfrage: 75 gültige Fälle)

Obwohl das Internet als Informationsmedium offensichtlich bereits breit von den Handwerkern in Anspruch genommen wird, scheinen noch keine einschlägig bekannten Anlaufstellen in Form von umwelt- und sozialrelevanten Webseiten zu existieren. Denn es wurde nach Webseiten gefragt, die die Befragten bei Umwelt- und Sozialfragen aufsuchen. Das Ergebnis deutet darauf hin, dass es keine einschlägige Quelle gibt, da an herausragender Stelle lediglich Suchmaschinen von knapp einem Drittel der Betriebe (30%) genannt werden (vgl. Abbildung

16). An zweiter Stelle folgen die Homepages der Hersteller bzw. Lieferanten mit 26%. Fast jeder vierte findet bzw. kennt keine spezifische Informationsquelle, wenn man die Kategorien: „kein Angebot“ (12%), „keine Präferenz“ (9%) und „nicht dafür genutzt“ (2%) summiert betrachtet.

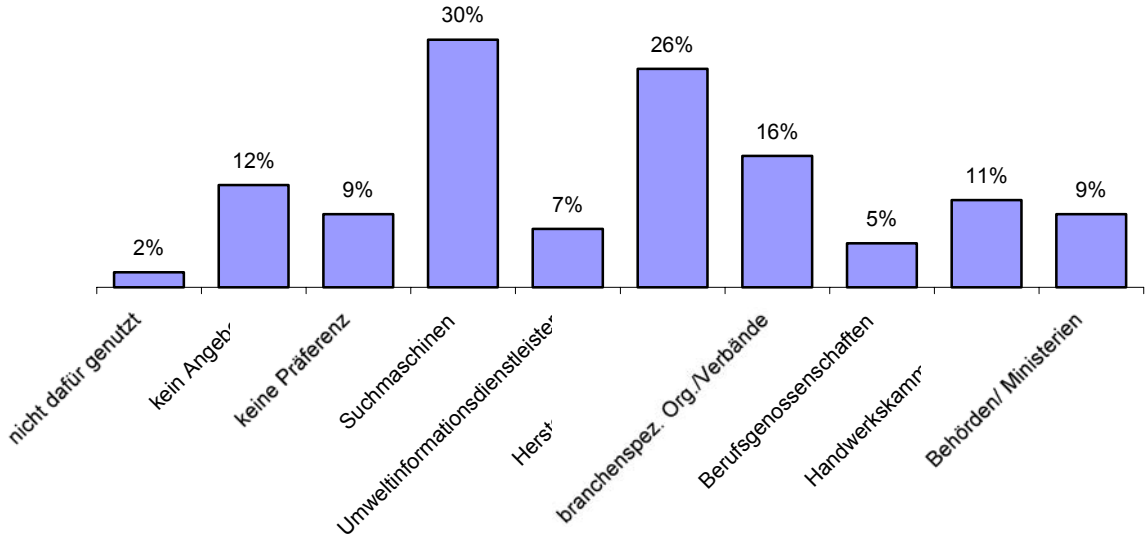


Abbildung 16: Wichtigste Internetseiten zu ökologischen/sozialen Themen (Mehrfachnennungen; Filterfrage: 57 gültige Fälle)

Eine sehr klare Aussage kann demgegenüber aus den Antworten zur Frage nach der Form zusätzlicher Informationen zu ökologischen bzw. sozialen Themen entnommen werden (vgl. Abbildung 17). Mehr als die Hälfte der Handwerker gibt an, dass sie über Internetseiten informiert werden möchte (55%). Dies erscheint folgerichtig zu den vorangehend dargestellten Ergebnissen, wo deutlich wurde, dass bislang kaum spezielle Webadressen zu diesen Themen bekannt sind. Seminare werden ebenfalls sehr häufig gewünscht, diese Kategorie schneidet mit 42% deutlich besser ab, als alle schriftlichen Informationsmedien, egal ob in gedruckter oder elektronischer Form (mit Ausnahme des Internets).

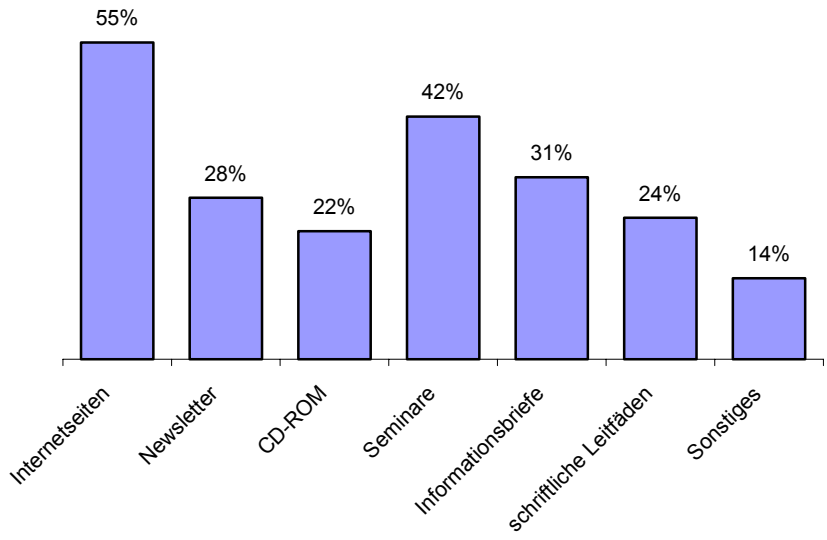


Abbildung 17: Gewünschte Form zusätzlicher Informationen (Mehrfachnennungen, 86 gültige Fälle)

Über die gewünschten Inhalte von Informationsangeboten zu Umwelt- und Sozialfragen, gibt Abbildung 18 Aufschluss: Weit mehr als die Hälfte melden Bedarf im Bereich Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten an (56%), auch rechtliche Aspekte (46%) und Fortbildungsmöglichkeiten (43%) sind häufig gewünschte Themen. Vermarktungsaspekte (Marktchancen, Marketing) wurden von rund einem Drittel der Befragten genannt. Nur etwa ein Zehntel der Befragten ist ausreichend mit Informationen zu ökologischen bzw. sozialen Aspekten versorgt, hier ist somit ein deutlicher Informationsbedarf bei den Handwerksbetrieben.

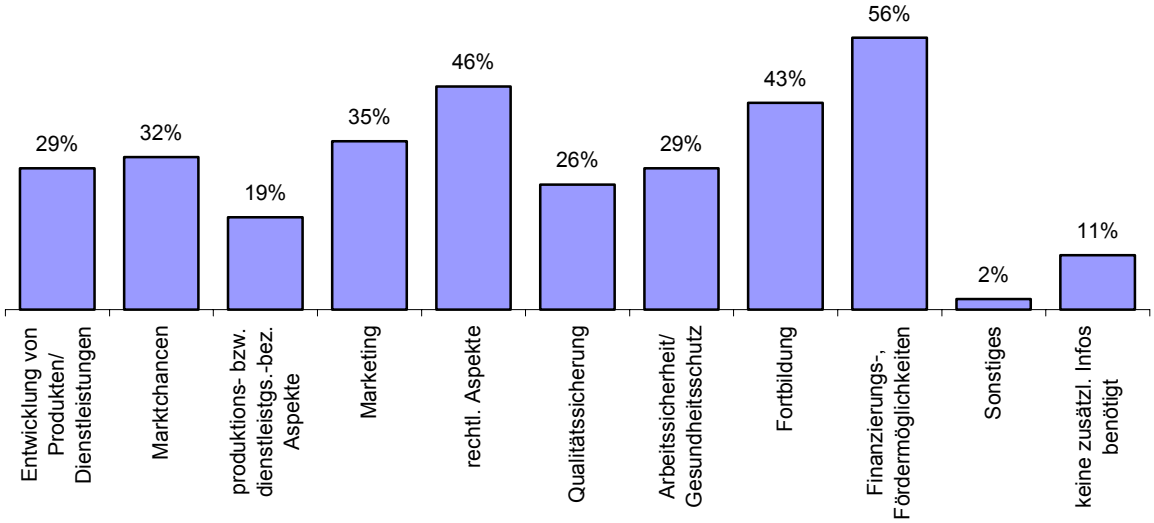


Abbildung 18: Mehr Information: Gewünschte Themenfelder (Mehrfachnennungen; 89 gültige Fälle)

3.3.2 Betriebsinterne Kommunikation

In fast allen Handwerksbetrieben wird intern über Umweltthemen kommuniziert. So geben 92% der Befragten an, dass sie mit ihren Mitarbeitern über betrieblich relevante Umweltthemen sprechen bzw. diese darüber informieren.

Diese Kommunikation läuft überwiegend auf informelle und persönliche Weise ab (vgl. Abbildung 19 und 20). Die Befragungsergebnisse spiegeln damit die Erkenntnisse einschlägiger Publikationen zu Kommunikationsstrukturen im Handwerk wider (vgl. z.B. Diettrich 2000, 121ff; Meier 2002, 108ff.). So geben 68% an, dass die Mitarbeiter in Gruppenbesprechungen informiert werden, auch Einzelgespräche werden von 60% der Befragten aufgeführt. Nur ein Drittel bestätigte das Vorhandensein eines Umwelt-Info-Bretts (33%), Infoschreiben spielen augenscheinlich eine untergeordnete Rolle (16%). Weitere Instrumente kommen kaum zum Einsatz.

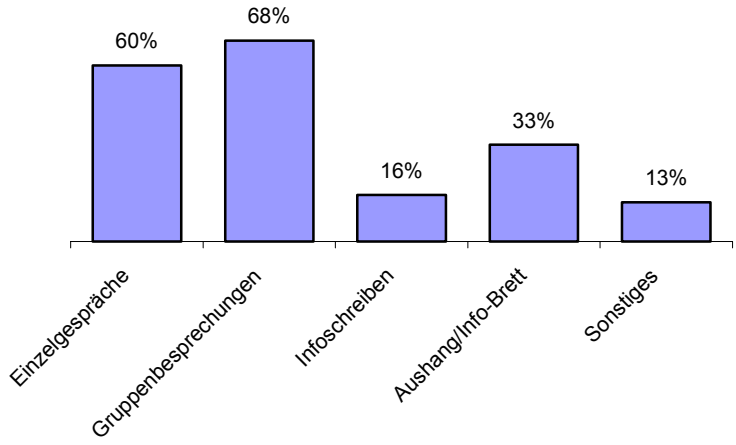


Abbildung 19: „Wie informieren Sie Ihre Mitarbeiter über betrieblich relevante Umweltthemen?“ (Mehrfachnennungen; Filterfrage, 82 gültige Fälle)

Ferner zeigt sich deutlich, dass die Besprechungen eher fallweise als regelmäßig stattfinden (60% „wenn es sich ergibt/auftragsbezogen“) (vgl. Abbildung 20). Auch hier bestätigt sich die in der Literatur vielfach konstatierte Dominanz einer informellen „Ad-hoc-Kommunikationskultur“. Allerdings finden in der Hälfte jener Betriebe, in denen regelmäßig Mitarbeiterbesprechungen durchgeführt werden, die Besprechungen mehrmals wöchentlich oder sogar täglich statt.

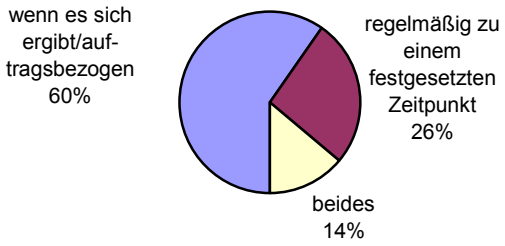


Abbildung 20: „Wann werden Mitarbeiterbesprechungen durchgeführt?“ (87 gültige Fälle)

Gefragt nach Beispielen, wie und über welche betrieblich relevanten Umweltthemen die Mitarbeiter informiert werden, ist als Tendenz deutlich erkennbar, dass es in der innerbetrieblichen Kommunikation meist um Entsorgungsfragen, Abwasserbehandlung, Ressourceneinsparungen (primär Energiesparen) und um Themen des Arbeits-/Gesundheitsschutzes (13%) geht. Beispiele für innerbetriebliche Kommunikation, verstanden als kreativer Prozess, bei dem gemeinsame Lösungen erarbeitet und gefunden werden, fehlen hier jedoch.

Zusammenfassend lässt sich festhalten: Innerbetriebliche Kommunikation über Umwelt- und Sozialthemen findet statt, jedoch meist unregelmäßig und wenig formalisiert. Vieles deutet auf eine „Ad-hoc-Kommunikationskultur“ hin. Thema sind meist Aufgaben des nachsorgenden Umweltschutzes, die in Form von Anweisungen an den Mitarbeiter weitergegeben werden.

3.3.3 Externe Kommunikation

Die Mehrheit der befragten Betriebe (57%) möchte in der eigenen Außendarstellung das Image eines qualitativ hochwertig arbeitenden Betriebes vermitteln (vgl. Abbildung 21). Berücksichtigt man hier ferner auch die Betriebe, die von außen als zuverlässig wahrgenommen werden wollen, so sind es fast drei Viertel der Befragten (74%), die ihr Wunsch-Image als qualitativ hochwertig und/oder zuverlässig beschreiben. Im Gegensatz hierzu stellen die Betriebe, die ein preisgünstiges Image kommunizieren wollen, eine Minderheit dar (16%). Diese Eigendarstellung in der Kommunikation nach außen überrascht nicht, da Handwerksbetriebe in der Regel mit der Differenzierung gegenüber Billiganbietern (Konkurrenten aus dem Handwerk oder auch aus dem Handel) einen Wettbewerbsvorteil aufbauen wollen.

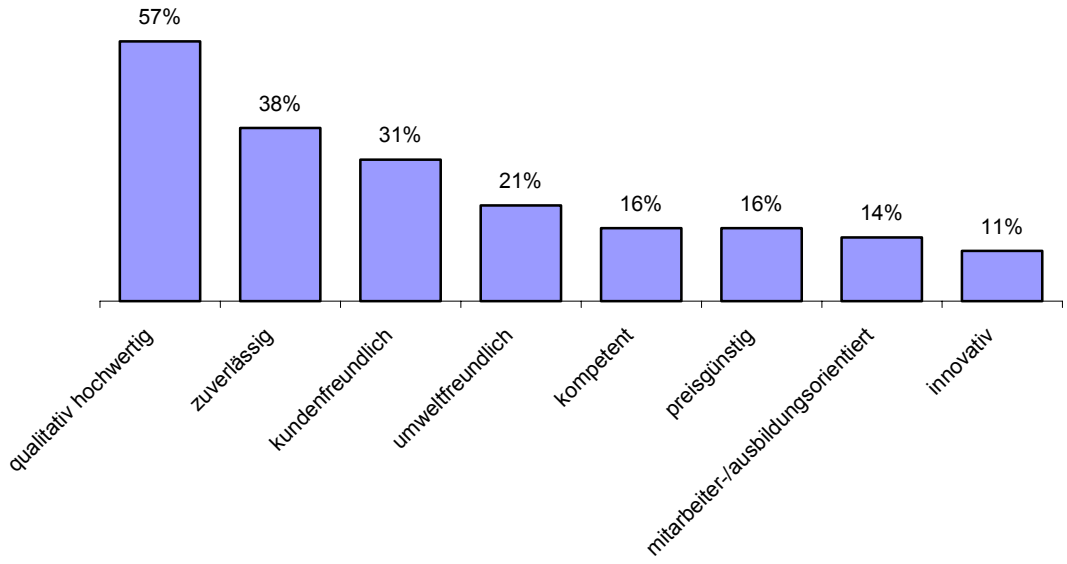


Abbildung 21: Image der Handwerksbetriebe (Mehrfachnennung; 88 gültige Fälle)

Auffällig ist hingegen, dass sich nur rund ein Zehntel aller an der Untersuchung Beteiligten als innovativ einschätzt bzw. dies nach außen kommunizieren will. Ein Grund könnte sein, dass die Befragten im Aufbau eines innovativen Images keinen Vorteil sehen, der sich für sie im Markt bezahlbar macht oder ihnen einen Wettbewerbsvorsprung verschafft, da sie sich eher am Image des ‚Traditionshandwerks' orientieren (vgl. hierzu auch Brüggemann & Riehle 1995, 54f.). Eine weitere Ursache könnte darin liegen, dass die befragten Betriebe keine Ideen oder Möglichkeiten sehen, sich innovativ fortzuentwickeln bzw. Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln, die als innovativ oder neuartig eingeschätzt werden. Dies könnte erklären, warum so viele befragte Unternehmen Beratungsbedarf in den Bereichen Ideenfindung und Produkt-/Dienstleistungsentwicklung äußern (vgl. hierzu Kap. 3.9). 21% der Betriebe verfolgen den gezielten Aufbau eines umweltfreundlichen Images.

Die überwiegende Mehrheit der befragten Betriebe informiert ihre Kunden, Nachbarn usw. über ihre ökologischen und/oder sozialen Leistungen mit Hilfe von Kundengesprächen bzw. Außendiensttätigkeiten (84%). Die übrigen Informationswege werden deutlich seltener genutzt. Am häufigsten werden hierbei noch die Instrumente Internethomepage (44%) und Postwurf/Prospekte/Flugblätter (42%) genannt. Von einer Minderheit der befragten Betriebe werden z.B. Kommunikationsinstrumente wie Zeitungen (30%), Messen (28%), Produktkennzeichnungen (16%) oder ein Tag der offenen Tür/Betriebsführungen (3%) zur Darstellung ökologischer und/oder sozialer Unternehmensleistungen eingesetzt.

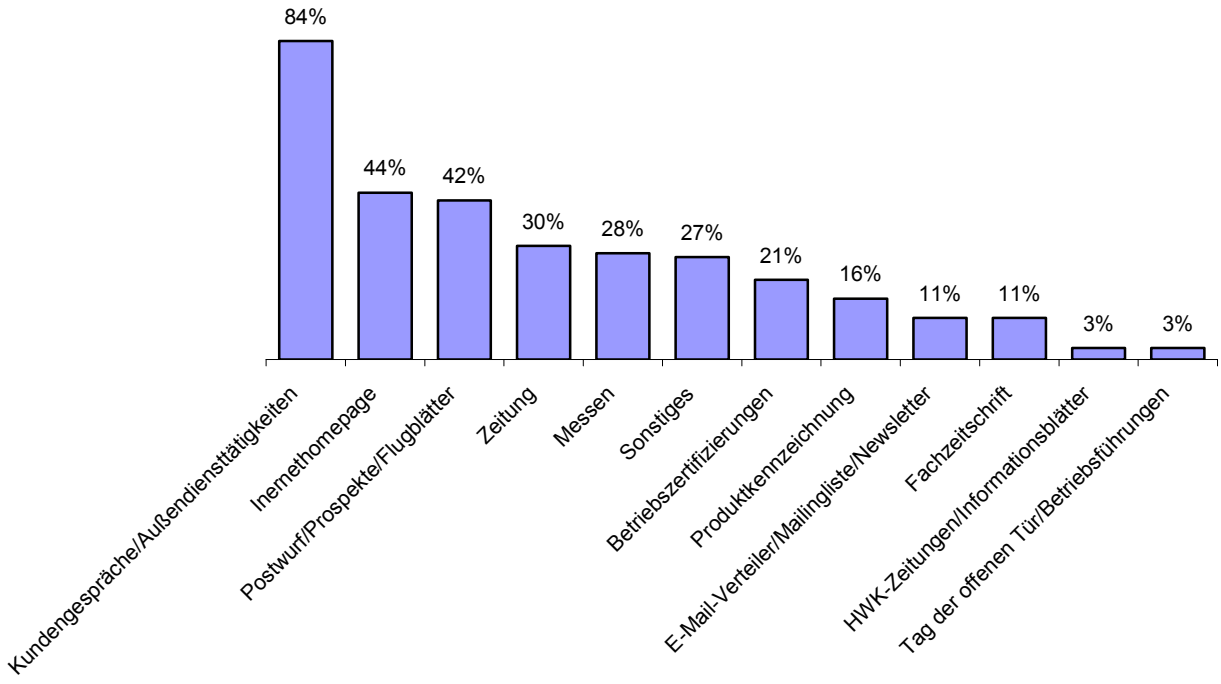


Abbildung 22: Informationskanäle zur Unterrichtung von z.B. Kunden über ökologische u./o. soziale Unternehmensleistungen (Mehrfachnennung; 81 gültige Fälle)

In der mit 27% recht großen Rubrik „Sonstiges“ finden sich viele Nennungen im Sinne von ‚Mund-zu-Mund-Propaganda’ bzw. mündlichen Empfehlungen und Referenzen. In der Gesamtbetrachtung fällt die Anzahl der genutzten Informationskanäle, abgesehen von Kundengesprächen/Außendiensttätigkeiten, auffallend niedrig aus.

Schaut man in diesem Zusammenhang näher auf die Handwerksbetriebe mit ökologischer Produkt- und Dienstleistungspalette, so fällt auf, dass die Kommunikationsanstrengungen insgesamt intensiver ausfallen als beim Durchschnitt der befragten Betriebe. Diese Gruppe schaltet häufiger Anzeigen in Zeitungen (43%) und Fachzeitschriften (18%) und nutzt auch zahlreicher den Besuch von Messen als Kommunikationsmedium (46%). Auffällig ist ferner, dass 54% dieser Betriebe angeben, einen ‚Tag der offenen Tür’ durchzuführen. In der gesamten Stichprobe sind dies nur 3%. Offensichtlich sind die stärker ökologisch ausgerichteten Betriebe aktiver in ihren Kommunikationsbemühungen und nutzen stärker die Vielfalt an Kommunikationsinstrumenten.

Die Frage, ob die Unternehmensinformationen gezielt an bestimmte Gruppen bzw. Adressaten gerichtet werden, bejahen 61% der Befragten. Damit kommunizieren mehr als ein Drittel der befragten Betriebe (39%) ihre Information *nicht* zielgruppengerichtet. Die wichtigste Adressatengruppe derjenigen Betriebe, die angeben, zielgruppengerecht zu kommunizieren,

sind die Privatkunden (84%), gefolgt von Kunden aus Industrie und Handel (48%). Hinter der Rubrik „Sonstiges“ verbergen sich verschiedene Akteure, insbesondere Architekten, als Zielgruppe (vgl. Abbildung 23).

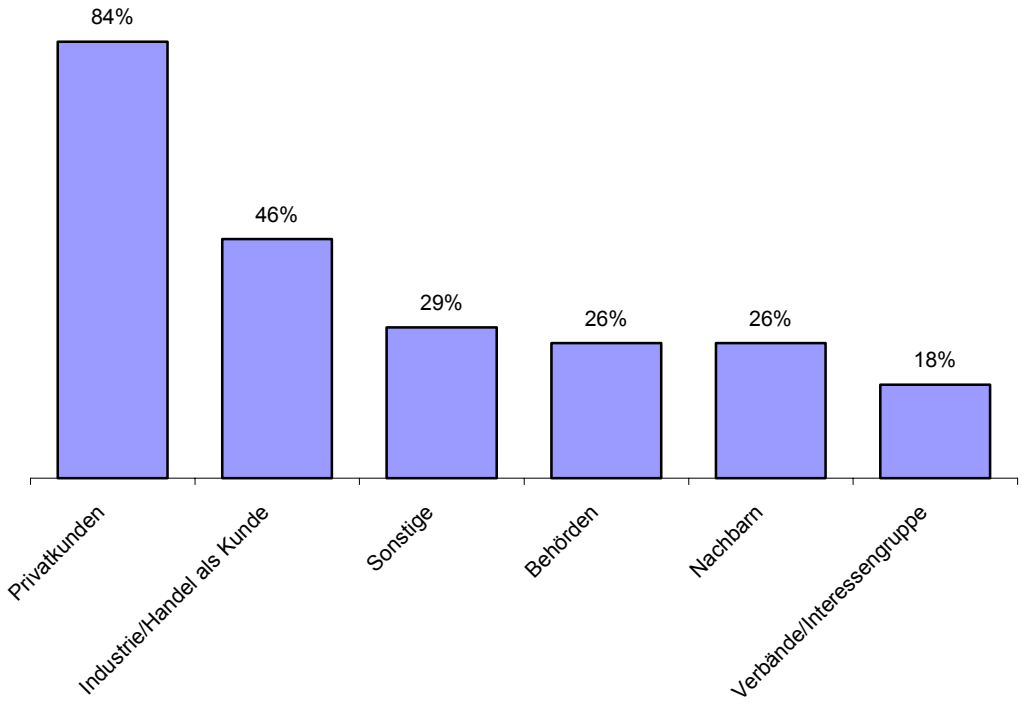


Abbildung 23: Zielgruppen (Mehrfachnennung; Filterfrage: 55 gültige Fälle)

Richtet man auch hier nochmals den Blick auf die Handwerksbetriebe mit ökologischer Produkt- und Dienstleistungspalette, so ist auffallend, dass sich diese mit ihren Werbeanstrengungen noch stärker auf den Privatkunden richten (95%). Im Vordergrund der Kommunikationsbemühungen steht ferner der Kunde aus der Nachbarschaft (40%). Augenscheinlich wird das Nachhaltigkeitsprinzip der regionalen Nähe beherzigt. Umgekehrt findet man im Vergleich zu den übrigen Handwerksbetrieben erheblich weniger Bemühungen um Kunden aus Industrie und Handel (30%).

3.4 Weiterbildung

Die Bereitschaft zur Weiterbildung ist bei den befragten Handwerksbetrieben offenbar sehr hoch, denn 94% der Befragten geben an, dass Inhaber und Mitarbeiter an Fortbildungsmaßnahmen teilnehmen. In 63% dieser Fälle besuchen die Inhaber sogar häufiger als einmal im Jahr eine Fortbildungsveranstaltung. Unter den Mitarbeitern ist diese Quote nicht ganz so hoch: Aber auch hier geben immerhin 42% der Befragten an, dass ihre Mitarbeiter häufiger als einmal im Jahr eine Weiterbildungsmaßnahme in Anspruch nehmen, während ein gutes Drittel der Mitarbeiter etwa einmal im Jahr auf einer Fortbildung ist.

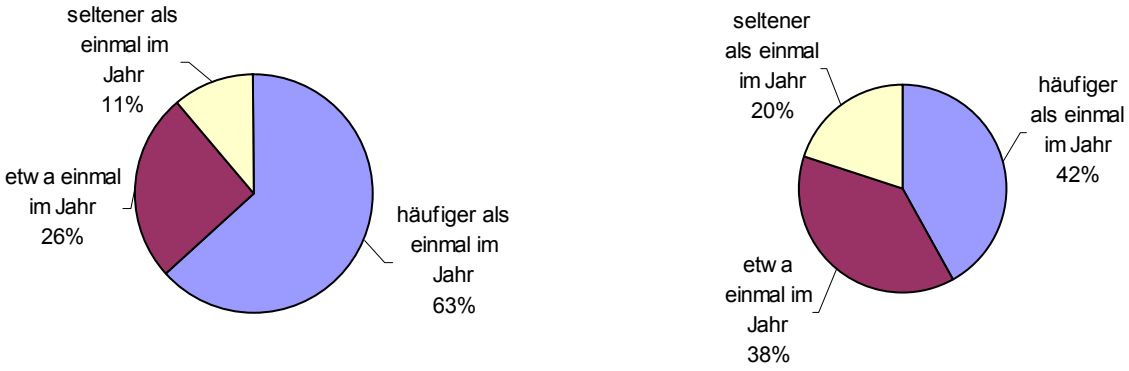


Abbildung 24: Häufigkeit der Fortbildungsveranstaltungen: Inhaber und Mitarbeiter (Filterfrage: 85 bzw. 79 gültige Fälle)

Auffällig ist, dass jene Handwerkbetriebe, die ökologische Produkte und Dienstleistungen im Angebot haben, zahlreicher als der Durchschnitt der übrigen befragten Betriebe an Fortbildungsmaßnahmen teilnehmen. Hier besuchen 74% der Inhaber und 52% der Mitarbeiter häufiger als einmal im Jahr eine Fortbildung.

Die Frage, ob Inhaber und Mitarbeiter auch an Fortbildungsmaßnahmen zu ökologischen Themen teilnehmen, wird hinsichtlich der Inhaber von 54% der Befragten und hinsichtlich der Mitarbeiter von 43% der Befragten bejaht. Die Sensibilität für die Notwendigkeit einer breiten Verankerung ökologischen Wissens in der gesamten Belegschaft scheint also grundsätzlich vorhanden zu sein. Auch in diesem Kontext zeigt sich wieder – sicherlich nicht weiter erstaunlich – dass die Handwerksbetriebe mit ökologischer Produkt- bzw. Dienstleistungspalette höhere Zustimmungswerte aufweisen: So besuchen hier 83% der Inhaber und 64% der Mitarbeiter Fortbildungsveranstaltungen zu ökologischen Themen.

Interessant ist nun weiterhin, inwieweit Begriff und Konzept der nachhaltigen Entwicklung in den Handwerksbetrieben bekannt sind. Hier geben immerhin 61% der Befragten zu Protokoll, dass sie diesen Begriff schon einmal gehört haben. In der Gruppe der Handwerksbetriebe mit ökologischen Produkten und Dienstleistungen ist der Nachhaltigkeitsbegriff sogar noch etwas häufiger bekannt als in der gesamten Stichprobe, nämlich 71%. Das ist im Vergleich zur Gesamtbevölkerung eine ausgesprochen hohe Quote: Denn bundesweit ist die Leitidee der nachhaltigen Entwicklung nur 29% der Bevölkerung bekannt (vgl. Kuckartz & Grunenberg 2002).

Nun sagt aber die Angabe, der Nachhaltigkeitsbegriff sei bekannt, nichts über die inhaltlichen Aspekte aus, die man mit diesem Begriff assoziiert. Das Spektrum der Antworten auf die

Frage, was man denn mit dem Nachhaltigkeitsbegriff verbindet, spiegelt die Problematik der öffentlichen Diskussion um nachhaltige Entwicklung bzw. die Schwierigkeit zu kommunizieren, was mit Nachhaltigkeit gemeint ist, wider (vgl. Abbildung 25).

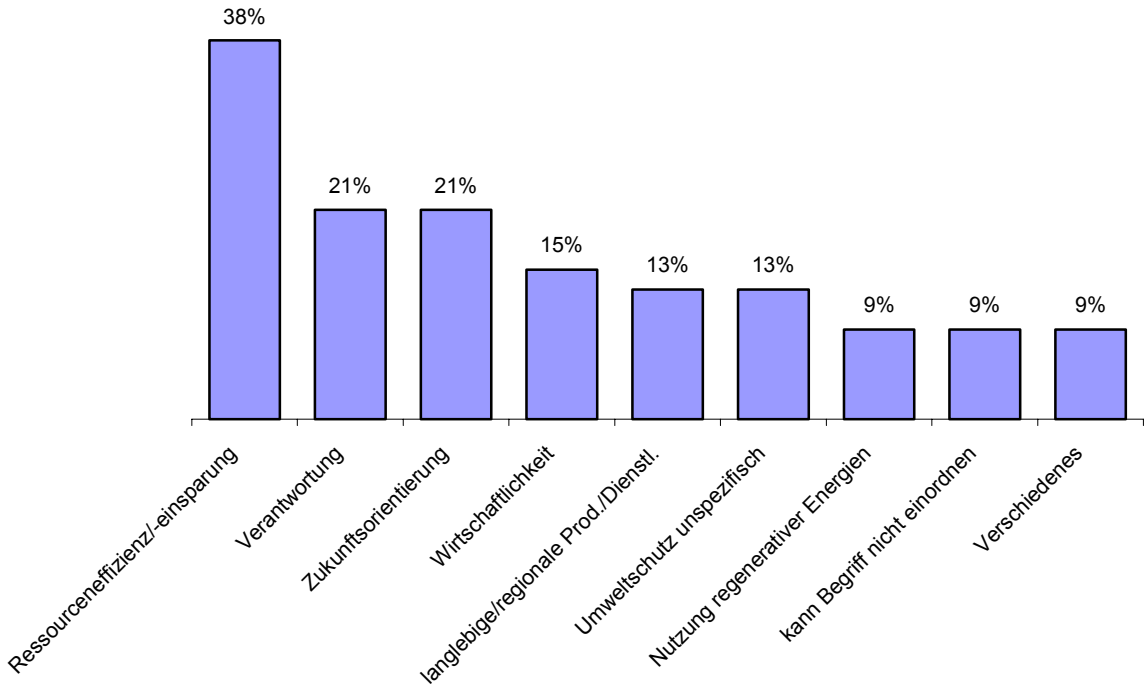


Abbildung 25: Assoziationen zum Nachhaltigkeitsbegriff (Mehrfachnennungen; Filterfrage: 47 gültige Fälle)

Zwar können nur 4 von den 55 Personen, die schon einmal von nachhaltiger Entwicklung gehört haben, diesen Begriff thematisch gar nicht einordnen, während weitere 6 Personen mit Nachhaltigkeit pauschal Umweltschutz assoziieren. Doch handelt es sich auch beim größten Teil der übrigen Assoziationen überwiegend um einzelne Aspekte aus dem Themenbereich nachhaltiger Entwicklung, die zumeist nicht in einen gemeinsamen Zusammenhang gebracht werden. Als häufigste Stichworte werden dabei Ressourceneffizienz/-einsparung, Zukunftsorientierung und Verantwortung i.w.S. genannt. Auch Wirtschaftlichkeit verbinden 7 Personen mit dem Nachhaltigkeitsbegriff, wiederum ohne dies im Dreiklang von Ökonomie, Ökologie und Sozialem zu sehen.

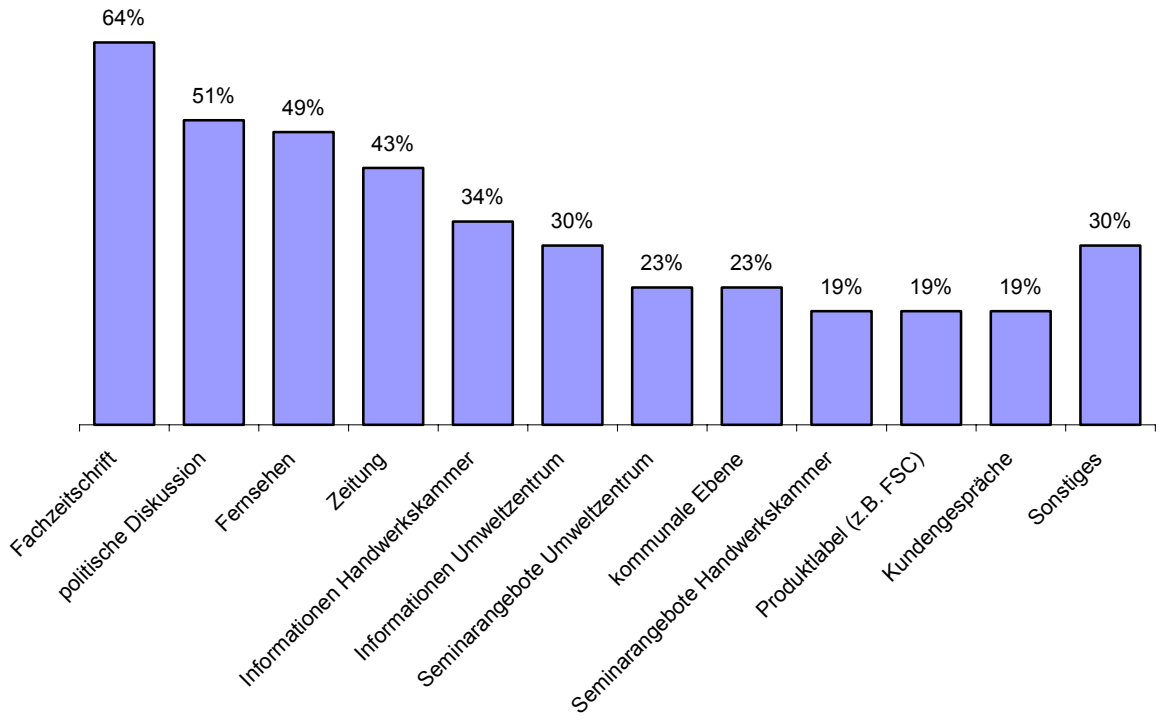


Abbildung 26: Nachhaltigkeitsbegriff: Informationsquellen (Mehrfachnennungen; Filterfrage: 53 gültige Fälle)

Schaut man nun, wo bzw. in welchem Zusammenhang die Befragten von dem Begriff gehört haben, wird allerdings deutlich, dass der Besuch von Fortbildungsveranstaltungen keine sonderlich große Rolle spielt (vgl. Abbildung 26). 23% bzw. 19% führen in diesem Zusammenhang Seminarangebote der Umweltzentren und Handwerkskammern an. Etwas häufiger werden Informationen dieser Einrichtungen als Quelle des Wissens genannt. Die wichtigste Informationsquelle sind jedoch Fachzeitschriften: 64% schöpfen hieraus ihr Wissen über den Nachhaltigkeitsbegriff. Auch Zeitungen, Fernsehen und politische Diskussionen werden häufig angeführt. Unter der Rubrik „Sonstiges“ sind als weitere genannte Informationsquellen Internet, Radio, Innungen/Verbände sowie der Besuch von Messen und Tagungen zusammengefasst.

3.5 Organisation

Betrachtet wird zunächst die Frage, wer in den Betrieben die Ideen und Anstöße gibt, welche dazu führen, dass sich das Unternehmen mit ökologischen und/oder sozialen Fragen beschäftigt. In den Antworten wird unterschieden, ob diese Ideen von interner oder externer Seite kommen. Hier deutet sich bereits die stark auf den Inhaber zugespitzte Organisation der Betriebe an, denn 91% der Befragten geben an, dass die Impulse vom Inhaber ausgehen. Die Mitarbeiter geben den Ausschlag in etwa jedem zweiten Fall. Externe Ideengeber sind hauptsächlich Kunden (67%) und befreundete Handwerker (43%). Jeweils etwa ein Drittel der Zustimmungen entfallen auf Lieferanten (34%), Handwerkskammern (30%) und Innungen (33%) (vgl. Abbildung 27).

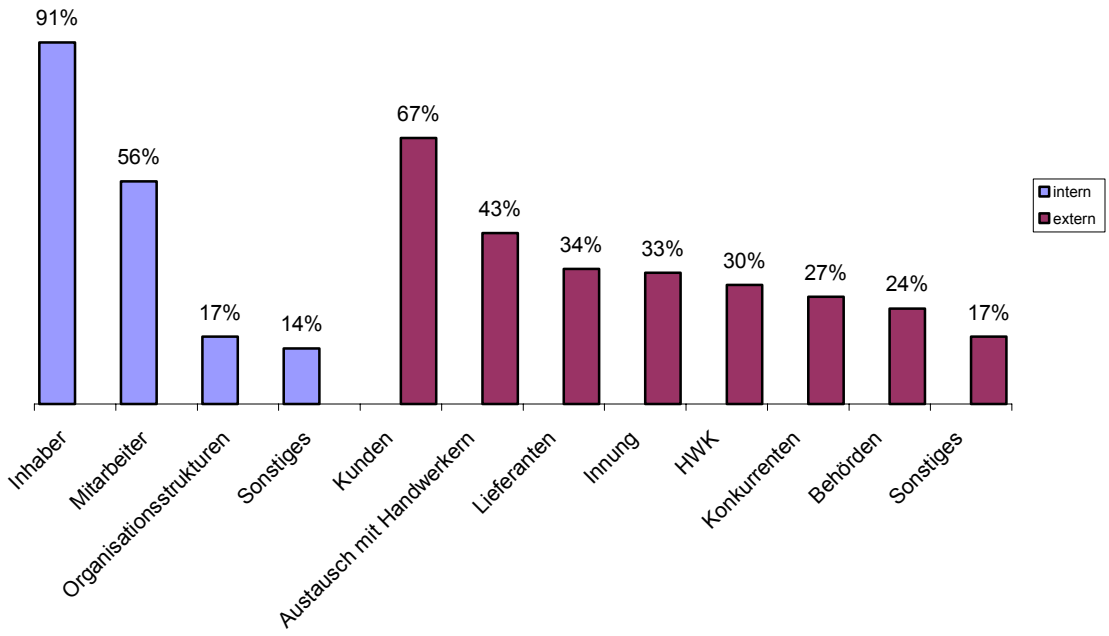


Abbildung 27: Woher kommen die Ideen und Anstöße, sich mit ökologischen u./o. sozialen Fragestellungen zu beschäftigen? (Mehrfachnennungen; 70 gültige Fälle)

Da immerhin in einem Drittel der befragten Betriebe auch die Mitarbeiter schon einmal an Fortbildungsmaßnahmen zu ökologischen Themen teilgenommen haben, darf man gespannt sein, ob sie ihr Wissen im betrieblichen Alltag umsetzen können und entsprechend Verantwortung übernehmen. Es zeigt sich jedoch, dass die betriebliche Organisation der Umweltschutz-Aufgaben zu einem großen Teil in den Händen der Inhaber liegt: 55% der Befragten geben dies an. Zudem agieren die Inhaber hier überwiegend im Alleingang, denn nur zwischen 8 und 16% der Befragten führen an, dass eine Unterstützung der Inhaber durch Mitarbeiter, einen internen Beauftragten, durch angestellte Geschäftsführer oder Meister erfolgt oder aber dass die Genannten eigenständig für die Umweltschutzaufgaben zuständig sind (vgl. Abbildung 28).

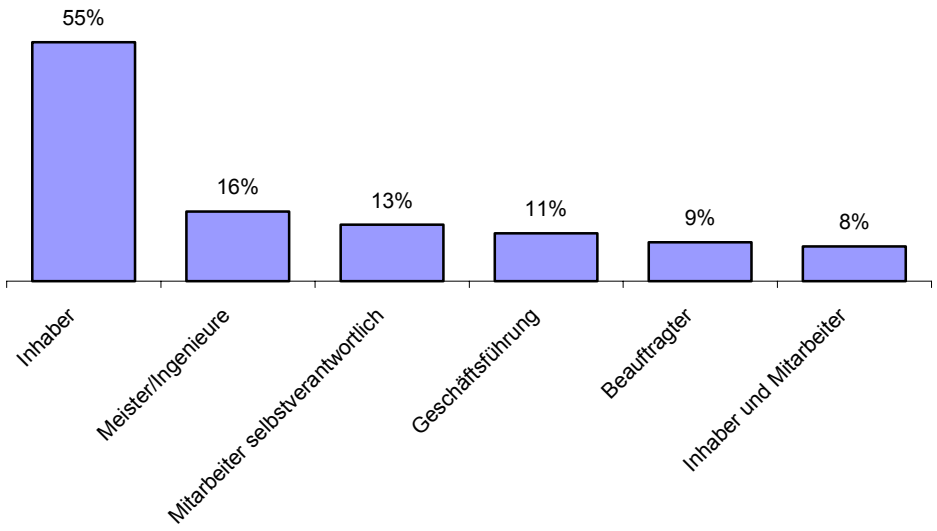


Abbildung 28: Zuständigkeiten bei der Organisation des Umweltschutzes (Mehrfachnennungen; 86 gültige Fälle)

Ein etwas anderes Bild ergibt sich im Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz. Zwar bezeichnen auch hier 51% der Befragten die Inhaber als die Hauptverantwortlichen, doch wird die Organisation der Aufgaben etwas häufiger an einen internen Sicherheitsbeauftragten für Arbeits- und Gesundheitsschutz delegiert. Zudem geben 27% der Befragten an, dass eine Unterstützung bzw. Überprüfung durch Externe erfolgt, wie z.B. durch die Berufsgenossenschaften oder den Arbeitsmedizinischen Dienst. So ist es nicht weiter erstaunlich, dass die Antwort „die Mitarbeiter sind selbstverantwortlich“ hier gar nicht erst auftaucht (vgl. Abbildung 29).

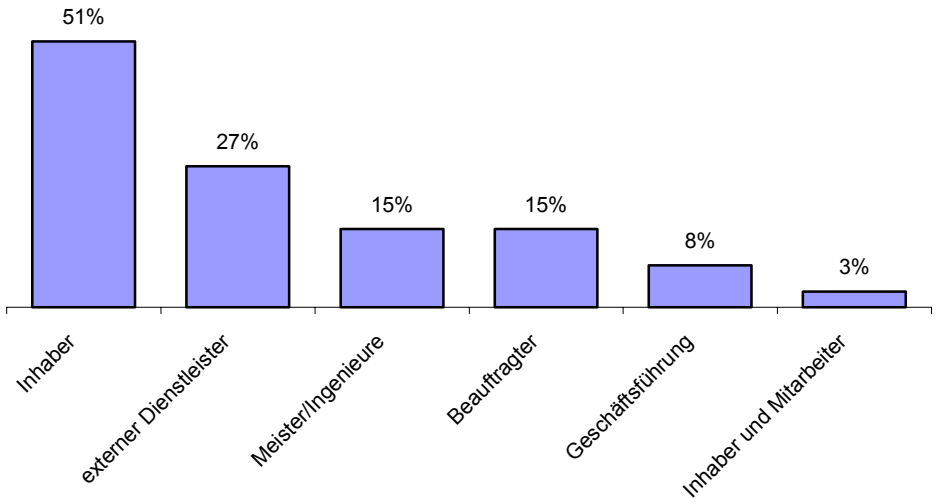


Abbildung 29: Zuständigkeiten bei der Organisation des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (Mehrfachnennungen; 88 gültige Fälle)

Vergleicht man die Angaben zu den Zuständigkeiten für den Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz mit denen für den Bereich Qualitätssicherung, so fällt auf, dass hier neben den Inhabern vor allem auch die angestellten Meister bzw. Ingenieure genannt werden. Ferner fällt der Aufgabenbereich Qualitätssicherung teilweise auch in die Eigenverantwortung der Mitarbeiter (vgl. Abbildung 30).

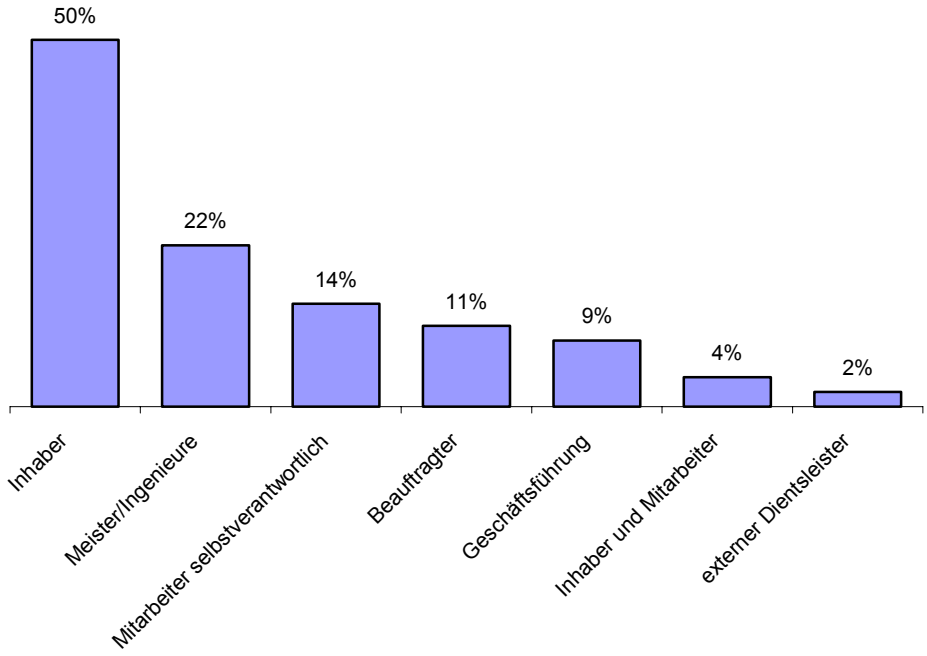


Abbildung 30: Zuständigkeiten bei der Organisation der Qualitätssicherung (Mehrfachnennungen; 86 gültige Fälle)

Bei den Betrieben mit ökologischer Produkt- bzw. Dienstleistungspalette liegen die Werte für die Zuständigkeit des Inhabers für die Aufgaben im Umweltschutz, Arbeits-/ Gesundheitsschutz und in der Qualitätssicherung sogar über 60%. Dies ist vermutlich vor allem dadurch zu erklären, dass diese Handwerksbetriebe vermehrt in der Klasse derjenigen Betriebe zu finden sind, die nicht mehr als 10 Beschäftigte haben, so dass die Inhaber hier ohnehin einen großen Teil der Aufgaben selbst erfüllen müssen. Damit korrespondiert auch, dass ein Audit im Umweltschutz und in der Qualitätssicherung in diesen Betrieben noch seltener zum Einsatz kommt als im Durchschnitt der befragten Betriebe (Instrument zu komplex und für Betriebe mit weniger als 10 Beschäftigten wenig geeignet).

Bei der Betrachtung der folgenden Abbildung 31 zeigt sich, dass die Aufgaben in den Bereichen Umweltschutz, Arbeits-/Gesundheitsschutz und Qualitätssicherung in allen befragten Betrieben zum größten Teil mit Hilfe von (mündlichen) Arbeits- und Verfahrensanweisungen organisiert werden. Gut zwei Drittel der Befragten verweisen in den drei Aufgabenbereichen auf dieses einfach zu handhabende Instrument. Auch Checklisten kommen häufiger zum Einsatz. Ein Audit im Umweltschutz führen 18%, in der Qualitätssicherung 21% und im Arbeits- und Gesundheitsschutz 6% der Befragten durch. Vergleichbare Werte ergeben sich für das Instrument ‚Managementsystem'. Von den 38 Handwerksbetrieben, in denen ein Managementsystem in einem der drei Bereiche existiert, sind 18 Betriebe nach ISO 9001 oder ISO 9002, 5 Betriebe nach ISO 14001 und 3 Betriebe nach EMAS zertifiziert.

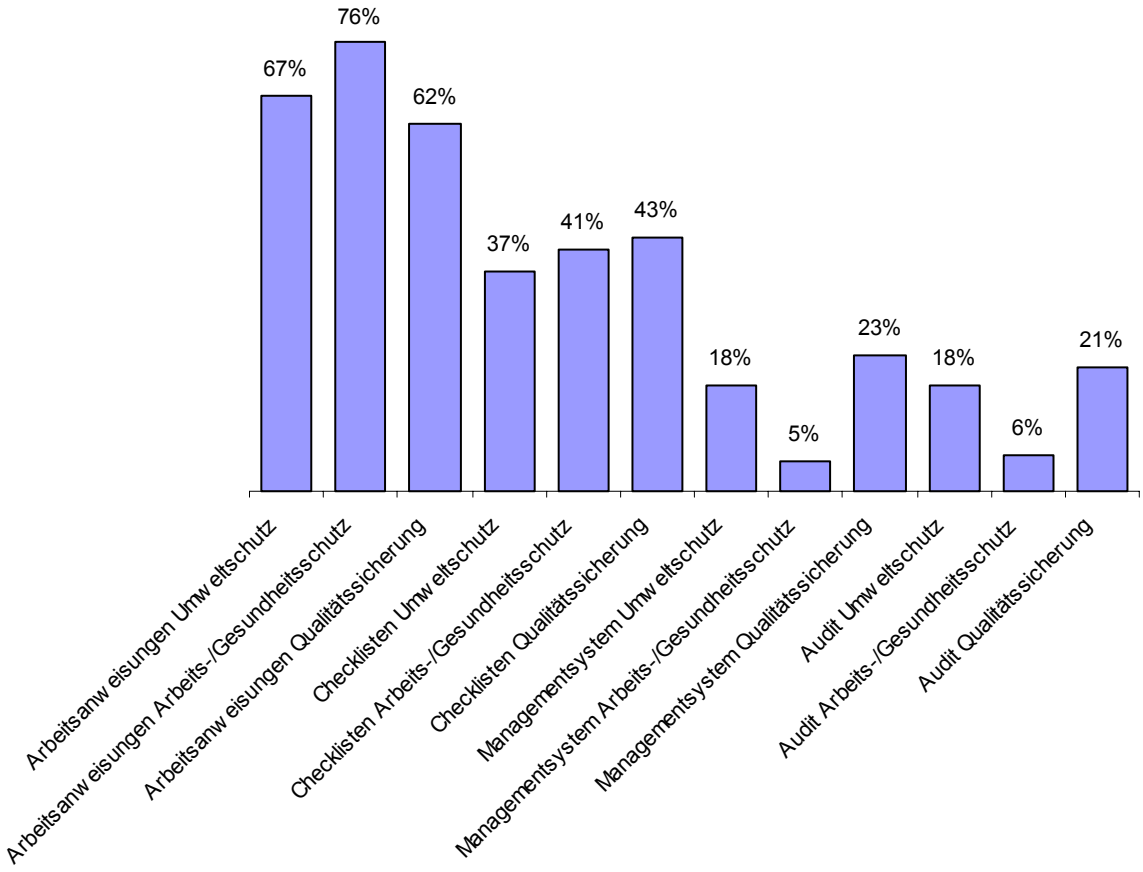


Abbildung 31: Eingesetzte Instrumente in den Bereichen Umweltschutz, Arbeits-/Gesundheitsschutz und Qualitätssicherung (Mehrfachnennungen; 84 gültige Fälle)

Die Frage, ob man (weitere) Möglichkeiten sieht, etwas in den Bereichen Umweltschutz, Arbeits-/ Gesundheitsschutz und Qualitätssicherung zu tun oder zu ändern, wird von 63% (57) der Befragten bejaht. Welche Bereiche von diesen Befragten konkret angesprochen werden, zeigt die folgende Abbildung 32.

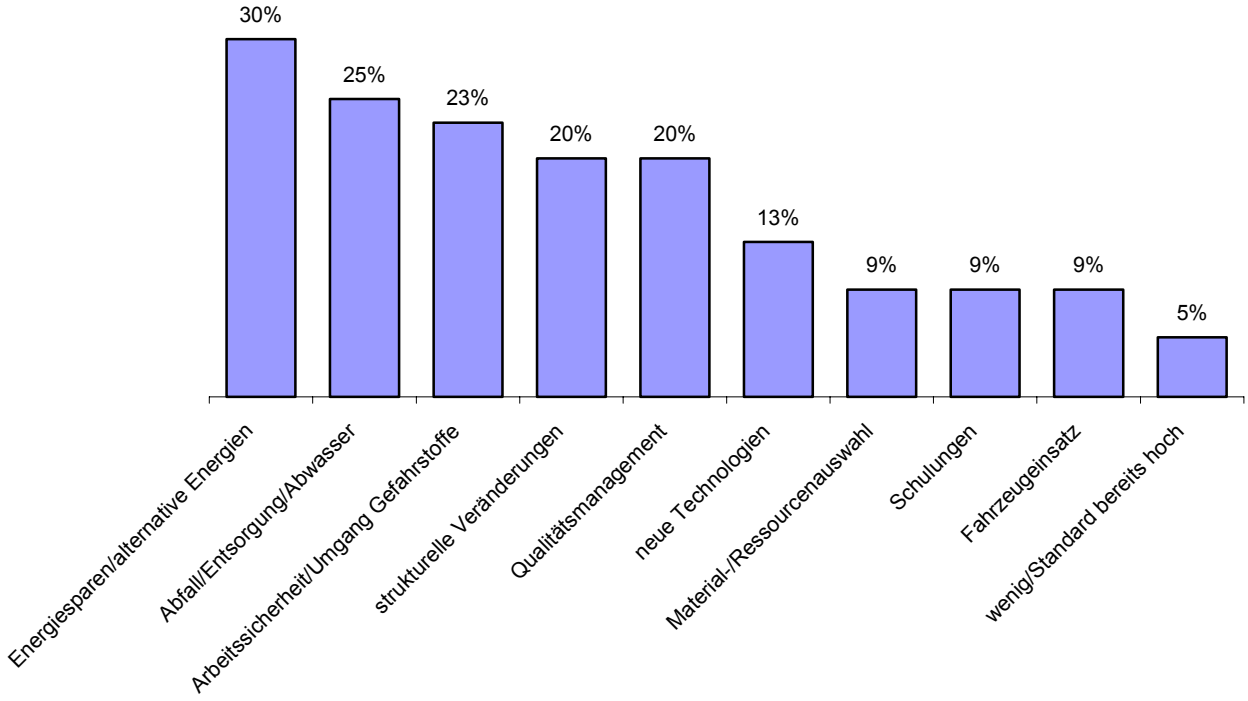


Abbildung 32: Verbesserungsmöglichkeiten in den Bereichen Umweltschutz, Arbeits-/Gesundheitsschutz und Qualitätssicherung (Mehrfachnennungen; Filterfrage: 56 gültige Fälle)

Die meisten Befragten sehen Verbesserungsmöglichkeiten beim Energiesparen, hier teilweise auch durch den Einsatz alternativer Energien, etwa in Hinblick auf die Installation einer Photovoltaik-Anlage. Aber auch Abfalltrennung/-vermeidung und Abwasserbehandlung sind Themen, wo offensichtlich noch Handlungsbedarf existiert. Häufig wird der Wunsch nach einer Optimierung der Entsorgung geäußert, u.a. um Kosten zu sparen. Auch in der Arbeitssicherheit, vor allem beim Umgang mit Gefahrstoffen und Maschinen, werden Verbesserungsmöglichkeiten gesehen. Hier scheint ebenfalls ein gewisser Bedarf nach entsprechenden Managementsystemen zu bestehen. Generell äußert auch ein Teil der Befragten, dass man die betrieblichen Arbeitsabläufe optimieren müsste sowie die Qualitätssicherung verbessern könnte. Insgesamt machen die hier angestellten Überlegungen und Vorschläge jedoch deutlich, dass das Innovationspotenzial der befragten Betriebe eher schwach ausgeprägt ist.

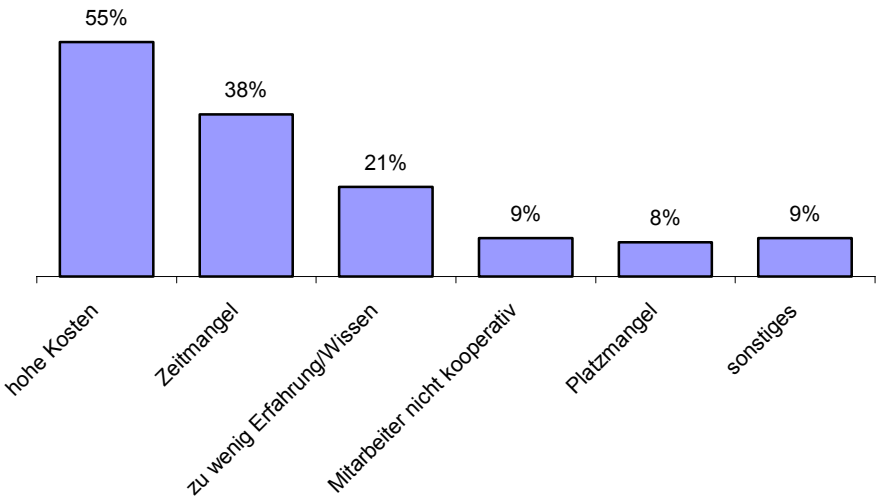


Abbildung 33: Hindernisse bei der Realisierung von Maßnahmen im Umweltschutz, Arbeits-/Gesundheitsschutz und in der Qualitätssicherung (Mehrfachnennungen; Filterfrage: 53 gültige Fälle)

Als größtes Hindernis für die Realisierung der Maßnahmen, die für prinzipiell machbar gehalten werden, gelten die anfangs hohen Kosten, um die Maßnahmen überhaupt in Angriff nehmen zu können. Sei es, dass das Geld fehlt, um die Mitarbeiter zu entsprechenden Schulungen zu schicken oder der finanzielle Aufwand im Verhältnis zur Einsparung generell als zu hoch gesehen wird. Zudem spielen Zeitmangel, teilweise auch Mangel an Wissen und Erfahrung, eine nicht unbeträchtliche Rolle.

Gefragt nach den Spielräumen, welche die Befragten sehen, um die genannten Hindernisse zu überwinden und eventuelle Marktchancen zu nutzen, muss man zunächst feststellen, dass von den ursprünglich 56 Befragten, die Verbesserungsmöglichkeiten im Umweltschutz, im Arbeits-/ Gesundheitsschutz und in der Qualitätssicherung sehen, hierzu 20 Personen gar keine Antwort geben. Von den 36 Personen, die auf diese Frage überhaupt antworten, geben 10 Befragte explizit zu Protokoll, dass sie keine Spielräume sehen, weitere 8 sehen lediglich geringe Spielräume. 9 Personen können sich vorstellen, dass man sich über strukturelle Veränderungen und Verbesserungen Spielräume schafft, etwa durch bessere Selbstorganisation oder ein optimiertes Zeitmanagement. Weitere 6 Befragte Personen halten externe Unterstützung für sinnvoll, beispielsweise in Form eines Transfers von Ideen oder durch eine übergreifende Zusammenarbeit mit Dienstleistern (z.B. HWK) oder Unternehmen. 6 Personen führen finanzielle Anreize bei der Frage nach den Spielräumen an.

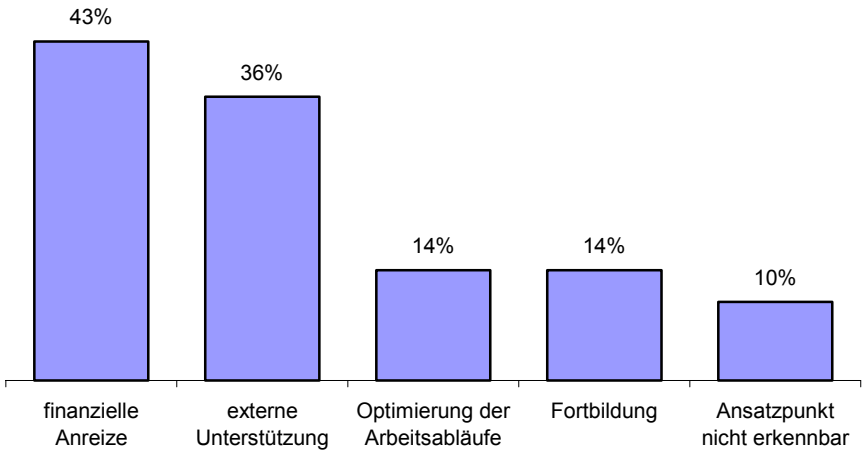


Abbildung 34: Gewünschte Hilfestellungen bei der Realisierung von Maßnahmen im Umweltschutz, Arbeits-/ Gesundheitsschutz und in der Qualitätssicherung (Mehrfachnennungen; Filterfrage: 42 gültige Fälle)

Auf die nächste Frage, was helfen könnte die genannten Hindernisse abzubauen und wo Unterstützung hilfreich wäre, führen 43% der Befragten, d.h. 18 Personen, finanzielle Anreize an. Damit steht dieser Punkt an erster Stelle. Genannt werden hier u.a. Fördermöglichkeiten, zinsgünstige Darlehen, Steuervorteile, finanzielle Entlastungen bei der Ausbildungsvergütung oder auch der pauschale Wunsch nach einer besseren Konjunktur. Unter dem Punkt ‚externe Unterstützung' summiert sich der Bedarf nach Beratung durch die Berufsgenossenschaften, Handwerkskammern, Umweltzentren und Unternehmensberatungen. Weitere benötigte Hilfestellungen betreffen die Entwicklung spezifischer Fortbildungsangebote sowie Anregungen und Vorschläge zur Optimierung von Arbeitsabläufen.

3.6 Produkt-/Dienstleistungsentwicklung

Von allen Befragten sind 57% (51) der Ansicht, dass in ihren Betrieben Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden, die sich erkennbar von denen anderer Unternehmen unterscheiden. Von diesen Befragten bezeichnen wiederum 74% die Inhaber als verantwortlich für die Produkt- und Dienstleistungsentwicklung. An zweiter Stelle folgen angestellte Meister bzw. Ingenieure und an dritter Stelle – sofern vorhanden – die Geschäftsführung.

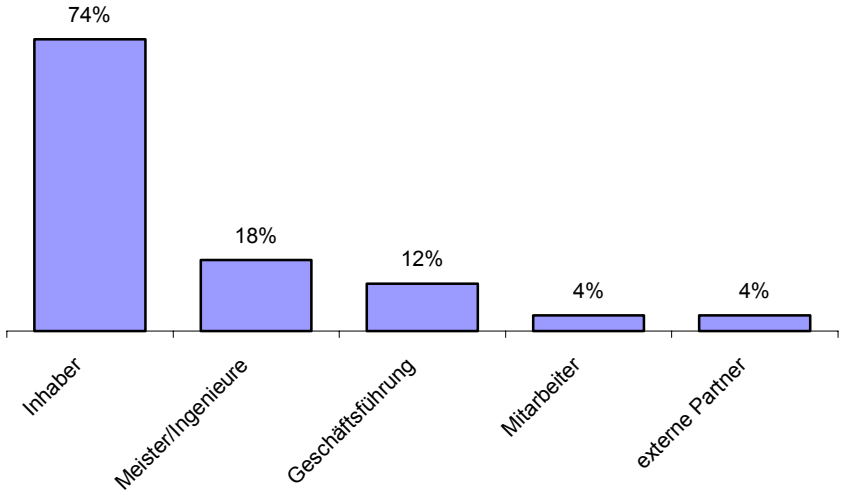


Abbildung 35: Verteilung der Verantwortlichkeiten bei der Produkt- und Dienstleistungsentwicklung (Mehrfachnennungen; Filterfrage: 51 gültige Fälle)

Von den insgesamt 51 Befragten, die der Ansicht sind, dass in ihren Betrieben Produkte und Dienstleistungen entwickelt werden, die sich erkennbar von denen anderer Unternehmen unterscheiden, geben sogar 94% an, dass sie dabei ökologische und/oder soziale Kriterien beachten. Es scheint also, als seien diese Eigenschaften ausschlaggebend für die Einzigartigkeit der angebotenen Produkte und Dienstleistungen.

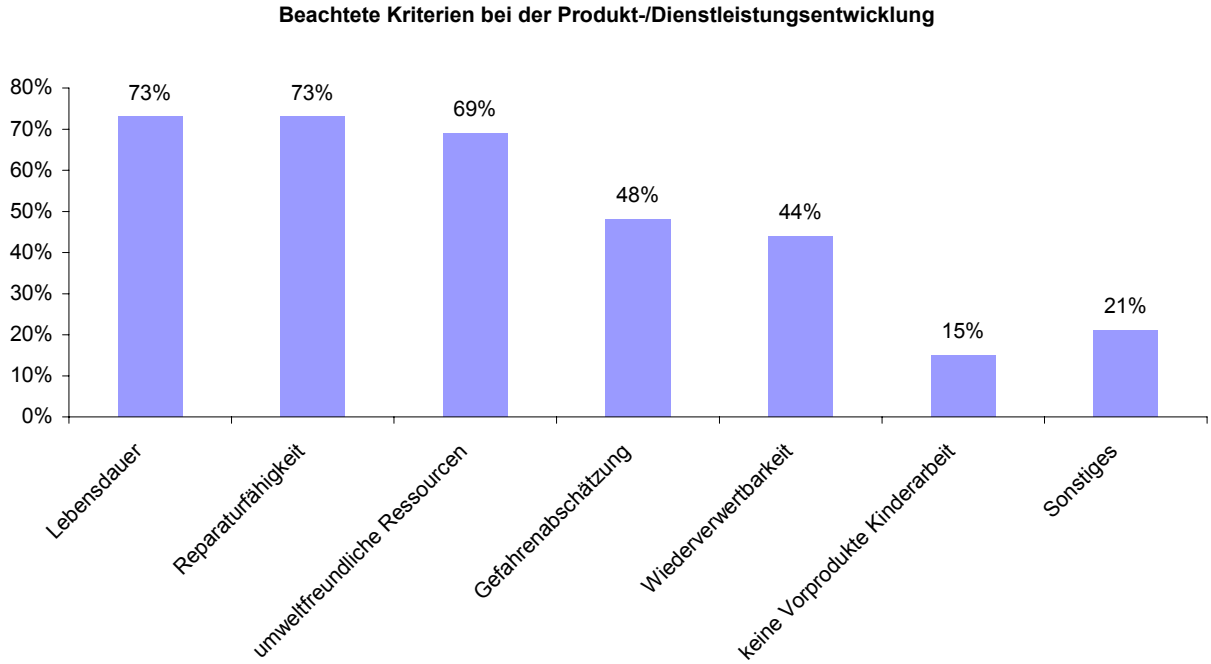


Abbildung 36: Beachtete ökologische und soziale Kriterien bei der Produktentwicklung (Mehrfachnennungen; Filterfrage: 48 gültige Fälle)

Die höchsten Zustimmungswerte erhalten die Kriterien ‚Überlegungen zum Produktnutzen' ‚Beachtung der Lebensdauer der Produkte', ‚Beachtung der Reparaturfähigkeit der Produkte' und ‚Einsatz umweltfreundlicher Ressourcen'. Auch Gefahrenabschätzung und die Wiederverwertbarkeit von Produkten bzw. Produktteilen werden häufiger genannt. Die Gewährleistung einer hohen Qualität der angebotenen Produkte spielt somit eine zentrale Rolle. Unter den Punkt ‚Sonstiges' sind als weitere genannte Kriterien ‚Abfallvermeidung', ‚Emissionsschutz', ‚Vermeidung von Abwassergebühren' sowie die Förderung von Auszubildenden und Gesellen zusammengefasst.

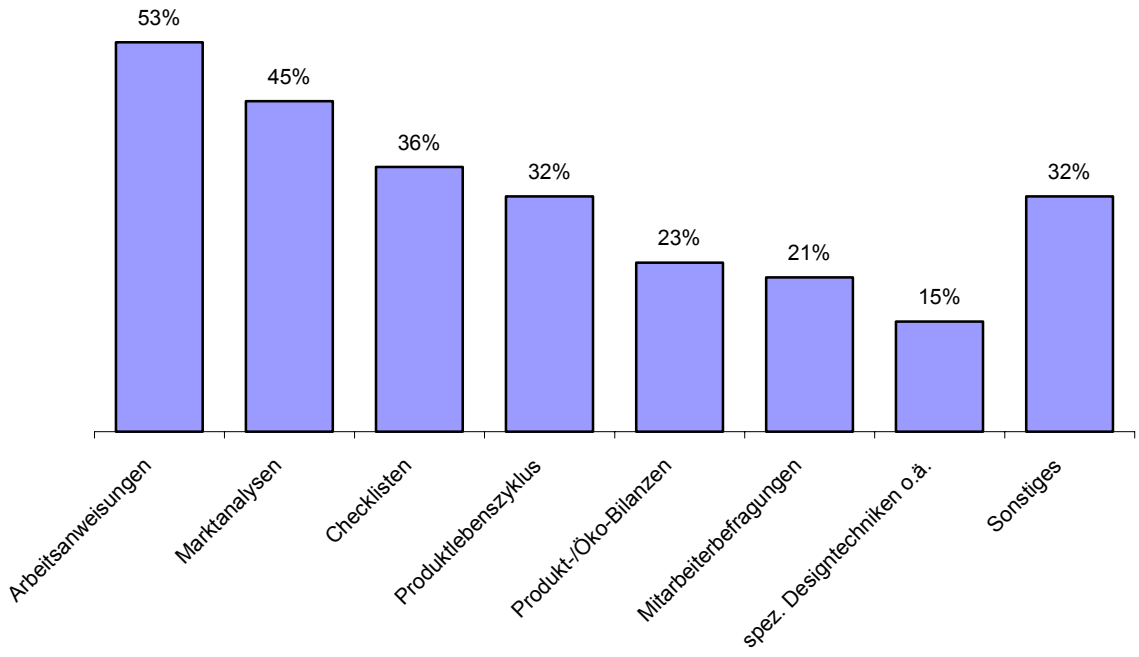


Abbildung 37: Eingesetzte Instrumente bei der Produktentwicklung (Mehrfachnennungen; Filterfrage: 47 gültige Fälle)

Die am häufigsten eingesetzten Hilfsmittel bei der Produktentwicklung sind Arbeitsanweisungen und Marktanalysen. Jeweils 25 bzw. 21 Handwerksbetriebe geben dies zu Protokoll. Aber auch Checklisten nutzen 17 Betriebe und eine Produktlebenszyklusbetrachtung stellen immerhin 15 der befragten Handwerksbetriebe an. Unter der Rubrik ‚Sonstiges' sind als weitere genannte Hilfsmittel ‚Herstellerinformationen', ‚Kundengespräche', ‚technische Richtlinien', ‚Forschungsergebnisse' sowie ‚Fachliteratur' zusammengefasst. Auffällig ist, dass die Gruppe der Betriebe mit ökologischen Produkten und Dienstleistungen im Angebot insgesamt häufiger auch komplexere und anspruchsvollere Instrumente in der Produktentwicklung nutzt als der Durchschnitt der befragten Betriebe. Vor allem die Instrumente Marktanalysen (61%), Produkt-/Öko-Bilanzen (44%), aber auch ‚Checklisten' (50%) haben hier signifikant höhere Werte.

3.7 Kooperation

Bereits weit mehr als ein Drittel der befragten Betriebe (42%) kooperiert im Umweltbereich mit anderen, wobei der Schwerpunkt der umweltbezogenen Kooperationen im Bereich Produktion/Dienstleistung (75%) liegt (vgl. Abbildung 38). Nur wenige Betriebe nutzen die Vorteile einer Zusammenarbeit im Umweltbereich bei der Ideenentwicklung (43%) oder der Vermarktung ihrer Unternehmensleistungen (38% bzw. 32%). Von den Betrieben, die im Umweltbereich mit anderen zusammenarbeiten, kooperieren rund die Hälfte (51%) auch im Rahmen von Netzwerken, Handwerksringen und anderen Initiativen. Umwelt-/nachhaltigkeitsbezogene Netzwerke, Handwerksringe oder Initiativen bieten die Chance, Ideen und Erfahrungen im Umwelt-/Nachhaltigkeitsbereich auszutauschen. Insgesamt macht rund ein Drittel der befragten Betriebe (34%) hiervon Gebrauch. Berücksichtigt man die Ergebnisse der Frage zur grundsätzlichen Zusammenarbeit im Umweltbereich, zeigt sich, dass 44% der Betriebe weder bei der umweltfreundlichen Produktentwicklung oder -vermarktung kooperieren noch in irgendeinem umweltbezogenen Netzwerk o.ä. aktiv mit anderen zusammenarbeiten. Bemerkenswert ist, dass die Handwerksbetriebe mit ökologischer Produkt- bzw. Dienstleistungspalette erheblich häufiger kooperieren (75% im Vergleich zu 42% in der Gesamtstichprobe).

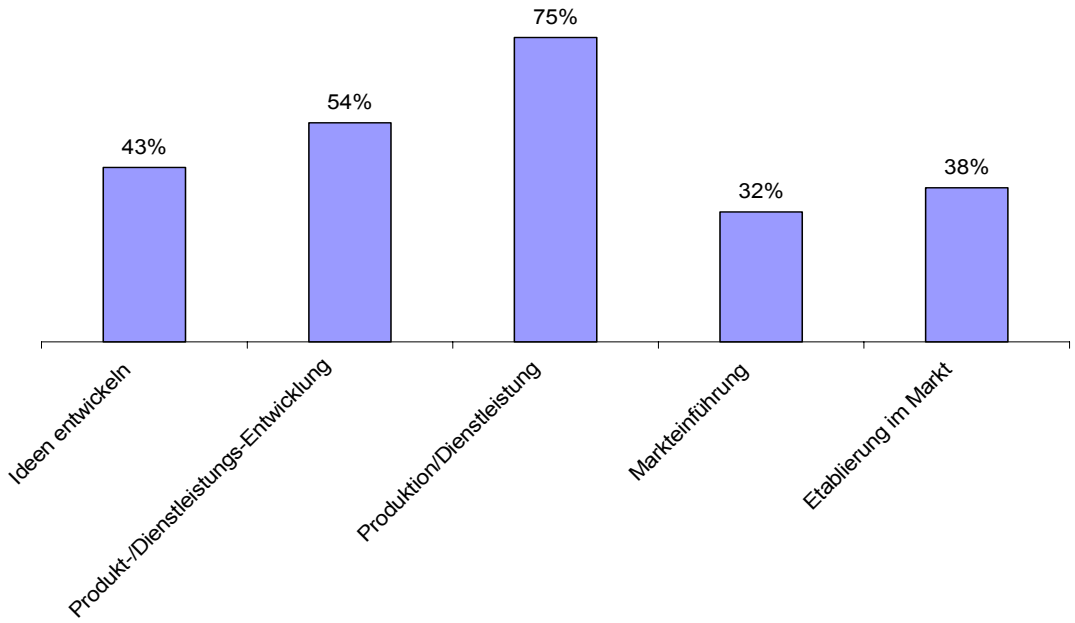


Abbildung 38: Umweltbezogene Kooperationsbereiche (Mehrfachnennung; Filterfrage: 37 gültige Fälle)

Als wichtigste Beratungs- und Informationsthemen in Bezug auf Kooperationsmöglichkeiten im Bereich des Umweltschutzes und Nachhaltigkeit werden die Ideenfindung (51%), die Produkt-/Dienstleistungsentwicklung (51%) sowie die Einschätzung zukünftiger Entwicklungen (50%) angesehen (vgl. Abbildung 39). Die Finanzierung gilt als ein weiteres wichtiges Bera-

tungsthema (42%). Im Vergleich mit den Ergebnissen der Frage, in welchen Umwelt-/Nachhaltigkeitsbereichen die Handwerksbetriebe bereits mit anderen zusammenarbeiten, wird deutlich, dass im Bereich der umweltfreundlichen oder nachhaltigkeitsbezogenen Produktion bzw. Dienstleistungserstellung einerseits bereits die häufigsten Kooperationen stattfinden (75%) und andererseits der geringste Beratungsbedarf (23%) besteht. Anders verhält es sich, wenn man z.B. die Bereiche Ideenfindung und Produkt-/Dienstleistungsentwicklung sowie Markteinführung und -etablierung betrachtet. Zwar kooperieren in diesen Bereichen weitaus weniger Betriebe als im Bereich Produktion/Dienstleistung, der Beratungs- und Informationsbedarf ist aber insbesondere im Bereich der Ideenfindung und Produkt-/ Dienstleistungsentwicklung deutlich höher (51%). Für Informationen und Beratungsangebote im Bereich Markteinführung, -etablierung und Marketing interessieren sich immerhin noch etwa ein Drittel der befragten Unternehmen.

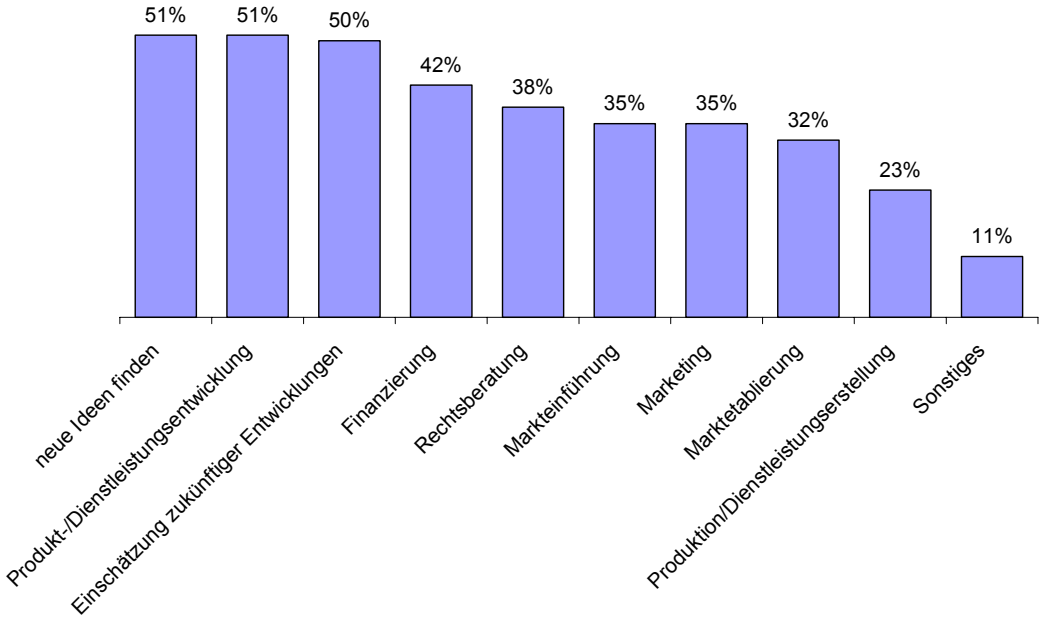


Abbildung 39: Beratungsbedarf in Bezug auf Kooperationen in den Bereichen Umweltschutz und Nachhaltigkeit (Mehrfachnennung; 74 gültige Fälle)

3.8 Finanzierung

Nur knapp ein Drittel der befragten Betriebe gibt an, bisher auf Finanzierungsprobleme bei Investitionen in den betrieblichen Umweltschutz, im Arbeits- und Gesundheitsschutz oder in der Qualitätssicherung gestoßen zu sein. Hierbei muss jedoch berücksichtigt werden, dass überhaupt nur zwei Drittel der befragten Betriebe ein Verbesserungspotenzial in diesen Bereichen erkennen. Es kann auch keine Aussage darüber getroffen werden, wie intensiv die Investitions- und Umsetzungsbemühungen derjenigen Betriebe sind, die ein Verbesserungspotenzial erkennen.

Die größten finanziellen Engpässe derjenigen Betriebe, die auf diese Frage geantwortet haben (20 gültige Fälle), bestehen in der Produktion/Dienstleistung (65%) (vgl. Abbildung 40). Dies überrascht nicht, da es sich hierbei um eine der kapitalintensivsten Unternehmensphasen handelt. Die übrigen Phasen sind in diesem Zusammenhang von eher von nachrangiger Bedeutung.

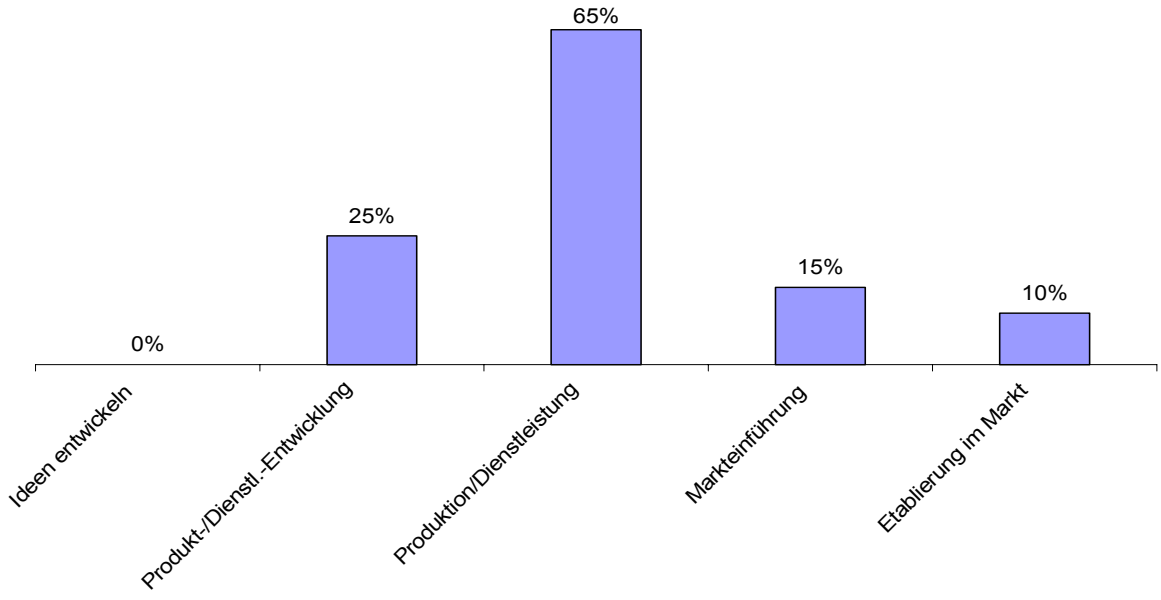


Abbildung 40: Phasen finanzieller Engpässe (Mehrfachnennung; Filterfrage: 20 gültige Fälle)

Erwartungsgemäß haben nahezu alle Befragten die Hausbank als Geld- bzw. Fördergeber (93%) bereits genutzt (vgl. Abbildung 41). Die Hausbank ist üblicherweise die zentrale Kontaktadresse, wenn z.B. Kredite benötigt werden. Auch bei der Beantragung öffentlicher Fördergelder führt in der Regel kein Weg an der Hausbank vorbei. Der darüber hinaus am häufigsten genutzte Geld- bzw. Fördergeber ist die Deutsche Ausgleichsbank (DtA) bzw. Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW)[1]. Nahezu die Hälfte der befragten Betriebe (48%) hat diese Fördermöglichkeit bereits genutzt. Wesentlich seltener wird eine finanzielle Unterstützung durch die Wirtschaftsförderung (20%), die Ministerien/Ämter (19%) und die privaten Investoren (15%) in Anspruch genommen. Hier zeigt sich, dass in der Öffnung für weitere Finanzierungswege ein Potenzial für das traditionell orientierte Handwerk liegt. Auffällig ist weiterhin, dass 41% der befragten Unternehmen bisher weder öffentliche noch private Fördermöglichkeiten in Anspruch genommen haben. Das oft unübersichtliche Fördersystem trägt sicherlich dazu bei, dass die Betriebe die in Frage kommenden Fördermöglichkeiten selten durchschauen oder gar nicht kennen. Immerhin geben ein Drittel der Befragten (35%) an, die betriebswirtschaftlichen Beratungsstellen der Handwerkskammern, die zu diesem Thema hilfreiche Informationen besitzen, zu nutzen.

[1] Die Förderprogramme der beiden Fördergeber des Bundes werden derzeit neu aufgebaut und in Zukunft unter dem gemeinsamen Dach der Mittelstandsbank nach außen hin vertreten.

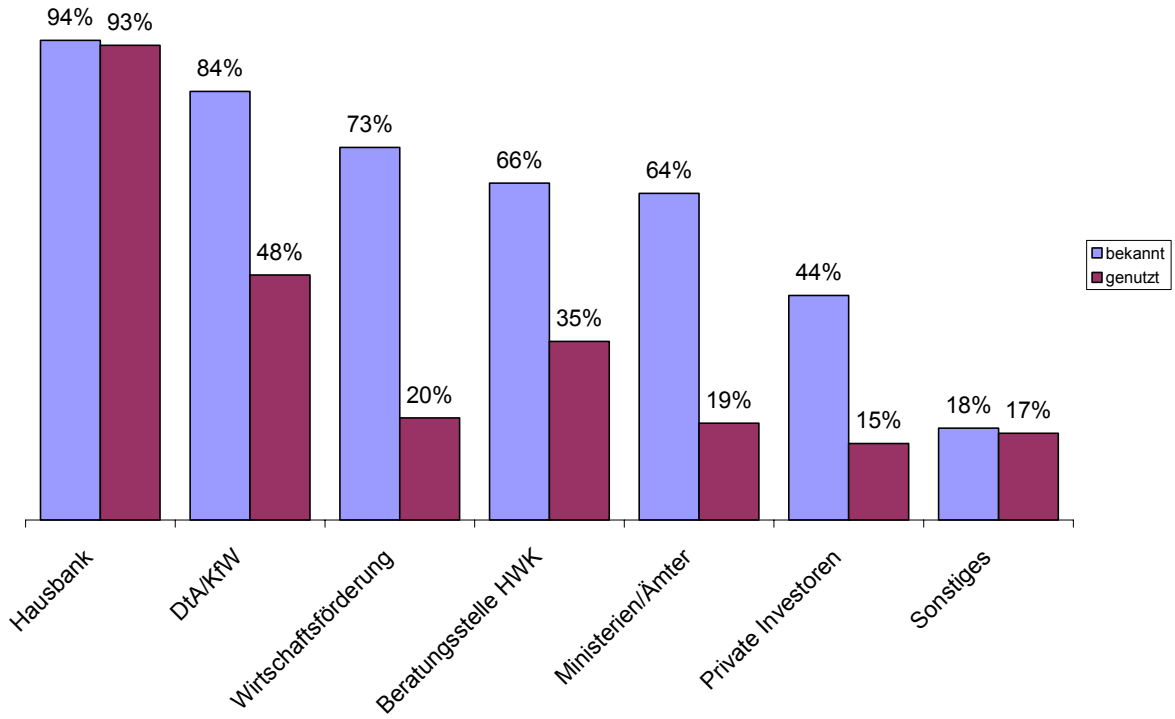


Abbildung 41: Bekannte und bereits in Anspruch genommene Geld- und Fördergeber bzw. Beratungsinstitutionen (Mehrfachnennung; Filterfrage: 90 gültige Fälle)

3.9 Beratungsbedarf

Die überwiegende Mehrheit der Befragten (79%) ist Mitglied in einer Innung. Von diesen Betrieben können etwa ein Fünftel als passive Mitglieder, die die Angebote der Innungen wie z.B. Seminare oder Beratungen so gut wie nie nutzen, eingestuft werden. Die übrigen Handwerksbetriebe nehmen regelmäßig (57%) bzw. vereinzelt (24%) die Informations- bzw. Beratungsangebote der Innungen wahr. Weiterhin sind 56% der befragten Unternehmen Mitglied in einer berufsspezifischen Organisation bzw. in sonstigen Fachverbänden. Nur 11% der befragten Betriebe sind weder in einer Innung noch in sonstigen berufsspezifischen Organisationen oder Verbänden als Mitglied eingetragen.

Die von uns untersuchten Betriebe sehen in den Umweltzentren der Handwerkskammern die wichtigste Beratungsinstitution (81%), wenn es um Fragen des Umweltschutzes oder einer nachhaltigen Entwicklung geht (vgl. Abbildung 42). Berücksichtigt werden hierbei, dass die Befragten von den Umweltzentren ausgesucht und interviewt wurden. Eine bedeutende Rolle für die Beratung zu Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen spielen auch die Hersteller (69%), und für rund jeden zweiten Betrieb (53%) gehören hierzu auch die Innungen. Spezialisierte Beratungsfirmen werden nicht als relevante Ansprechpartner für Beratung zu Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsthemen oder umweltbezogenen Schulungsangeboten angesehen (15%).

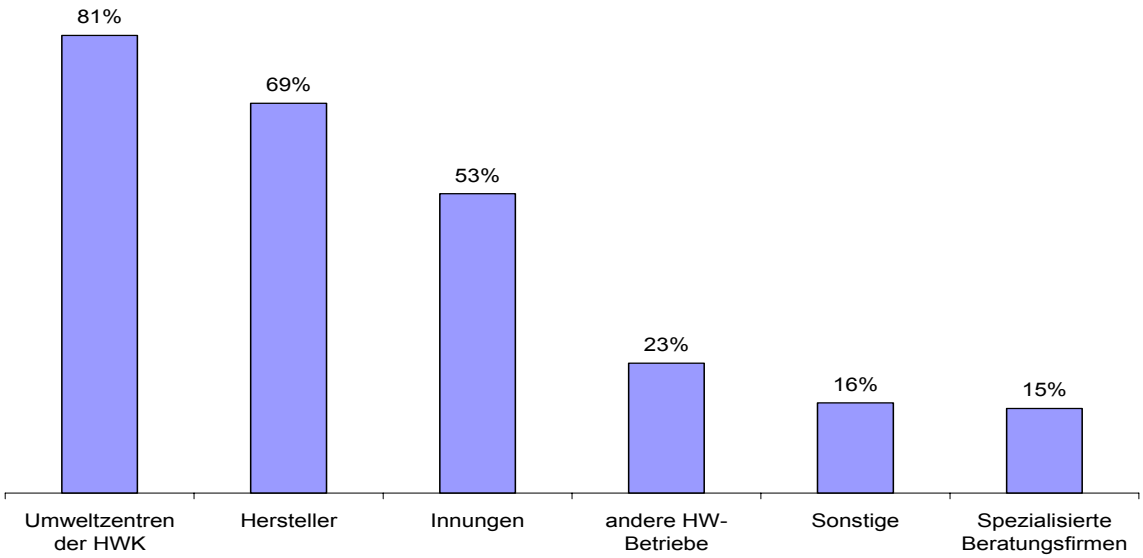


Abbildung 42: Wichtige Institutionen zur Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsberatung (Mehrfachnennungen; 89 gültige Fälle)

88% der befragten Betriebe äußern einen Beratungs- und Unterstützungsbedarf zu Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsthemen. Der Beratungs- und Unterstützungsbedarf in Abhängigkeit von den unternehmerischen Phasen zeigt keine deutlichen Unterschiede, er schwankt zwischen 39% und 51% (vgl. Abbildung 43), wobei erneut die Ideenentwicklung bzw. -findung als wichtigstes Informations- und Beratungsthema erachtet wird (vgl. Beratungsbedarf hinsichtlich umwelt-/nachhaltigkeitsbezogener Kooperationen).

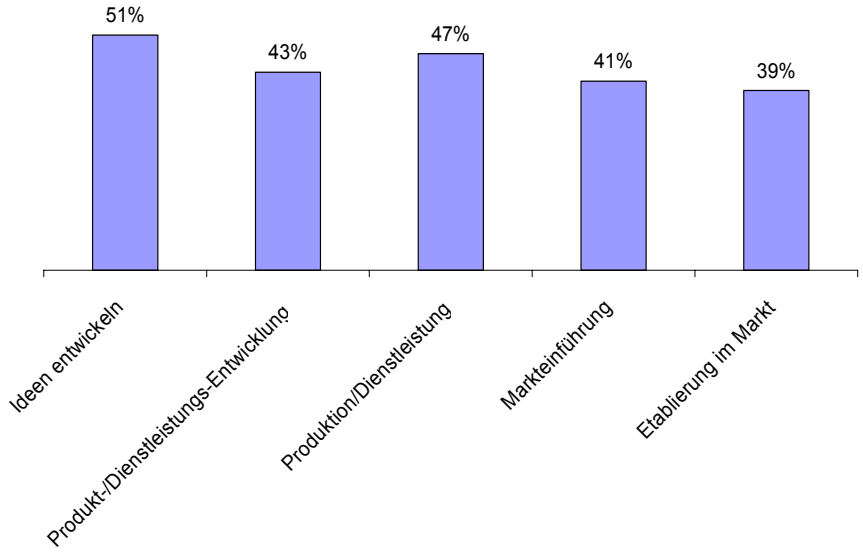


Abbildung 43: Beratungs- und Unterstützungsbedarf zu Umwelt- oder Nachhaltigkeitsthemen in Bezug auf die verschiedenen unternehmerischen Phasen (Mehrfachnennungen; 79 gültige Fälle)

Eindeutige Präferenzen sind hingegen in Bezug auf die Beratungsform zu Umwelt- oder Nachhaltigkeitsthemen erkennbar. Befragt nach der gewünschten Form derartiger externer Unterstützung, geben 73% der untersuchten Betriebe Individualberatungen an (vgl. Abbildung 44). Etwa die Hälfte der befragten Unternehmen (49%) wünschen sich Seminare/Workshops, 41% nennen Austauschtreffen mit anderen Betrieben und etwa ein Drittel (31%) erkennt in Internetangeboten eine geeignete Unterstützungsform.

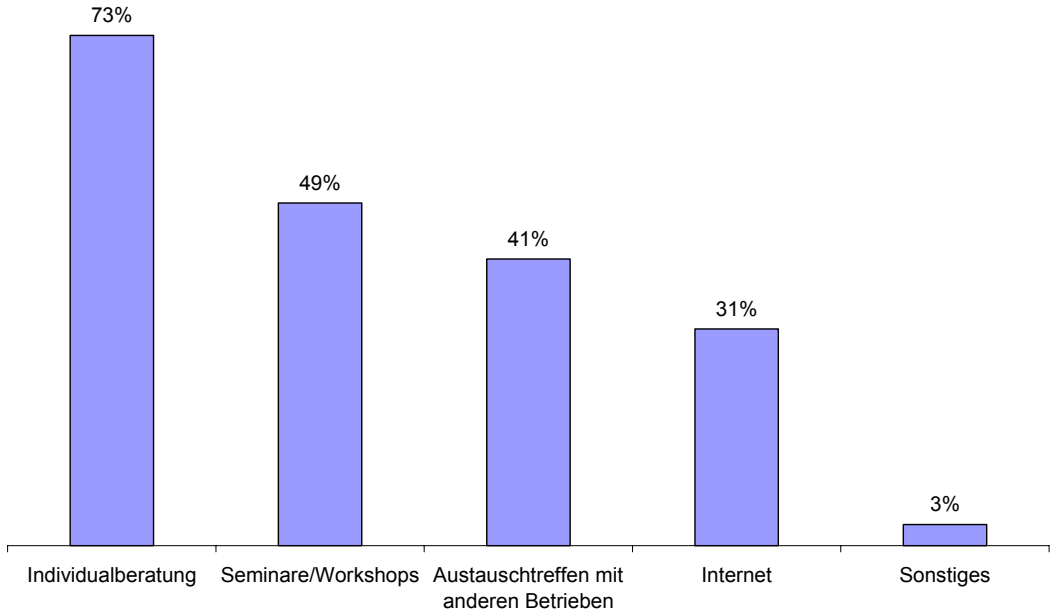


Abbildung 44: Bevorzugte Beratungs- und Unterstützungsform zu Umwelt- oder Nachhaltigkeitsthemen (Mehrfachnennungen; 88 gültige Fälle)

Das Spektrum der als wichtig erachteten Beratungsthemen ist breit gestreut (vgl. Abbildung 45). Zu den am häufigsten genannten Themen zählen Ressourceneinsparung (primär Energiesparen, u.a. durch die Nutzung alternativer Energien) (21%), innovative Materialien/Techniken (17%) sowie Finanzierungsfragen (16%). Aber auch rechtliche Fragestellungen (15%), soziale Aspekte wie z.B. Arbeits- und Gesundheitsschutz (13%) oder absatzfördernde Maßnahmen wie PR/Werbung/Marketing (11%) werden von den befragten Handwerksbetrieben genannt.

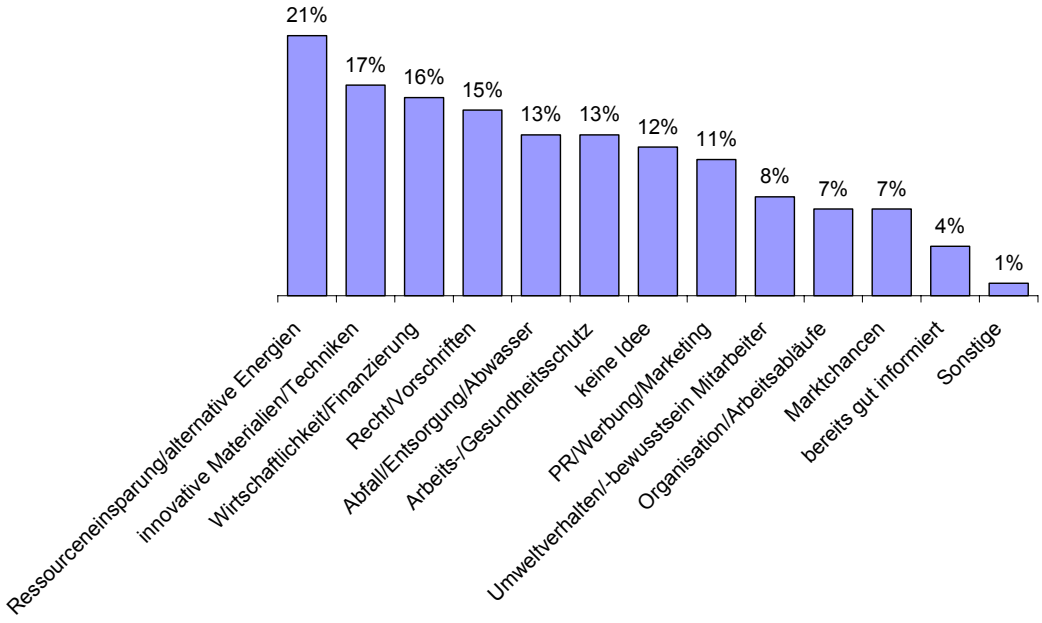


Abbildung 45: Wichtige Umwelt-, Sozial- oder Nachhaltigkeitsthemen in der Beratung (Mehrfachnennung; 75 gültige Fälle)

3.10 Gewünschte Veränderungen

Gefragt war nach persönlichen Einschätzungen, was sich ändern müsste, um für den eigenen Betrieb umweltgerechtes und sozial gerechteres Wirtschaften lohnenswerter zu gestalten. Fasst man den Grundgedanken der Antworten zusammen, so wird überwiegend der Wunsch nach mehr Finanzierungshilfen für Investitionen geäußert. Der Wunsch nach einer Verbesserung der allgemeinen wirtschaftlichen Situation taucht ebenfalls häufig auf, jedoch auffälligerweise fast ausschließlich bei den Befragten in Thüringen. An dritter Stelle bei der Nennungshäufigkeit steht die Klage über die hohen Kosten von Maßnahmen für Umweltschutz und für soziale Verbesserungen – und darüber, dass sich diese nicht „rechnen“. Weiterhin wird angeregt, die Arbeitskosten zu verringern und mehr Flexibilisierung bei der Personalbeschaffung zu ermöglichen. Als ein schwerwiegendes Hindernis wird auch ein Übermaß an gesetzlichen Vorschriften und Bürokratie sowie deren angebliche Ineffizienz empfunden. Dies widerspricht wiederum der Aussage eines anderen, allerdings kleineren Teils der Befragten, der sich explizit vermehrt staatliche Eingriffe wünscht, um bestimmten Umweltproblemen zu begegnen. Unter letztgenannter Gruppe befinden sich auch mehrere Befragte, die sich ‚Druck’ bzw. eine ‚Zielsetzung von oben’ wünschen. Ebenfalls recht häufig wird angeregt, die Verbraucheraufklärung und -sensibilisierung zu verstärken, damit das Interesse für ökologische und gesundheitlich vorteilhafte Produkte steigt.

Nicht so häufig genannte Aspekte (> 10 Nennungen) lassen sich zu Bereichen zusammenfassen, die im weitesten Sinne mit ‚öffentliche Hilfen/Interventionen’, ‚Öffentlichkeitsarbeit’ und ‚Beratungsbedarf’ überschrieben werden können: Der Bereich Beratungsbedarf enthält

die Forderung nach mehr Beratung und Information für Handwerksbetriebe, nach einer verbesserten Motivation und Qualifikation der Mitarbeiter für Umwelt- und soziale Aspekte, sowie Maßnahmen zur betriebsübergreifenden Akzeptanzsteigerung und Kooperation. Im Bereich öffentliche Förderung/Interventionen reichen die Anregungen von der direkten Manipulation von Preisstrukturen (‚Abschaffung des Preiskampfes') über eine Veränderung der Beschaffungskriterien des öffentlichen Sektors bis hin zur Subventionierung von ökologischen Produkten. Im Bereich Öffentlichkeitsarbeit wird angeregt, das Image des Handwerks allgemein zu verbessern.

Weiterhin werden von den Befragten viele Aspekte benannt, die im Wesentlichen mit externen Rahmenbedingungen zusammenhängen, d.h. politischer/struktureller Natur sind und damit mittelfristig unbeeinflussbar sind. Dies betrifft das Ausmaß der steuerlichen Förderung von KMU, die wirtschaftlichen und konjunkturellen Rahmenbedingungen, den Kostendruck auf arbeitsintensive Branchen, den Grad der Bürokratisierung oder auch die – so wahrgenommene- ‚fehlende Zielsetzung von oben'. Aufzuzeigen wäre demnach, wie sich trotz widriger äußerer Umstände (schwache Konjunktur, geringe Zahlungsbereitschaft der Kunden, starke Konkurrenz) Chancen erkennen lassen, die dazu führen, die Barrieren aus eigener Kraft zu überwinden. So müssen dringend Wege der Informationsbeschaffung aufgezeigt werden, wie Fördermittel akquiriert werden können und auch wie gesetzliche und bürokratische Auflagen systematisch erkannt und ohne größeren Aufwand erfüllt werden können, damit diese nicht länger als eine ‚diffuse Bedrohung' wahrgenommen werden. Auch Beispiele zu flexiblen Personaleinsatzmodellen könnten helfen, das virulente Personalproblem zu beheben, ohne sich darauf zu verlassen, dass die Lohnnebenkosten schnell gesenkt werden können.

Insbesondere die beklagte mangelnde Sensibilität der Verbraucher gegenüber ökologischen Aspekten widerspricht Erkenntnissen, die eine steigende Zahlungsbereitschaft für Produkte nachweisen, die die Umwelt weniger belasten (vgl. z.B. Kuckartz & Grunenberg 2002). Der ökologische und soziale Zusatznutzen von Produkten und Dienstleistungen wird als Marktpotenzial offensichtlich derzeit nicht breit genug erkannt.

Einiges Konfliktpotenzial im Hinblick auf eine ganzheitliche Umsetzung aller drei Nachhaltigkeitsziele lässt der mitunter unverblümte Wunsch nach einem weitgehenden Sozialabbau vermuten. Auch hier scheint weitgehend unerkannt geblieben zu sein, wie beispielsweise eine verbesserte Motivation der Mitarbeiter und eine verbesserte betriebsinterne Organisations- und Kommunikationsstruktur die Produktivität bei gleich bleibenden Personalkosten steigern können.

Insgesamt deuten die Aussagen zu den gewünschten Veränderungen darauf hin, dass vor allem die Sensibilität und die Bereitschaft zur Initiative vieler Handwerksbetriebe gestärkt werden muss, so dass diese vermehrt eine unternehmerische Sichtweise bezüglich Marktrisiken und -chancen einnehmen.

4. Fazit und Ausblick

Generell kann man feststellen, dass zwar bei einer Mehrheit der befragten Handwerksbetriebe ökologische und soziale Aspekte eine Rolle spielen, die konkrete Ausgestaltung dieser Aspekte jedoch sehr unterschiedlich ausfällt. Nur eine Minderheit der befragten Betriebe erkennt im ökologischen Absatzmarkt ein positives Entwicklungspotenzial, das sich durch einen Markt mit wachsenden Umsätzen, guten Zukunftsaussichten sowie anspruchsvollen Kunden charakterisieren lässt. Eine Mehrheit begreift nachhaltiges Wirtschaften dagegen immer noch in den engen Grenzen eines nachsorgenden Umweltschutzes und mithin als Kostenfaktor. Das belegt auch der vielfach geäußerte Wunsch der Befragten nach Unterstützung im Bereich Finanzierung und Förderung.

Die mit nachhaltigem Wirtschaften verbundenen Herausforderungen werden kaum angenommen. Somit ist innovatives und visionäres Denken in diesem Zusammenhang auch nur schwach ausgeprägt: Verbesserungsmöglichkeiten im Umweltschutz, in der Qualitätssicherung und im Gesundheitsschutz werden vornehmlich auf die Bereiche 'Energiesparen', 'Entsorgung' und 'Arbeitssicherheit/Umgang mit Gefahrstoffen' beschränkt. Hier besteht offensichtlich *großer Beratungsbedarf in Hinblick auf Ideenentwicklung und Ideenfindung*. Ein Bedarf, der von den Interviewten auch selbst nachgefragt und gefordert wird.

Notwendig erscheint eine geeignete Kombination aus Kreativitätsförderung, Experimentiermöglichkeiten und konkreten Anreizen für den Handwerks-Unternehmer und seine Mitarbeiter. Die Organisation des Handwerksbetriebes muss – zumindest phasenweise – Freiräume ermöglichen, um ‚querzudenken', Bestehendes zu hinterfragen, den Markt intensiver zu analysieren und die Produkte und Dienstleistungen konsequent entlang der Kundenbedürfnisse zu entwickeln.

Die befragten Handwerksbetriebe machen insgesamt *nur wenig Gebrauch von der Vielzahl an Kommunikationsmedien*, um ihre Kunden und sonstigen Zielgruppen über ihre ökologischen und sozialen Leistungen zu informieren. Informationsinstrumente wie Internethomepage oder Postwurf/Prospekte/Flugblätter werden etwa von der Hälfte der befragten Betriebe genutzt, deutlich seltener werden aufwändigere bzw. innovativere Instrumente wie Produktkennzeichnungen, E-Mail-Verteiler/Newsletter oder Betriebsführungen zur Kommunikation mit den Zielgruppen eingesetzt. Eine Ausnahme bilden auch hier wieder Handwerksbetriebe mit ökologischen Produkten und Dienstleistungen im Angebot, die die verschiedenen Instrumente häufiger einsetzen.

Innerbetriebliche Kommunikation über Umwelt- und soziale Themen findet zwar statt, jedoch meist *unregelmäßig und wenig formalisiert*. Vieles deutet auf eine „Ad-hoc-Kommunikationskultur" hin. Die Möglichkeiten, innerbetriebliche Kommunikation als kreativen Prozess einer gemeinsamen Lösungsfindung im Sinne ‚lernender Organisationen' zu begreifen,

werden kaum genutzt. So liegt auch die Organisation der Aufgaben im Umweltschutz, in der Qualitätssicherung und im Gesundheitsschutz primär in den Händen der Inhaber. Die Folgen sind Überlastung und ein Mangel an zeitlichen Spielräumen für die Auseinandersetzung mit mittel- und langfristigen Strategien bzw. für die Gestaltung der Unternehmenspolitik. Die Delegation von Aufgaben erfolgt vorwiegend situativ und zum größten Teil mit Hilfe von (mündlichen) Arbeits- und Verfahrensanweisungen oder – allerdings schon in geringerem Ausmaß – mit Hilfe von Checklisten.

Nur wenige Betriebe nutzen die Chancen einer Kooperation mit anderen Betrieben zur Ideenentwicklung oder zur Vermarktung ihrer Produkte und Leistungen. Zu den Chancen und Risiken der Unternehmenskooperation wird aber zugleich ein großer Beratungs- und Informationsbedarf geäußert. Bezeichnend ist, dass die Handwerksbetriebe mit ökologischer Produkt- bzw. Dienstleistungspalette erheblich häufiger als der Durchschnitt kooperieren. Die höhere Kooperationsbereitschaft kann vermutlich als Indikator für eine höhere Innovationsbereitschaft gewertet werden, die sich entsprechend in nachhaltiger ausgerichteten Produkten widerspiegelt.

Die Barrieren, die ein nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht der befragten Betriebe erschweren, erscheinen eher diffus und lassen sich vor allem als Mangelzustände (Kosten, Zeit, mangelnde steuerliche und finanzielle Förderung von KMU, mangelndes qualifiziertes Personal, Informationsmangel) charakterisieren. Sie lassen auf eine tendenziell reaktive Haltung vieler Handwerksbetriebe schließen. Es sieht so aus, als ob die Chancen, die bestimmte Probleme auch mit sich bringen, weitgehend unerkannt bleiben, beispielsweise die Möglichkeiten, die Betriebe selbst haben, um über aktives Marketing mehr Kaufkraft auf sich zu ziehen oder in lukrative Nischen zu differenzieren. Zu vermuten ist ebenfalls, dass zu wenige Versuche unternommen werden, um beispielsweise neue Finanzierungsformen zu nutzen oder an bestehende Fördermöglichkeiten zu gelangen. Hier besteht ein hoher, auch selbst geäußerter Informationsbedarf hinsichtlich Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten.

Insgesamt zeigen die vorliegenden Ergebnisse deutlich, dass die Mehrzahl der in der Literatur vorgeschlagenen und teilweise auch mit dem speziellen Vermerk „für KMU“ oder „für das Handwerk“ versehenen *Instrumente des Umwelt- und Sozialmanagements nur wenig Anwendung in der Unternehmenspraxis* finden.

Gründe hierfür können zum einen darin liegen, dass *die Unternehmerpersönlichkeit bei der Entwicklung und Implementation dieser Instrumente zu wenig berücksichtigt wird*, denn die Unternehmerpersönlichkeit bzw. der Entrepreneur ist, anders als in Großunternehmen, der zentrale Initiator und Ausgangspunkt für soziale und sachliche Prozesse im Handwerk, die für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung relevant sind. Es scheint daher viel versprechend zu sein, herauszufinden, wie über den Entrepreneur ein Ansatz gefunden werden kann, die Nachhaltigkeitsidee im Handwerk breit verankern zu können. Zum anderen scheinen die bis-

her entwickelten Instrumente für die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die Unternehmensführung die *besonderen Gegebenheiten im kleinständischen Handwerk nicht ausreichend zu berücksichtigen*. Hierzu zählt z.B. der grundsätzliche Unterschied, dass nicht Transparenz, Informationssammlung, Steuerung und Anreizstrukturen (wie bei Großunternehmen), sondern Ressourcenknappheit (Zeit, Personal, Finanzen), geringe Spielräume für Fehler (geringe Fehlertoleranz) aufgrund geringer Reserven, die starke Verbindung von Beruf, Familie und Freizeit und die tragende Rolle der Unternehmerpersönlichkeit (z.B. Handwerksmeister) den Geschäftsalltag prägen. Außerdem rufen viele der bislang entwickelten Instrumente für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung einen zusätzlichen Aufwand für die Verantwortlichen und Mitarbeiter im Betrieb hervor, da die Instrumente in der Regel nicht in die Alltagsroutinen eines Betriebes integriert werden können. Eine einfache und unreflektierte Übertragung von Instrumenten eines Umwelt-, Sozial- und Nachhaltigkeitsmanagements, die zumeist auf große und mittelständische Unternehmen ausgerichtet sind, in Form einer „Light-Version" des gleichen Ansatzes oder einer grundsätzlichen Übertragung in „Mini-Form" ist daher nicht ausreichend. Um Nachhaltigkeitsinstrumente in die betrieblichen Alltagsroutinen von Klein- und Kleinstbetrieben integrieren und an die spezifische Situation im kleinständischen Handwerk anpassen zu können, ist eine *Überprüfung der bestehenden Umwelt- und Sozialinstrumente auf ihre Praxistauglichkeit im Handwerk notwendig*. Diese Untersuchung der Instrumente sollte dazu führen, geeignete Instrumente hervorzuheben und weniger geeignete Instrumente entweder ganz zu verwerfen oder an kleinbetriebliche Anforderungen anzupassen bzw. entsprechend weiterzuentwickeln.

5. Literatur

Brüggemann, B. & Riehle, R. (1995): Umweltschutz durch Handwerk? Frankfurt/M.: Campus.

Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M.) e.V. (2003): Beratungsprogramm ECO+. Hamburg: B.A.U.M. e.V.

Bundesumweltministerium (BMU) & Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) / Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (2002): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung. Berlin: BMU.

Diettrich, A. (2000): Der Kleinbetrieb als lernende Organisation. Konzeption und Gestaltung von betrieblichen Lernstrategien. Markt Schwaben: Eusl.

Fehrenbach, S. (1999): Nachhaltigkeit im Handwerk. Eine Untersuchung konzeptioneller Ansätze und Projekte im Handwerk für eine nachhaltige Entwicklung. Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung.

Kuckartz, U. & Grunenberg, H. (2002): Umweltbewusstsein in Deutschland 2002. Berlin: BMU.

Meier, S. (2002): Ökologische Modernisierung, Umweltmanagement und organisationales Lernen. Eine Analyse organisationaler Lernprozesse beim Aufbau eines Umweltmanagementsystems in Kleinbetrieben der Baubranche. Dortmund: sfs.

Petschow, U. (2001): „Kleine und mittlere Unternehmen und die Ökologie“, UmweltWirtschaftsForum, 9. Jg., H. 1, 4-8.

Ripsas, S. (2001): Unternehmensgründung im Umweltschutz. Berlin: WZB.

Rumpf, S. (1997): „Die Vorzüge der Nähe. Das Handwerk in einem Prozess nachhaltiger Regionalentwicklung“, Politische Ökologie, 15. Jg., Sonderheft 9, 10-15.

Schaltegger, S. (2003): “A Framework for Ecopreneurship. Leading Bioneers and Environmental Managers to Ecopreneurship”, Greener Management International, No 38, 45-58.

Schaltegger, S. & Petersen, H. (2002): Ecopreneurship: Nachhaltige Entwicklung aus der Unternehmerperspektive. Hagen: infernum.

Schaltegger, S. & Petersen, H. (2000): Ecopreneurship – Konzept und Typologie. Luzern: R.I.O. Impuls.

Sing, E. (2002): „Nachhaltigkeit als Krise – eine Chance für Unternehmen“, in: BUND/UnternehmensGrün (Hrsg.): Zukunftsfähige Unternehmen. Wege zur nachhaltigen Wirtschaftsweise von Unternehmen. München: ökom, 15-19.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2003): Konjunkturbericht 1/2003. Berlin: ZDH.

Herzig, C.; Rheingans-Heintze, A.; Schaltegger, S. & Tischer, M. (2003): Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmertum im Handwerk. Entwicklung eines integrierten Konzepts. Lüneburg: Center for Sustainability Management (CSM).

Inhaltsverzeichnis

1. Nachhaltigkeit im Handwerk 2

2. Stand der Entwicklung und Anwendung von Konzepten und Instrumenten für eine nachhaltige Entwicklung im Handwerk 4

3. Ein integriertes Konzept für die Förderung nachhaltigen Unternehmertums im Handwerk 7

3.1 Der Handwerksmeister als Entrepreneur 8

3.2 Leistungsprozesse des Handwerksbetriebs 10

3.2.1 Prozesse des Entrepreneurships 10

3.2.2 Prozesse des Interpreneurships und des Kooperationscoachings 14

3.3 Werkzeuge zur Förderung nachhaltigen Unternehmertums im Handwerk 16

3.3.1 Betrieblicher Werkzeugkasten für nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk 17

3.3.2 Werkzeuge zur Unterstützung von Kooperationen im Handwerk 20

4. Eckpunkte eines integrierten Entwicklungs- und Implementierungsprogramms für ein nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk 21

5. Literatur 25

1. Nachhaltigkeit im Handwerk

Im Folgenden werden die Gründzüge eines praxisgerechten Konzepts dargestellt, das die Entwicklung eines nachhaltigen Unternehmertums im Handwerk initiieren und unterstützen soll. Dieses Konzept zielt auf ein den Bedürfnissen von Handwerksbetrieben angepasstes Instrumentarium für die Umsetzung von nachhaltigem Unternehmertum, d.h. die Integration von Umwelt-, Arbeits-, Gesundheitsschutz, Qualitätssicherung, Innovation, nachhaltiger Produktentwicklung und regionaler Kooperation in die Leistungsprozesse von Handwerksbetrieben, der Aufbau eines geeigneten Informations- und Kommunikationsmanagements sowie die Finanzierung dieser Entwicklungsprozesse.

Handwerk und nachhaltige Entwicklung weisen wechselseitig enge Bezüge zueinander auf. Die Bedeutung des Handwerks für die Umsetzung einer Wirtschaftsweise, die den Bedürfnissen der heutigen Generationen entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden (analog zu Hauff 1987), wird bereits seit längerer Zeit diskutiert. Dabei werden im Wesentlichen folgende Argumente ins Feld geführt (vgl. Ax 1997; Fehrenbach 1999; Birke, Kämper & Schwarz 2001; Petschow 2001; Sing 2002; Hamm, Rumpf & Zeeden 2003):

- *Bedeutender Wirtschaftsfaktor:* Das Handwerk stellt einen oftmals unterschätzten Wirtschaftsfaktor dar und ist wichtiger Arbeitgeber und Ausbilder. Eine offensive Ausrichtung auf nachhaltige Entwicklung kann somit Signalwirkung für andere Bereiche haben.
- *Soziale Einbindung, Kundennähe und Innovation:* Das Handwerk ist nah am Kunden, was die Chance eröffnet, in direkter Kommunikation mit den potenziellen Abnehmern neue Produkte und Lösungen zu entwickeln und zu testen.
- *Soziales Engagement:* Der Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH) weist darüber hinaus in einer Stellungnahme zu Corporate Social Responsibility (CSR) auf eine Vielfalt von Leistungen bzw. Eigenschaften des Handwerks im Hinblick auf die soziale Dimension von Nachhaltigkeit hin: Beispielsweise bilde das Handwerk weit über seinen eigenen Bedarf Lehrlinge aus, ziele bei seiner Einstellungspraxis aber nicht so stark wie Großunternehmer auf junge Arbeitnehmer, sondern gebe auch älteren Arbeitnehmern eine Chance (ZDH 2001).
- *Ökologische Bedeutung:* Die von Handwerksbetrieben ausgehenden Umwelteinwirkungen sind vielfältig. Zum Beispiel arbeiten Handwerker mit einer Vielzahl von Materialien, die mit unterschiedlichen Umwelteinwirkungen verbunden sind. Zwar mögen diese Umwelteinwirkungen aus Sicht eines einzelnen Betriebs unbedeutend erscheinen, die Gesamtheit der vielen Betriebe hat jedoch durch ihre Materialwahl eine erhebliche ökologische Bedeutung. Zusätzlich übt das Handwerk auch

mit seinem Einkaufsverhalten einen großen Einfluss auf die Lieferanten dieser Materialien aus.

- *Qualitäts- und Regionalfokus:* Qualitätsproduktion, Maßfertigung statt Massenware sowie regionaler Bezug und regionale Vermarktung sind Eigenschaften, die traditionelle Stärken des Handwerks darstellen und in Verbindung mit der Idee einer nachhaltigen Entwicklung neue Beachtung erfahren.
- *Strukturpolitische Rolle:* Das Handwerk ist gut organisiert und könnte über seine Interessenvertretungen gesellschaftliche Diskussionen beeinflussen und Veränderungen aktiv anstoßen und mitgestalten.

Die ‚umgekehrte' Sichtweise kann jedoch als mindestens ebenso wichtig eingeschätzt werden. Es ist nicht nur das Handwerk, das für die Umsetzung nachhaltiger Entwicklung bedeutend ist. Die Orientierung an einer nachhaltigen Wirtschaftsweise kann in den Zeiten von Globalisierungsdruck und Arbeitsplatzabbau im Handwerk auch eine große Chance für die Verbesserung der Situation in diesem Wirtschaftszweig sein. Denn diejenigen Handwerksbetriebe, die ihre Stärken und Potenziale erkennen und ausbauen können, haben die beste Aussicht, sich im Wettbewerb zu behaupten. Erfolgsfaktoren für die langfristige Existenzsicherung von Handwerksbetrieben liegen nicht in der globalen Distribution billiger Massenware, sondern im konsequenten Ausbau der eigenen Marktposition entlang der Schlagworte: hohe Qualität und Langlebigkeit der Produkte, regionaler Markt und Kundennähe, auf den Kunden zugeschnittenes Leistungsangebot, starke persönliche Service-Komponente im Leistungsangebot sowie Know-how in Bezug auf Reparaturdienstleistungen (vgl. z.B. Ax 1997).

Für diese Ansprüche, die eine wachsende Gruppe von Verbrauchern an nachhaltige Produkte stellt, existieren bislang oftmals keine befriedigenden und kostengünstigen Lösungen. Darin liegt eine große Chance für das Handwerk, seine Stärken und Wettbewerbsvorteile zu nutzen und auszubauen. Wesentliche Voraussetzungen, um dieses Potenzial ausschöpfen zu können, sind jedoch, dass Handwerksbetriebe proaktiv agieren und die Herausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung aktiv aufgreifen. Folgende Aspekte spielen dabei eine große Rolle:

- eine konsequente *Weiterentwicklung von Produkten*, die qualitativ hochwertig, ökologisch, sozial verträglich und innovativ sind;
- ein *aktiver Dialog* und die *Kooperation mit Kunden* sowie vor- und nachgelagerten Betrieben, um derartige Produkte möglichst nah am Bedarf produzieren zu können und gleichzeitig unternehmerische Risiken möglichst gering zu halten;
- ein *aktives Marketing*, das den Betrieb als einen nachhaltigen Qualitätsführer und Nischenbearbeiter klar positioniert und kommuniziert;

- die *Weiterentwicklung* des eigenen Unternehmens zu einer *Organisation*, die innovationsfähig ist, die Potenziale ihrer *Mitarbeiter* nutzt und zugleich an Effizienz gewinnt;
- die Nutzung geeigneter *Finanzierungsformen*, um Investitionen in eine nachhaltige Unternehmensentwicklung und die Finanzierung von innovativen Geschäftsideen auf einer gesicherten Kapitalbasis zu ermöglichen;
- der professionelle Umgang mit *Finanzierungsinstrumenten*, die die Existenz des Betriebes sicherstellen sowie ökonomische, ökologische und soziale Aspekte integriert betrachten;
- der Einsatz von Instrumenten und Werkzeugen, die die *Integration nachhaltigen Wirtschaftens in die Routineabläufe* des Betriebs ermöglichen.

Eine Orientierung von Handwerksbetrieben bzw. des Handwerks am Konzept der nachhaltigen Entwicklung lässt somit nicht nur positive ökologische Effekte erwarten, sondern es ist auch davon auszugehen, dass sich Handwerksbetriebe auf diese Weise neue Marktfelder und Einkommensmöglichkeiten erschließen sowie Arbeitsplätze sichern und schaffen können.

2. Stand der Entwicklung und Anwendung von Konzepten und Instrumenten für eine nachhaltige Entwicklung im Handwerk

Um Aufschlüsse über den Stand der Entwicklung und die Anwendung von Konzepten und Instrumenten für eine nachhaltige Entwicklung im Handwerk zu erhalten, wurde im Frühjahr 2003 eine mündliche Befragung von 90 Handwerksbetrieben in Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen durchgeführt. Ziel der Befragung war eine Bestandsaufnahme im Hinblick auf nachhaltige Produktentwicklung, Informations- und Kommunikationsmanagement, Weiterbildungsaktivitäten, Organisation der Aufgaben im Umweltschutz, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie der Qualitätssicherung, Einbindung in regionale Kreisläufe, Finanzierungsaspekte und Beratungsbedarf (vgl. hierzu ausführlich Herzig, Rheingans-Heintze & Schaltegger 2003).

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass die *Mehrzahl* der in der Literatur vorgeschlagenen und teilweise auch mit dem speziellen Vermerk „für KMU“ oder „für das Handwerk“ versehenen *Methoden des Umwelt- und Sozialmanagements nur wenig Anwendung in der Unternehmenspraxis finden*. Beispielsweise erfolgt die Organisation der Aufgaben im Umweltschutz, in der Qualitätssicherung und im Arbeits- und Gesundheitsschutz vorwiegend mit Hilfe (mündlicher) Arbeits- und Verfahrensanweisungen. Komplexere bzw. kosten- und zeitintensive Managementinstrumente wie z.B. ein Audit oder Managementsys-

teme nach ISO 9001/9002, ISO 14001 oder EMAS kommen dagegen eher selten zum Einsatz. Verbesserungsmöglichkeiten im Umweltschutz, in der Qualitätssicherung und im Arbeits- und Gesundheitsschutz werden hauptsächlich auf die Bereiche 'Ressourceneinsparen', 'Entsorgung' und 'Arbeitssicherheit/Umgang mit Gefahrstoffen' beschränkt. Hier besteht offensichtlich Beratungsbedarf hinsichtlich Ideenentwicklung und Ideenfindung für nachhaltige Produkte und Dienstleistungen sowie Herstellungsverfahren.

Im Hinblick auf das Thema Kooperation fällt auf, dass viele Handwerksbetriebe zwar bereits in Kooperationen eingebunden sind. Das große Potenzial einer engeren Zusammenarbeit mit anderen Betrieben bei der Entwicklung von Ideen und neuen (nachhaltigen) Produkten und im Bereich des Marketings wird offensichtlich jedoch erst von wenigen Betrieben ausgeschöpft.

Diese Erkenntnisse werden auch durch eine Literaturrecherche und Auswertung vorhandener Konzept- und Instrumentenansätze für ein nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk bestätigt. Betrachtet wurden dabei die Bereiche Organisation, Finanzierung, Information und Kommunikation, Umweltmanagement, Arbeitssicherheit, Qualitätsmanagement, Produktentwicklung sowie regionale Kooperation.[1] Auch hier zeigt sich, dass für viele dieser Bereiche Instrumente und Konzepte mit dem Anspruch entwickelt wurden, in kleinen Betrieben bzw. im Handwerk einsetzbar zu sein. Bei genauerer Betrachtung fällt jedoch auf, dass *diese Instrumente außerhalb von Modellprojekten und Erprobungsphasen bislang kaum von der Zielgruppe genutzt werden*. Beispiele hierfür sind etwa das Modellprojekt ‚Klagenfurt Innovation' des österreichischen Faktor 10 Instituts, bei dem eine KMU-gerechte Methode zur nachhaltigen Produktentwicklung in ca. 50 Betrieben im Rahmen eines geförderten Modellprojektes angewandt, danach jedoch nur noch von einem Betrieb weitergenutzt wurde.[2] Ähnliches ist über die SAFE Methode des Wuppertal-Instituts zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung von KMU bzw. Handwerksbetrieben zu berichten.[3]

Es stellt sich daher die Frage, warum das große Potenzial der Verbindung von Handwerk und nachhaltiger Entwicklung trotz der vorhandenen Vorschläge und des Angebots an Methoden und Werkzeugen des Umwelt-, Sozial- und Nachhaltigkeitsmanagements nicht ausgeschöpft werden kann und die entwickelten Ansätze nicht angewendet werden.

Unsere Analyse kommt zu dem Schluss, dass folgende *Aspekte*, die bisher zu wenig beachtet wurden, eine *wesentliche Rolle* für die mangelnde Umsetzung spielen dürften:

---

[1] Vgl. Zwischenbericht zum FuE-Vorhaben „Entwicklung und Implementierung eines praxisgerechten Systems für das zukunftsfähige Management von Handwerksbetrieben in Regionen", unveröff. Manuskript.

[2] Vgl. Verein Faktor 4+ (1999) und eigene telefonische Nachfragen.

[3] Vgl. http://www. wupperinst.org/safe und eigene Nachfragen.

- Die meisten Vorschläge für Methoden eines Umwelt-, Sozial- und Nachhaltigkeitsmanagements sind auf *große und mittlere Unternehmen* ausgerichtet. Eine einfache (bzw. unreflektierte) Übertragung auf Klein- und Kleinstunternehmen sowie auf die spezifische Situation des Handwerks in Form einer *„Light-Version" des gleichen Ansatzes* oder einer grundsätzlichen Übertragung in „Mini-Form" ist *nicht ausreichend*, da die spezifischen Arbeitsbedingungen im Handwerk zu wenig Berücksichtigung finden.
- Die *grundsätzlichen Unterschiede*, dass der Geschäftsalltag nicht geprägt wird durch Transparenz, Informationssammlung, Steuerung und Anreizstrukturen (wie bei Großunternehmen), sondern durch *Ressourcenknappheit* (Zeit, Personal, Finanzen), *geringe Spielräume für Fehler* (geringe Fehlertoleranz) aufgrund geringer Reserven, die *starke Verbindung von Beruf, Familie und Freizeit* und die *tragende Rolle der Unternehmerpersönlichkeit* (z.B. Handwerksmeister), werden zu wenig oder gar nicht beachtet.
- Viele der bislang entwickelten *Instrumentenansätze für nachhaltiges Wirtschaften* bedingen Aktivitäten, die *außerhalb der Alltagsroutinen* eines Betriebes angesiedelt sind. Es wird meist versucht, sie als zusätzliches Managementinstrumentarium (also im Sinne eines Unterstützungsprozesses außerhalb des eigentlichen Wertschöpfungsprozesses) zu implementieren. Dies bedeutet einen *zusätzlichen Aufwand* für die Verantwortlichen und Mitarbeiter im Betrieb, der in kleinen Betrieben besonders ins Gewicht fällt. Aus Sicht des Handwerks wurde deshalb bislang noch zu wenig versucht, Nachhaltigkeitswerkzeuge in den betrieblichen Alltag zu integrieren.
- Die meisten Projekte zur Entwicklung und Einführung von Instrumenten für ein nachhaltiges Wirtschaften haben die *Aspekte der Aktivierung und der Motivation der potenziellen Nutzer sowie der langfristigen Implementation der Instrumente* in den Betrieben *zu wenig betont*. Bei auf das Handwerk ausgerichteten Projekten fällt insbesondere auf, dass sie dabei zu wenig an den organisierten Strukturen des Handwerks angesetzt und deren Potenziale für die Aktivierung und Überzeugung ihrer Mitglieder zu wenig genutzt haben.
- Auch die *Potenziale von Kooperationen* mit anderen Unternehmen, aber auch mit Verbrauchern, zur Reduzierung von Kosten und Risiken bei der Umstellung auf eine nachhaltige Wirtschaftsweise werden bislang *zu wenig beachtet*. Neuere Studien, die sich mit den Barrieren beschäftigen, die einer nachhaltigeren Produktionsweise entgegen stehen, zeigen, dass horizontale und vertikale Kooperationen in der Wertschöpfungskette in vielen Fällen einen Weg darstellen, solche Barrieren (z.B. Informations-

defizite, Kostendruck, Innovationsrisiken) zu überwinden (vgl. hierzu Schneidewind 1998, 286 ff.; Tischer 2001; Tischer 2003; Tischer & Münderlein 2003).

Die bisherigen Ansätze einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung für KMU und das Handwerk sind zu stark an der Vorstellung eines Umwelt- und Sozialmanagements ausgerichtet und berücksichtigen zu wenig, dass eine Weiterentwicklung eines Betriebs in Richtung einer nachhaltigen Wirtschafts- und Produktionsweise zunächst einmal eine große unternehmerische Herausforderung darstellt. Realitätsnäher erscheint deshalb ein Zugang über den *Entrepreneurship-Ansatz* (vgl. Schaltegger 2002; Schaltegger & Petersen 2000; Schaltegger & Petersen 2002). Entscheidend ist die dominierende Stellung des Geschäftsinhabers und Eigentümers im Handwerk. Als mehr oder weniger dynamische Unternehmerpersönlichkeit beeinflusst er den Betriebsalltag maßgeblich. Gleichzeitig können und wollen viele Handwerksunternehmer aufgrund fehlender Reserven kaum neue Geschäftsrisiken eingehen. Des Weiteren können auch der tägliche Zeit- und Marktdruck sowie organisatorische Widerstände zu einer Verunsicherung beitragen.

3. Ein integriertes Konzept für die Förderung nachhaltigen Unternehmertums im Handwerk

Diese Erkenntnisse implizieren eine neue Herangehensweise bei der Entwicklung von Werkzeugen bzw. Instrumenten für ein nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk. Im Folgenden werden die Grundzüge eines Konzepts dargestellt, das drei zentrale aufeinander aufbauende Elemente miteinander verbindet (vgl. Abbildung 1):

- die Unternehmerpersönlichkeit (der Handwerksmeister als Entrepreneur),
- die betrieblichen Leistungsprozesse des Handwerkalltags und
- die aus dieser Perspektive zu entwickelnden Werkzeuge bzw. Methoden.

Alle Elemente stehen in engem Zusammenhang miteinander. Ein Werkzeugkasten mit noch so guten Werkzeugen wird nicht zum Einsatz kommen, wenn der Handwerksunternehmer bzw. Meister als Dreh- und Angelpunkt des Betriebs und seine Mitarbeiter nicht überzeugt und motiviert sind. Und selbst die beste Aktivierungs- und Motivationsstrategie läuft ins Leere, wenn keine brauchbaren Instrumente für eine dauerhafte Arbeit vorhanden sind. Die gemeinsame Berücksichtigung dieser Aspekte bietet die optimale Voraussetzung für einen Transfer von in Wissenschaft und Beratung entwickelten Konzepten und Instrumenten in die Praxis des Handwerks.

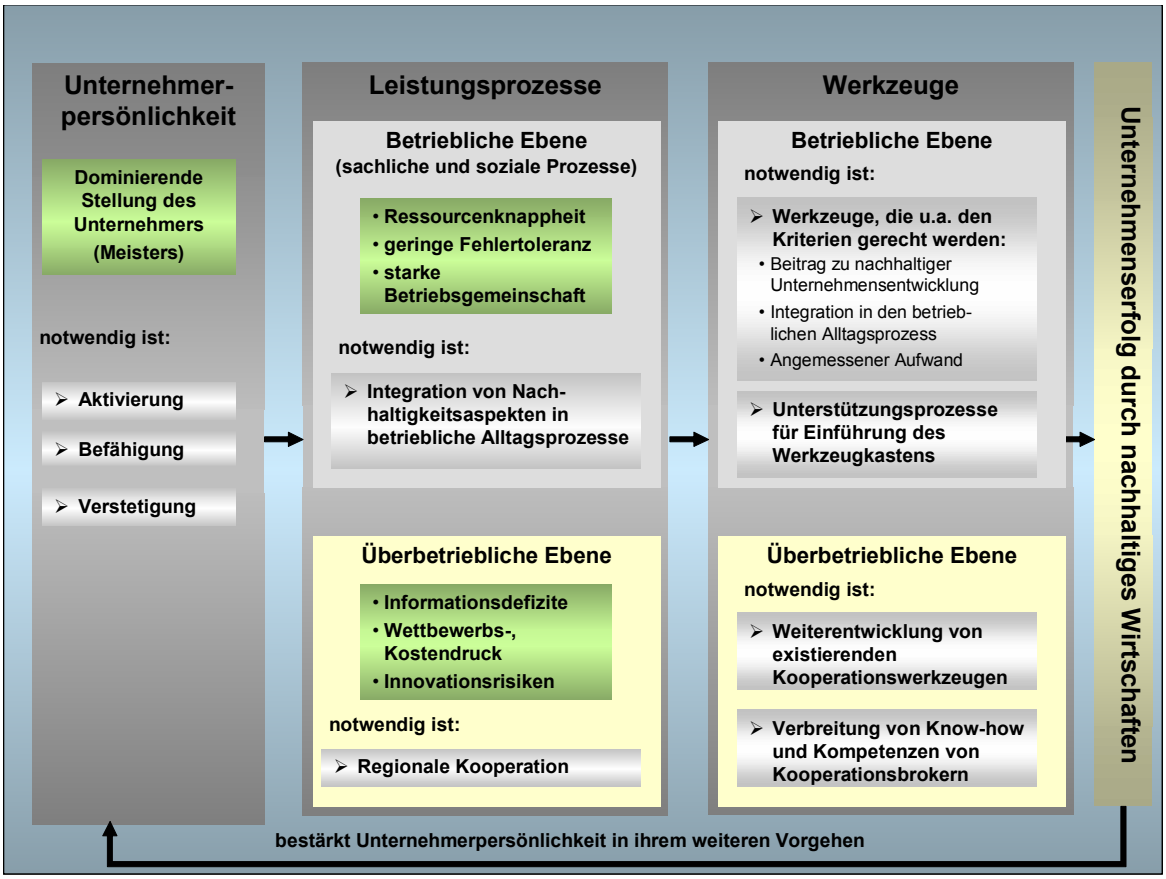


Abbildung 1: Kernelemente eines Modells zur Entwicklung des nachhaltigen Unternehmertums im Handwerk

3.1 Der Handwerksmeister als Entrepreneur

Ausgangslage ist die zentrale Rolle des unternehmerisch agierenden Handwerksmeisters. Als – in vielen Fällen – Eigentümer, Innovator, Networker, Gruppenleader, Organisator, Personal-, Produktions- und Marketingchef stellt er den Dreh- und Angelpunkt der strategischen Ausrichtung des Produkt- und Dienstleistungsangebots, des Marktauftritts und der konkreten täglichen Leistungserstellung in einer Person dar.

Ob und wie Nachhaltigkeitsaspekte im Handwerksbetrieb berücksichtigt werden, hängt sehr stark von der Motivation und Fähigkeit des Handwerkunternehmers ab, die recht abstrakte Vision einer nachhaltigen Entwicklung in konkrete Maßnahmen umzusetzen. Da in den meisten Handwerksbetrieben nichts unternommen wird, wovon der Unternehmer (Meister) nicht selbst überzeugt ist, ist diese Person auch der *‚Gatekeeper' für Nachhaltigkeitsinhalte und -aktivitäten*. Ein Konzept des nachhaltigen Unternehmertums muss deshalb zuerst konkret bei der *Motivation* und der *Entwicklung der persönlichen Fähigkeiten des Handwerksmeisters* ansetzen. Nur wenn es gelingt, diese Schlüsselperson vom Nutzen einer nachhaltigeren Wirtschaftsweise zu überzeugen, wird sie entsprechende Prozesse in ihrem Betrieb einleiten und Werkzeuge einsetzen.

Betriebsleiter und Eigentümer sind in der Mehrzahl der Handwerksbetriebe identisch. Diese Person beeinflusst mit ihren Wert- und Zielvorstellungen den Betriebsalltag maßgeblich und vereint häufig einen wesentlichen Teil des betrieblichen Know-hows auf sich. Sowohl für die betrieblichen Aktivitäten im Allgemeinen als auch für das innovative Handeln im Besonderen ist der Eigentümer mithin von wesentlicher Bedeutung (vgl. Diettrich 2000, 100; Neubauer 2000, 171; Rohlfing & Funck 2002, 16ff.; Herzig, Rheingans-Heintze & Schaltegger 2003, 27ff. u. 33f.). Somit besteht eine dominierende Stellung des Unternehmers in Bezug auf Organisationsentscheidungen und -abläufe. Dies ist einerseits mit einer zeitlichen Überbeanspruchung und einer starken Einbindung ins Tagesgeschäft verbunden. Andererseits kann der Eigentümer-Unternehmer im Handwerk eine Politik verfolgen, die sich eng an seinen eigenen Vorstellungen (bzw. an denen seiner Kunden) orientiert und muss wenig Rücksicht auf den ‚Shareholder value' nehmen. Er verfügt folglich über hohe Freiheitsgrade unternehmerischen Handelns (vgl. Diettrich 2000, 125; Petschow 2001, 6).

Charakteristisch ist ferner, dass der Handwerksbetrieb für seinen Eigentümer nicht nur *Existenzgrundlage*, sondern häufig auch *Lebensaufgabe* darstellt (vgl. Müller 2000, 19). Damit verbunden sind Beharrlichkeit, großes Engagement und ein hohes Verantwortungsgefühl gegenüber *Familie* und Mitarbeitern. Umgekehrt findet man eine oftmals starke *Verbundenheit der Belegschaft mit dem Betriebsinhaber* (vgl. Ilskensmeier 2001, 64). Grundsätzlich ermöglicht diese Rolle eine schnellere Durchdringung der vom Inhaber gelebten Werte und Normen hin zu seinen Mitarbeitern – hier insbesondere auch im Kontext ökologischer und sozialer Fragen. Da der Handwerksunternehmer überwiegend selbst in die Planungen von Innovationen eingebunden ist, kann er seine Mitarbeiter permanent motivieren. Da der Erfolg von Innovationen maßgeblich vom Engagement einflussreicher Promotoren getragen wird, ist die Rolle des Eigentümers als *Innovationspromotor* eine äußerst günstigste Voraussetzung. Entscheidend ist die positiv besetzte Unternehmerfigur: Der Handwerks-Entrepreneur als *Ideenträger* und *Umsetzer* sozialer und ökonomisch intelligenter Innovationen, die der Verbesserung der Lebensqualität dienen (vgl. auch Ripsas 2001, 6).

Die Motivation, Aktivierung und Befähigung des Unternehmers bzw. Meisters sind somit entscheidende Voraussetzungen, um überhaupt eine nachhaltige Unternehmensentwicklung im Handwerksbetrieb zu ermöglichen. Dabei spielt die initiierende Aktivierung des Unternehmers für nachhaltige Entwicklung eine ebenso große Rolle wie die Verstetigung der einmal begonnenen Prozesse.

Ein Handlungsprogramm, das diesen Aufgaben gerecht wird, ist deshalb ein wichtiger Bestandteil eines Forschungs- und Implementationsprogramms für nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk (siehe dazu Kapitel 4).

3.2 Leistungsprozesse des Handwerksbetriebs

Als zentraler Initiator und Ausgangspunkt für soziale und sachbezogene Prozesse im Betrieb muss der Unternehmer die wesentlichen Ansatzpunkte kennen, um Nachhaltigkeitsaspekte in diesen Prozessen zu berücksichtigen. Das Konzept des nachhaltigen Unternehmertums muss deshalb zum einen bei den Prozessen des Entrepreneurships ansetzen, d.h. bei den typischen und alltäglichen Entscheidungs- und Umsetzungsprozessen im Handwerksbetrieb – und zwar sowohl in ihrer sozialen Ausprägung (Führung, Teambildung, Mitarbeiterpartizipation) als auch in ihrer sachlich-methodischen Dimension (Entscheidungsverfahren, Finanzierungsansatz, Produktentwicklungsprozess, Produktionsprozess, Marketing, Controlling) (Abschnitt 3.2.1). Zum anderen gilt es, die Potenziale überbetrieblicher Kooperation als Überbrückungsmechanismus für strukturelle Barrieren zu nutzen, die Handwerksbetriebe davon abhalten, ihren Betrieb und ihre Produkte im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung weiterzuentwickeln (Abschnitt 3.2.2). Unternehmer, die Netzwerke und Kooperationen aufbauen und zur Steigerung des wirtschaftlichen Erfolgs nutzen, werden als *Interpreneure* bezeichnet (vgl. Reiss 2000; Schaltegger & Petersen 2000; Schaltegger 2002). Prozesse des Interpreneurships können als ein interorganisationaler Lernprozess oder als eine Art Beziehungsmanagement angesehen werden, wobei gerade bei der Beteiligung von KMU oft eine Unterstützung durch externe Personen oder Organisationen notwendig ist (sogenannte Kooperationsbroker bzw. -coaches).

3.2.1 Prozesse des Entrepreneurships

Über die alltäglichen innerbetrieblichen Prozessabläufe im Handwerksbetrieb und die dabei eingesetzten Organisations- und Kommunikationswerkzeuge liegen bislang nur in sehr spärlichem Umfang aufbereitete Erkenntnisse vor, d.h. es gibt kaum eingehende empirische Untersuchungen zu den Prozessen des Entrepreneurships im Handwerk. Eine Ausnahme bildet z.B. die Untersuchung von Brüggemann & Riehle (vgl. 1995), die jedoch hauptsächlich auf die betriebliche Sozialstruktur von Handwerksbetrieben fokussiert. Danach zeichnen sich heutige Handwerksbetriebe vor allem durch die folgenden Charakteristika aus: „a) eine direkte persönliche Kenntnis aller Betriebsangehörigen, b) ein auf Kooperation und Konsens basierendes Funktionieren des Betriebsablaufes, c) eine gering ausgebildete direkte formelle Kontrolle, dafür ein umso bedeutsameres d) informelles internes Regelwerk, das Voraussetzung ist für einen e) Organisationsstil, der innerhalb eines im Vergleich zu industriellen Abläufen chaotisch erscheinenden Systems hohe Anpassungsleistungen an wechselnde Bedürfnisse sichert und gerade so tatsächlich funktioniert und Flexibilität zeigt, durch f) ein Verhältnis von Leitung und Beschäftigten, das von gegenseitiger Abhängigkeit und Kalkulierbarkeit gekennzeichnet ist, das die Gegenseitigkeit von Erwartungen und Verhalten sichert, sowie g) eine hohe soziale Stabilität, die sich nicht in

Kategorien instrumenteller, sondern personal-gefühlsmäßiger Art beschreiben lässt – also ‚*Betrieb als Familie*'" (Brüggemann & Riehle 1995, 73).

Einige Hinweise zu typischen Vorgehensweisen und Verhaltensmustern im Handwerksbetrieb, hier z.B. in Bezug auf die betriebsinterne Kommunikation, die Marketingaktivitäten sowie den Produkt- und Dienstleistungsprozess, gibt ferner die bereits erwähnte Befragung von 90 Handwerksbetrieben in Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen. So findet *innerbetriebliche Kommunikation*, z.B. über Umwelt- und soziale Themen, zwar statt, jedoch meist unregelmäßig und wenig formalisiert (*Ad-hoc-Kommunikationskultur*). Weiterhin geben mehr als zwei Drittel der Betriebe an, dass die Mitarbeiter in Gruppenbesprechungen informiert werden, auch Einzelgespräche werden von mehr als der Hälfte der befragten Betriebe aufgeführt. Lediglich ein Drittel bestätigt das Vorhandensein eines Umwelt-Info-Bretts, Infoschreiben spielen ebenfalls nur eine untergeordnete Rolle. Weitere Instrumente kommen kaum zum Einsatz. Ferner zeigt die Befragung deutlich, dass die Besprechungen eher fallweise als regelmäßig stattfinden (60 Prozent geben an: „wenn es sich ergibt/auftragsbezogen"). Allerdings finden in der Hälfte jener Betriebe, in denen regelmäßig Mitarbeiterbesprechungen durchgeführt werden, die Besprechungen mehrmals wöchentlich oder sogar täglich statt.

In Hinblick auf die *Marketingaktivitäten* der befragten Betriebe ist festzustellen, dass die große Mehrheit (84 Prozent) der befragten Betriebe ihre Kunden mit Hilfe von *Kundengesprächen* bzw. Außendiensttätigkeiten informiert. Andere Informationswege werden deutlich seltener genutzt: Am häufigsten werden hierbei noch die Instrumente Internethomepage (44 Prozent) und Postwurf/Prospekte/Flugblätter (42 Prozent) genannt. Nur von einer Minderheit der befragten Betriebe werden Kommunikationsinstrumente wie z.B. Zeitungen (30 Prozent), Messen (28 Prozent), Produktkennzeichnungen (16 Prozent) oder ein Tag der offenen Tür/Betriebsführung (3 Prozent) zur Darstellung von Unternehmensleistungen eingesetzt.

Die *Verantwortung für den Produkt- und Dienstleistungsentwicklungsprozess* liegt bei 74 Prozent der befragten Betriebe in den *Händen der Inhaber*. Die am häufigsten eingesetzten Hilfsmittel sind dabei Arbeitsanweisungen und Marktanalysen. Inwieweit dieser Prozess systematisch und/oder unter Mitverantwortung der Mitarbeiter erfolgt, dazu liegen an diesem Punkt keinen näheren Informationen vor. Auch die Frage, ob im Handwerk der klassische Produkt- und Dienstleistungsentwicklungsprozess (entlang der Schritte Situationsanalyse, Ideensuche, Ideenbewertung, technische Produktentwicklung) überwiegt oder ein Verfahren, das eher ad-hoc auf Kundenwünsche reagiert, konnte nicht abschließend geklärt werden.

Generell kann festgehalten werden, dass die innerbetrieblichen Leistungsprozesse eines typischen Handwerksbetriebs im Wesentlichen durch folgende Faktoren beeinflusst sind: Ressourcenknappheit, geringe Fehlertoleranz und eine starke Betriebsgemeinschaft:

- *Ressourcenknappheit*
  Die häufig stark ausgeprägte Ressourcenknappheit (Zeit, Personal, Finanzen) im Handwerk lässt kaum Spielräume für aufwändige Prozesse jenseits der Alltagsroutine. Finanzielle und personelle Engpässe reduzieren die Bereitschaft zu experimentieren und sich auf das Ausprobieren von neuen Handlungs- und Interaktionsmustern einzulassen erheblich. Reaktions- und Lernalternativen, die größeren Unternehmen bei der Gestaltung von Veränderungen offen stehen, sind für Handwerksbetriebe weitaus schwieriger zu realisieren: beispielsweise die Variation der Anzahl ihrer Mitarbeiter; die Bereitstellung der für (Fort-)Bildungsangebote notwendigen finanziellen Mittel oder die Auslagerung von nicht effizient zu erledigenden Funktionen.

- *Geringe Fehlertoleranz*
  Mit der Ressourcenknappheit eng zusammen hängt eine geringe Fehlertoleranz und daraus resultierend eine geringe Risikofähigkeit und -bereitschaft. So gilt die Haltung, für die angebotenen Produkte und Dienstleistungen ‚gerade zu stehen', als typisch für den Kleinunternehmer im Allgemeinen und den Handwerksunternehmer im Besonderen (vgl. Petschow 2001, 6). Dieses Ethos manifestiert sich häufig in der Einstellung des Inhabers, der Betrieb könne ohne sein Engagement nicht erfolgreich handeln. Mit dieser Haltung fällt es dem Inhaber häufig schwer, Entscheidungskompetenz und Verantwortung so weit zu delegieren, dass ein Entlastungseffekt bei Routineangelegenheiten entsteht (vgl. Ilskensmeier 2001, 44). Die Folgen sind Überlastung und ein Mangel an zeitlichen Spielräumen für die Auseinandersetzung mit mittel- und langfristigen Strategien bzw. die Gestaltung der Unternehmenspolitik. So ist der Handwerksunternehmer in seinen Entscheidungen insgesamt eher wenig risikofreudig (vgl. Birke, Kämper & Schwarz 2001). Dies ist er vermutlich umso stärker, je mehr ‚Geschichte' der Betrieb hat. Diettrich macht vor diesem Hintergrund deutlich, dass die Bewältigung zukünftiger Probleme mangels übergeordneter Zielvorstellungen in vielen Kleinbetrieben auf der Basis der Strategie „Mehrleistung bzw. Mehranstrengung bei Bewahrung des status quo" (Diettrich 2000, 122), nicht aber durch Reorganisation erfolgt. Das Handeln orientiert sich also tendenziell eher an bekannten Strategien und Problemlösungen der Vergangenheit, d.h. konservative Entscheidungen werden einer innovativen und kreativen Unternehmenspolitik oftmals vorgezogen.

- *Starke Betriebsgemeinschaft*
  Ferner zeichnen sich viele Handwerksbetriebe durch eine starke Betriebsgemeinschaft oder auch Organisationskultur aus (vgl. hierzu Schreyögg 1999, 463ff.; Brüggemann & Riehle 1995, 58ff.). Das hat Vorteile, aber auch Nachteile für die Realisierung eines nachhaltigen Unternehmertums. Als förderlicher Faktor kann die häufig hohe Identifikation mit dem Betrieb gelten. So stärken gemeinsame Werte und Überzeugungen die Bereitschaft, sich zu engagieren. Das persönliche Arbeitsklima erhöht Arbeitszufriedenheit und Teamgeist. Gemeinsame Verständigungsmuster erleichtern die Entscheidungsfindung und reduzieren den formalen Kontrollaufwand. Andererseits können relativ enge soziale Bindungen, Gruppendruck und bestimmte Normen alternative Vorgehensweisen und das Ausprobieren neuer Formen der Zusammenarbeit erschweren. Neue Wertemuster können vorschnell abgelehnt werden, da ggf. die kollektive Identität bedroht wird. Bei grundsätzlichen Veränderungen ist eine stark verfestigte Betriebsgemeinschaft somit problematisch, da die Sicherheit, die starke Kulturen geben, in Gefahr gerät. Die Folgen sind meist Angst und Abwehr und die Fixierung auf traditionelle Erfolgsmuster.

Für die Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die betrieblichen Alltagsprozesse sind somit auch die Überzeugung und die Motivation der Mitarbeiter von großer Bedeutung. Tragen insbesondere die leitenden Mitarbeiter die (im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung) veränderten Prozesse nicht mit, sind diese zum Scheitern verurteilt. Gerade in Handwerksbetrieben haben Führungskräfte – also Altgesellen, Monteure auf Baustellen u.ä. – große Handlungsspielräume. Diese wichtige Stellung von Gesellen im Handwerksbetrieb, die ein erhöhtes Maß an Selbständigkeit, Entscheidungsfähigkeit und Motivation beim Beschäftigten erfordert, ist deshalb ähnlich wichtig einzuschätzen wie die Führungspersönlichkeit im Handwerksbetrieb. Deshalb müssen Ansätze der Mitarbeitermotivation und -partizipation eine wichtige Rolle in einem Konzept für ein nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk spielen.

Diese innerbetrieblichen Prozesse liefern den Bezugsrahmen zur Auswahl, Adaption und zur Neuentwicklung spezifischer, an der betrieblichen Realität und den Erfordernissen des Marktes orientierter Methoden und Werkzeuge einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Die Bestandteile des betrieblichen Alltagsprozesses in Handwerksbetrieben und die dabei eingesetzten Organisations- und Kommunikationswerkzeuge und -methoden wurden bislang noch kaum systematisch erfasst.[4] Im Rahmen eines Forschungs- und Implementa-

[4] Dies scheint u.a. ein wesentlicher Grund dafür zu sein, dass sich auch speziell für das Handwerk entwickelte Leitfäden und Instrumente für Unternehmens- und Organisationsentwicklung an den Vorgaben der (stark großunternehmensorientierten) strategischen Managementlehre orientieren (vgl. als Beispiele dafür Leuthner, Lexhaller & Steinbrenner 1999 sowie Glasl et al. 2001).

tionsprogramms für ein nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk gilt es deshalb, dieses Wissensdefizit abzubauen, um die Grundlage für eine Integration von Werkzeugen und Methoden einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung in diese Prozesse zu schaffen.

3.2.2 Prozesse des Interpreneurships und des Kooperationscoachings

Neben den innerbetrieblichen Prozesscharakteristika spielen das überbetriebliche Umfeld, die Strukturen von Markt, Politik und Gesellschaft eine entscheidende Rolle für die Spielräume von Unternehmen, nachhaltig zu wirtschaften. Unternehmenskooperationen können im Hinblick auf nachhaltige Unternehmens- und Produktentwicklung dazu *beitragen*, insbesondere die folgenden *strukturellen Barrieren* zu überwinden (vgl. auch Tischer 2001):

- *Informationsdefizite* über Produkte (bei den Verbrauchern) und technologische Möglichkeiten (bei den Herstellern). Darüber hinaus existieren Vertrauensdefizite hinsichtlich der Glaubwürdigkeit solcher Informationen.
  Unternehmen, die gemeinsam vermarkten oder mit bekannten Glaubwürdigkeitsträgern verbunden werden (z. B. Kirche, Umweltverbände), können die einzelbetrieblichen Kosten für die Informationsvermittlung und die Marketingmaßnahmen senken.

- Der *Wettbewerbsdruck*, dem gerade viele auch kleinere Unternehmen ausgesetzt sind, lässt in der Regel nicht viel Spielraum für eine Vermeidung negativer Nebenwirkungen von Produktion (vgl. z.B. Hinterberger et al. 1996). Freie (oder billige) Güter (wie Luft, Wasser aber auch viele der gängigen nicht-erneuerbaren Ressourcen) müssen genutzt bzw. ausgebeutet werden, um konkurrenzfähig zu sein. Auch die öffentliche Hand sieht sich meist nicht in der Lage, hier regulierend einzugreifen, da auch für sie die Erhaltung von Arbeitsplätzen in der jeweiligen Kommune, im Land oder der Nation zu einer Existenzfrage wird und sie alles vermeiden muss, was die Wettbewerbsfähigkeit ‚ihrer' Unternehmen einschränken könnte (vgl. Jänicke 1986 und 1998).
  Unternehmen, die im Rahmen einer Kooperation gemeinsam neue (ökologische oder sozialverträgliche) Rahmenbedingungen innerhalb eines Teilmarktes definieren, können zur Auflösung dieses Dilemmas beitragen. Sie schaffen damit in gewisser Weise einen ‚Markt im Markt', der mit eigenen kooperativ ausgehandelten Spielregeln funktioniert.

- Nachhaltige Innovationen bergen darüber hinaus ein hohes *Risiko* in sich. Wer ein neues (nachhaltigeres) Produkt entwickelt und auf den Markt bringen möchte, muss in der Regel investieren: in Technologie, in Know-how, in Werbung – vielfach mit ungewissem Ausgang, was den Erfolg dieser Maßnahmen angeht.

Die Entscheidung für eine Umstellung der Werbung, die Anschaffung einer Maschine oder auch die Schulung des Personals für die Herstellung und Vermarktung eines neuen Produktes ist sicherer, wenn sich das entsprechende Unternehmen auf die Zulieferung der benötigten Vorleistungen und die Abnahme der eigenen Produkte verlassen kann. In solchen Fällen können längerfristige Kooperationen mit in der Produktionskette vor- und nachgelagerten Betrieben zur Verteilung des Risikos auf mehrere Betriebe und damit zu Risikominimierung für den Einzelbetrieb führen. Unternehmenskooperation kann somit die Umsetzung von Innovationen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung ermöglichen, bei denen das Risiko für ein einzelnes Unternehmen aufgrund notwendiger Investitionen zu hoch wäre.

Interpreneure bauen somit Netzwerke und Kooperation auf, um in der betriebsübergreifenden Zusammenarbeit Informationen und Kompetenzen so zu bündeln, dass die erwähnten strukturellen Barrieren überwunden werden können. In den letzten Jahren sind in vielen Regionen vorwiegend in den Branchen Energie, Lebensmittel, Bauen und Holzwirtschaft oft unter Einbeziehung des regionalen Handwerks Kooperationsinitiativen entstanden. Erste Auswertungen haben gezeigt, dass solche Initiativen positive Arbeitsplatzeffekte und nachhaltigere Produkte hervorbringen (Kistenmacher & Dickertmann 1999; Tischer 2001). Die Kooperation auf der regionalen Ebene bietet sich für Handwerksbetriebe schon auf Grund ihrer überwiegend regionalen und lokalen Marktorientierung an. Zusätzlich sprechen einige Argumente dafür, dass sowohl Kooperation als auch nachhaltiges Handeln bzw. Wirtschaften auf einer regionalen Ebene eher zustande kommen:

- Die Region bietet durch schon bestehende persönliche Kontakte, das existierende Vereins- und Verbandsleben und die Möglichkeit häufiger Face-to-face Kontakte ein Umfeld, das den Aufbau von Vertrauen zwischen den (potenziellen) Kooperationspartnern und somit das Zustandekommen von Kooperationen erleichtert.
- Umweltpsychologische Studien zeigen, dass auf regionaler Ebene einige wichtige Voraussetzungen für ein nachhaltigeres Verhalten gegeben sind (vgl. Kals et al. 1998; Kals et al. 1999). Das Bewusstsein für die ökologische Situation vor Ort und für mögliche Lösungswege ist für das unmittelbare Umfeld stärker ausgeprägt. Die Auswirkungen veränderten Verhaltens sind direkter erfahrbar. Die emotionale Bindung zu einem Raum, in dem man lebt und evtl. aufgewachsen ist, führt zu einer größeren Bereitschaft, ihn zu erhalten. Ähnliche Argumente werden in letzter Zeit oft auch für die höhere Verantwortungsbereitschaft von KMU-Führungskräften für ihren unmittelbaren Lebensraum angeführt (EC 2002, 16).
- Auf regionaler Ebene finden sich offensichtlich Träger und Initiatoren für Kooperationen, die auf Grund von Verantwortungsgefühl für die Entwicklung ihrer Region sowie emotionaler Nähe zu ihrer Heimat ein solches Engagement entwickeln.

Die Arbeiten zu den Erfolgsfaktoren regionaler Kooperationen zeigen aber auch, dass viele dieser Kooperationen nicht zustande gekommen wären ohne vermittelnde Unterstützung von außen. Spezielle Träger- und Initiatorenorganisationen (sog. Kooperationsbroker bzw. Kooperationscoach) initiieren solche Unternehmenskooperationen, vermitteln zwischen den Unternehmen, moderieren und begleiten den Prozess und leisten notwendige Hintergrundarbeit. Zum anderen sind sie auch dafür verantwortlich, dass mit den Unternehmenskooperationen ein Beitrag zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung geleistet wird. Denn in den meisten Beispielen stellen die Kooperationsbroker sicher, dass neben ökonomischen auch ökologische und soziale Ziele angestrebt und realisiert werden. Kooperationsbroker zeigen potenziellen Kooperationspartnern die möglichen Vorteile einer Zusammenarbeit auf und führen die jeweiligen Partner zusammen.

Kooperationsbroker müssen über ein geeignetes Repertoire an Instrumenten verfügen für die Überzeugung und Motivation von Betrieben, für den Aufbau der Kooperationen sowie zur Entwicklung gemeinsamer Geschäftsideen. Gerade die Initiierung von Kooperationen erfordert dafür Persönlichkeiten mit hoher Überzeugungs- und Motivationskraft. Die Methoden und Instrumente, mit denen diese Personen arbeiten, und insbesondere Informationen darüber, wie sie sie einsetzen, sind bislang nur spärlich für die Allgemeinheit aufbereitet.

Wenn es richtig ist, dass Kooperationen zur Überwindung wesentlicher Barrieren für eine nachhaltige Unternehmens- und Produktentwicklung beitragen und Kooperationsbroker und -coaches dabei eine wichtige Rolle spielen, dann ist es einer der wesentlichen Ansätze im Rahmen eines Forschungs- und Implementationsprogramms für nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk, das Methodenwissen und die Erfahrungen von existierenden Kooperationsbrokern auszuwerten und etwa über Leitfäden bzw. Schulungsprogramme für eine breitere Nutzerschaft zugänglich bzw. anwendbar zu machen.

Darüber hinaus existieren eine Reihe von Methoden und Werkzeugen zur Unterstützung der Vorbereitung und zum Management von Kooperationen. Viele dieser Instrumente z.B. für die Potenzialerkennung, die Partnerauswahl, die Wahl der Organisationsform benötigen allerdings eine Weiterentwicklung im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung.

3.3 Werkzeuge zur Förderung nachhaltigen Unternehmertums im Handwerk

Zur erfolgreichen Integration der Idee einer nachhaltigen Entwicklung in den Leistungsprozess des Handwerksbetriebs bedarf es geeigneter Instrumente und Konzepte (Werkzeuge). Auch hier ist bei der Betrachtung die innerbetriebliche von der überbetrieblichen Ebene zu unterscheiden.

3.3.1 Betrieblicher Werkzeugkasten für nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk

Aufbauend auf den Erkenntnissen aus der Befragung von Handwerksbetrieben zum nachhaltigen Unternehmertum (Herzig, Rheingans-Heintze & Schaltegger 2003) und den ermittelten Ursachen für die bislang unzureichende Anwendung von Instrumenten des Nachhaltigkeitsmanagements in Handwerksbetrieben wurden Kriterien entwickelt, mit deren Hilfe praxistaugliche und geeignete Werkzeuge für ein nachhaltiges handwerkliches Unternehmertum sowohl ausgewählt als auch (weiter-)entwickelt werden können. Die Kriterien, die eine breite und dauerhafte Anwendung von Instrumenten einer nachhaltigen Unternehmensführung unterstützen sollen, betreffen sowohl den Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung, der durch die Anwendung der Werkzeuge geleistet werden kann (inhaltliche Ebene), als auch Aspekte, die im Zusammenhang mit der Akzeptanz und Eignung der Instrumente für den Einsatz im Betrieb berücksichtigt werden müssen (instrumentelle Ebene). Den Kriterien liegen somit zwei Integrationsanforderungen zugrunde:

- die Zusammenfassung und gleichzeitige Erfüllung ökonomischer, ökologischer und sozialer Ansprüche (inhaltliche Integrationsherausforderung);
- die Akzeptanz und Eignung von Instrumenten für den Einsatz im alltäglichen Betriebsablauf (instrumentelle Integrationsherausforderung).

Dieses Integrationsverständnis sowie die Kriterien für die Beitragsleistung zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung leiten sich aus dem vom Center for Sustainability Management (CSM) der Universität Lüneburg für das Bundesumweltministerium entwickelten Konzept „Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen“ (BMU/BDI & Schaltegger et al. 2002) ab, in dem die folgenden *Nachhaltigkeitsherausforderungen* ausführlicher beschrieben werden: die ökologische, die soziale und die ökonomische Nachhaltigkeitsherausforderung sowie die Integrationsherausforderung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung.

Aufbauend auf diesem Verständnis einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung lassen sich zunächst die in Tabelle 1 dargestellten Kriterien der inhaltlichen Integrationsherausforderung benennen. Bei diesen Kriterien steht die durch den Einsatz von Instrumenten erzielte *Wirkung* für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung im Vordergrund. Dieser Beitrag zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung kann sowohl eine Steigerung der ökologischen, sozialen und ökonomischen Effektivität als auch eine Verbesserung der ökonomisch-ökologischen wie ökonomisch-sozialen Effizienz beinhalten.

Kriterien der inhaltlichen Integrationsherausforderung	
Hauptkriterien	**Subkriterien: Instrumente und Prozesse...**
Ökologische Effektivität	ermöglichen es, die betrieblichen Umwelteinwirkungen zu erfassen, zu steuern und wirksam zu reduzieren (z.B. Emissionen, Abfall, Flächenversiegelung, Übersäuerung und Überdüngung von Böden und Gewässern) **[betriebsinterne ökologische Unternehmensleistung]**
	unterstützen den Betrieb, ökologische Aspekte auch in den vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsprozessen zu berücksichtigen (z.B. bei der Beschaffung bzw. bei der Auswahl von Lieferanten, beim Produktnutzen und beim Konsum usw.) **[ökologische Aspekte entlang der Wertschöpfungskette]**
	tragen der generellen ökologischen Verantwortung Rechnung (z.B. Finanzierung eines Naturschutzprojektes, das weder am Standort noch in der Wertschöpfungskette angesiedelt ist) **[betriebsexterne ökologische Unternehmensleistung]**
Soziale Effektivität	ermöglichen es, betriebsinterne soziale Aspekte zu erfassen, zu steuern und wirksam zu fördern (z.B. Gesundheitsschutz/Arbeitssicherheit, Mitarbeiterqualifizierung, familienfreundliche Arbeitssysteme, Mitarbeiterbeteiligung, gerechte Entlohnung usw.) **[betriebsinterne soziale Unternehmensleistung]**
	unterstützen den Betrieb, soziale und ethische Aspekte auch in den vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsprozessen zu berücksichtigen (z.B. bei der Beschaffung bzw. bei der Auswahl von Lieferanten, beim Produktnutzen und beim Konsum usw.) **[soziale Aspekte entlang der Wertschöpfungskette]**
	tragen der gesellschaftlichen Verantwortung Rechnung (z.B. Gemeinwesenorientierung, ehrenamtliches Mitarbeiterengagement in Vereinen und Organisationen, Transparenz durch Berichterstattung bzw. externe Kommunikation usw.) **[betriebsexterne soziale Unternehmensleistung]**
Ökonomische Effektivität	steigern die Rentabilität und erhalten bzw. verbessern somit die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Betriebs **[Rentabilität]**
	sichern die Liquidität des Unternehmens und vermeiden Liquiditätsengpässe **[Liquidität]**
	ermöglichen es, die Risiken, die mit einer Umstellung auf eine nachhaltige Produktionsweise verbunden sind, richtig einzuschätzen und zu verringern (bzw. erleichtern es, sie einzugehen) **[Sicherheit]**
Ökonomisch-ökologische bzw. ökonomisch-soziale Effizienz (kurz: Öko- bzw. Sozial-Effizienz)	zeigen den *wirtschaftlichen Nutzen von Umwelt- und Sozialmaßnahmen* auf, d.h. ermöglichen es, die ökonomischen Auswirkungen von ökologischen und sozialen Maßnahmen zu analysieren, zu bewerten und zu managen **[wirtschaftliche Betrachtung von Umwelt- und Sozialmaßnahmen]**

Tabelle 1: Kriterien zur Entwicklung und Bewertung von Werkzeugen hinsichtlich ihres Beitrags für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung (inhaltliche Integrationsherausforderung)

Für die Berücksichtigung der inhaltlichen Integrationsherausforderung ist entscheidend, inwieweit mit Hilfe verschiedener Instrumente die genannten Kriterien möglichst simultan erfüllt werden können. Instrumente sollten demnach den Handwerker unterstützen, die Ziele integrativ zu betrachten und entsprechende Verbesserungen auf verschiedenen Ebenen zu erzielen.

Neben diesen Kriterien für die Berücksichtigung der inhaltlichen Integrationsherausforderung wurden ferner *Kriterien* entwickelt, die im Zusammenhang mit der *Akzeptanz und Eignung von Instrumenten für den Einsatz im Betrieb* berücksichtigt werden müssen (instrumentelle Integrationsherausforderung). Sie lassen sich unterscheiden nach „Integration in den Betriebsablauf", „Praktikabilität", „Berücksichtigung des Zeitaufwands", „Handlungsauslösung", „Meisterorientierung" und „Mitarbeiterpartizipation" (vgl. Tabelle 2).

Kriterien der instrumentellen Integrationsherausforderung	
Hauptkriterien	**Subkriterien: Instrumente und Prozesse...**
Integration in den Betriebsablauf	können an die betrieblichen Abläufe eines Handwerksbetriebs angepasst werden **[Adaptierbarkeit]**
	sind mit anderen bereits im Betrieb genutzten Werkzeugen kompatibel **[Kompatibilität]**
	können für mehrere betriebliche Zwecke eingesetzt werden **[Multifunktionalität]**
Praktikabiliät	können auf Dauer ohne externe Hilfe genutzt werden **[eigenständige Verwendbarkeit]**
	sind einfach, selbsterklärend bzw. gut erläutert sowie übersichtlich und gut visualisiert **[Einfachheit/Verständlichkeit]**
	kommen ohne überdimensionale Formalismen aus, sind aber dennoch formal **[Formalismus]**
Berücksichtigung des Zeitaufwands	verursachen bei ihrer Einführung im Betrieb einen möglichst geringen zeitlichen Zusatzaufwand **[Einführungsaufwand]**
	erzeugen bei ihrem (dauerhaften) Einsatz im Betrieb einen möglichst geringen zeitlichen Zusatzaufwand **[dauerhafter Zusatzaufwand]**
Handlungsauslösung	erregen Aufmerksamkeit und motivieren durch ansprechende Gestaltung und Argumentation [**Attraktivität]**
	geben den Betriebsmitgliedern methodische Kompetenzen an die Hand und generieren Informationen und Know-how **[Befähigung/Know-how]**
	bieten kontinuierliche bzw. konkrete Anreize zum Handeln **[Anreize]**
Meisterorientierung	aktivieren den Unternehmer (Meister) zur Auseinandersetzung mit bzw. zur Umsetzung von nachhaltigem Wirtschaften und motivieren ihn zum Entdecken von neuen Marktpotenzialen (Innovationsfunktion) **[Aktivierung]**

	binden den Meister in seiner Eigenschaft als Promotor bzw. Schlüsselperson ein, um den ökologisch-sozialen Wandel voranzutreiben **[Promotorenfunktion]**
	fördern beim Meister einen kooperativen Führungsstil **[Führungsstil]**
Mitarbeiterpartizipation	erzeugen Transparenz über die Aktivitäten **[Information/Kommunikation]**
	bündeln interne konstruktive Kräfte und machen sie nutzbar **[Teamorientierung]**
	ermöglichen es, dass die Mitarbeiter Einfluss auf Entscheidungs- und Veränderungsprozesse nehmen können **[Mitverantwortung]**

Tabelle 2: Kriterien zur Bewertung und Entwicklung von Werkzeugen hinsichtlich ihrer Aktzeptanz und Eignung im Handwerk

Anhand dieser Kriterien können Werkzeuge ausgewählt, bewertet und (weiter-) entwickelt werden, die das Handwerk unterstützen, einen Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten, die Wettbewerbsfähigkeit gegenüber des ‚Nicht-Handwerks' zu stärken und die Zukunft zu sichern. Dabei können Werkzeuge aus den Bereichen Organisation, Finanzierung, Information und Kommunikation, Umweltmanagement, Arbeitssicherheit, Qualitätsmanagement, Produktentwicklung sowie regionale Kooperation betrachtet werden.

Die vielfältigen Anforderungen und Kriterien, die an ein ‚Nachhaltigkeitsinstrumentarium' im Handwerk zu stellen sind, können nicht von einem einzelnen umfassenden und alles integrierenden ‚Superwerkzeug' erfüllt werden. Es scheint vielmehr *zielführend, einen aus einer Vielfalt von Einzelinstrumenten bestehenden „Werkzeugkasten" zu konzipieren, dessen Werkzeuge je nach Situation des Betriebs bzw. anstehender Aufgabenstellung entweder vom Betrieb selbst oder von entsprechenden Beratern eingesetzt werden können*. Selbstverständlich kann dabei nicht jedes Werkzeug jedem Kriterium gerecht werden. In seiner Gesamtheit sollte der Werkzeugkasten allerdings ‚Antworten' auf alle Kriterien bereithalten.

3.3.2 Werkzeuge zur Unterstützung von Kooperationen im Handwerk

Bereits in Abschnitt 3.2.2 wurde im Bereich Kooperation unterschieden zwischen Methoden und Werkzeugen, die sich direkt an Unternehmen richten und dem Methodenrepertoire für die so genannten Kooperationsbroker.

Erstere können auf Basis der in Abschnitt 3.3.1 entwickelten Kriterien bewertet und weiterentwickelt werden. Hier existieren zum einen einfache Tests, um z.B. die eigene Kooperationsfähigkeit oder die potenzieller Partner einschätzen zu können sowie eine Reihe von Leitfäden, die dem Unternehmer z.B. beim Aufbau der Kooperation, bei der Wahl der

Partner oder der Rechtsform helfen sollen. Es ist jedoch an vielen Stellen erkennbar, dass eine Anwendung dieser Werkzeuge und Hilfestellungen vom Unternehmer ein Engagement erfordert, dass weit über das ‚Alltagsgeschäft' hinaus geht. Die Folge ist, dass vielfach die Potenziale des Interpreneurships erst gar nicht erkannt, geschweige denn genutzt werden. Der Aufbau und das Management von Kooperationen erfordert vielfach umfangreiche Überzeugungs- und Abstimmungsprozesse, die – bevor sie sich auszahlen – zunächst einen hohen Aufwand erzeugen, den einzelne Unternehmer vielfach nicht zu tragen bereit sind. Genau an dieser Stelle liegt die Bedeutung von Kooperationsbrokern. Ihre Aufgabe ist es primär, den Unternehmen zu helfen, über die erste Schwelle der Potenzialerkennung und der Einleitung der Kooperation zu kommen. Deshalb ist es auch aus Sicht des einzelnen Unternehmens wichtig, dass sich ein Forschungs- und Implementierungsprogramm für nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk mit Werkzeugen beschäftigt, die Kooperationsbroker und –coaches bei ihrer Tätigkeit unterstützen. Dabei geht es im Hinblick auf das Methodenrepertoire der Kooperationsbroker weniger um die Bewertung und Weiterentwicklung der Methoden, sondern vielmehr darum, das entsprechende Know-how aus dem Bereich weitgehend personalisierten und für die breitere Nutzung weitestgehend unerschlossenen Wissens herauszuholen. Ziel muss es sein, Methodenwissen und Erfahrungen von existierenden Kooperationsbrokern auszuwerten und etwa über Leitfäden bzw. Schulungsprogramme für eine breitere Nutzerschaft zugänglich bzw. anwendbar zu machen. In diesem Zusammenhang können gerade die regionalen Gliederungen der Handwerksorganisationen noch eine wesentlich aktivere Rolle übernehmen.

4. Eckpunkte eines integrierten Entwicklungs- und Implementierungsprogramms für ein nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk

In Kapitel 1 wurden die engen wechselseitigen Bezüge zwischen einer nachhaltigen Wirtschaftsweise und dem Handwerk dargestellt. In Kapitel 2 wurde eine mangelnde Nutzung der daraus entstehenden Potenziale diagnostiziert und es wurden die aus Sicht der Autoren relevanten Gründe dafür dargestellt. Kapitel 3 entwarf ein Modell für nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk, das die bisherigen Defizite überwinden soll und mehreren Integrationsherausforderungen zugleich gerecht wird.

Darauf aufbauend sollen im Folgenden die wesentlichen Elemente eines Arbeitsprogramms dargestellt werden, das dazu beitragen soll, geeignete Strategien, Methoden und Werkzeuge für ein nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk zu entwickeln und zu implementieren.

Ein solches Programm muss den folgenden Herausforderungen gerecht werden:

- Es muss die drei *zentralen Elemente* des integrierten Modells, die Unternehmerpersönlichkeit (der Handwerksmeister als Entrepreneur), die Leistungsprozesse des Handwerksbetriebs und die aus dieser Perspektive zu entwickelnden Werkzeuge bzw. Methoden aufgreifen.
- Es muss sowohl innerbetriebliche als auch überbetriebliche *Hemmnisse* bei der Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens ins Kalkül ziehen.
- Es muss mit den Bereichen Organisation, Kommunikation, Finanzierung, Produktentwicklung und -erstellung die wesentlichen *Aktivitätsbereiche* von Unternehmen abdecken.
- Es muss sich neben der Aktivierung und Motivation von Handwerkern vor allem auch darum kümmern, *Werkzeuge* zur Verfügung zu stellen, die ein Betrieb in seinem *Alltagsablauf* nutzen kann.
- Es muss neben entwickelten Werkzeugen und Instrumenten auch Methoden für deren *Implementierung* in den Betrieben und für ihre Verbreitung bereitstellen.
- Es muss die *drei Dimensionen einer nachhaltigen Entwicklung* berücksichtigen.

Ein integriertes Entwicklungs- und Implementierungsprogramm für nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk muss deshalb die folgenden Kernelemente umfassen:

Handlungsprogramm für Aktivierung – Befähigung – Verstetigung

In diesem Zusammenhang geht es vor allem darum, den Handwerksunternehmern die Potenziale aufzuzeigen, die eine nachhaltige Entwicklung für die wirtschaftliche Zukunft ihrer Betriebe beinhaltet. Dabei muss es gelingen, ‚Nachhaltigen Unternehmergeist' zu wecken, Aufbruchsstimmung zu erzeugen und entsprechende Denk- und Kreativitätsprozesse bei den Handwerksmeistern in Gang zu setzen sowie am Leben zu erhalten. Nur durch aktiven Unternehmergeist können langfristig Arbeitsplätze erhalten und neue geschaffen werden.

In diesen Bereichen gilt es, Strategien für die Information und Aktivierung von Handwerksmeistern und -unternehmern sowie zur Verstetigung von Nachhaltigkeitsprozessen im Handwerk zu konzipieren, zu erproben und auszuwerten. Insbesondere im Hinblick auf die Verstetigung dieser Prozesse muss auch die Mitarbeitermotivation und -partizipation eine wichtige Rolle spielen.

Derartige Strategien sollten dabei nicht nur beim Handwerksmeister selbst, sondern auch auf betrieblicher (insbesondere zum Einbezug der Mitarbeiter), regionaler und überregionaler Ebene ansetzen. Sie sollten gemeinsam mit den Innungen und Kammern entwickelt und erprobt werden. Dabei scheinen die folgenden Ansätze zielführend:

- Ansatz auf der *Persönlichkeitsebene* (Meister aktivieren): Meisterseminare mit dem dezidierten Ziel, Handwerksunternehmer aus ihrem betrieblichen Alltag herauszuholen und kreative Freiräume für strategisches Denken zu schaffen; Schulung der etablierten Berater des Handwerks im Bereich Aktivierung und Motivation
- Ansatz auf der *betrieblichen Ebene* (Mitarbeiter motivieren und einbeziehen): Situations- und Potenzialanalysen, die einerseits informierenden und andererseits aktivierenden Charakter haben, indem sie die Mitarbeiter einbeziehen; Zukunftswerkstätten in Betrieben mit dem Ziel einer betrieblichen Leitbild- und Strategieentwicklung
- Ansatz auf der *regionalen Ebene*: Zukunftsprozesse auf regionaler Ebene (z.B. auf der Ebene von Kreisinnungen oder Kreishandwerkerschaften); diese könnten umfassen: regionale Nachhaltigkeitspotenzialanalyse, Leitbildentwicklung für die Innung bzw. Kreishandwerkerschaft, ein gemeinsames Aktionsprogramm
- Ansatz auf der *überregionalen Ebene*: Kampagne ‚Nachhaltiges Handwerk', die sich sowohl an Handwerksbetriebe als auch an Verbraucher richten kann; eine gute Basis wären z.B. Erklärungen wichtiger Handwerksverbände zur nachhaltigen Entwicklung

Derartige Aktivierungsstrategien und -methoden sollten entwickelt, erprobt und darauf aufbauend verfeinert sowie für eine dauerhafte und breite Anwendung aufbereitet werden.

Vertiefte Analyse zentraler betrieblicher Alltagsprozesse des Handwerks

Wie in Abschnitt 3.2.1 dargestellt, liegen nur in sehr spärlichem Umfang aufbereitete Erkenntnisse über die Bestandteile des betrieblichen Alltagsprozesses in Handwerksbetrieben und dabei eingesetzten Organisations- und Kommunikationswerkzeugen und -methoden vor. Im Rahmen eines Forschungs- und Implementationsprogramms für nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk gilt es deshalb, dieses Wissensdefizit abzubauen, um die Grundlage für eine Integration von Werkzeugen und Methoden einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung in diese Prozesse zu schaffen.
Geeignet erscheinen dazu tiefgehende Betriebsanalysen und -beobachtungen.

Analyse und Aufbereitung der Werkzeuge und Methoden von Kooperationsbrokern und -coaches

Das Methodenrepertoire von Kooperationsbrokern ist derzeit weitgehend personalisiert und für die breitere Anwendung unerschlossen. Auf der Basis entsprechender intensiver Interviews sowie ggf. Prozessbeobachtungen sollte versucht werden, das Know-how und die Erfahrungen von erfolgreichen Kooperationsbrokern und -coaches zu erschließen und

etwa über Leitfäden bzw. Schulungsprogramme für eine breitere Nutzerschaft zugänglich bzw. anwendbar zu machen.

Entwicklung, Erprobung und Verbreitung eines Werkzeugkastens für ein nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk

Aufbauend auf den Erkenntnissen über die betrieblichen Alltagsprozesse und bereits genutzte Werkzeuge im Handwerk können Nachhaltigkeitswerkzeuge entwickelt und in eben diese Prozesse integriert werden. Dazu ist eine enge Zusammenarbeit mit Handwerksbetrieben erforderlich, in denen diese Werkzeuge erprobt werden. Ziel muss es sein, Werkzeuge zu entwickeln, die auf Dauer von den Betrieben eigenständig genutzt werden können. Gleichwohl gilt es auch, geeignete Prozesse für die Unterstützung der Einführung solcher Werkzeuge in den Betrieb zu entwickeln. Das Aktionsprogramm zur Aktivierung, Befähigung und Verstetigung (s.o.) sowie Qualifizierungsprogramme und Beraterleitfäden (s.u.) für die Berater des Handwerks sollten die Grundlage dafür schaffen, den einmal entwickelten und erprobten Werkzeugkasten in einer großen Anzahl von Handwerksbetrieben zu verbreiten.

Entwicklung und Verbreitung eines Beraterpakets

Aktionsprogramm, Kooperations-Know-how und Werkzeugkasten haben nur eine Chance auf weite Verbreitung, wenn sie Eingang finden in die Beratungspraxis des Handwerks. Deshalb muss es Ziel sein, sie nach ihrer Entwicklung und Erprobung für die Beratungspraxis aufzubereiten. Dazu können Qualifizierungsangebote für Berater mit entsprechenden Materialien (z.B. Leitfäden) dienen. Auch dieses Beraterpaket sollte erprobt und darauf aufbauend nochmals weiterentwickelt werden.

5. Literatur

Ax, C. (1997): Das Handwerk der Zukunft. Leitbilder für ein nachhaltiges Wirtschaften. Basel: Birkhäuser.

Birke, M.; Kämper, E. & Schwarz, M. (2001): „Nachhaltiges Wirtschaften in KMU als organisationaler Such- und Lernprozess“, UmweltWirtschaftsForum, 9. Jg., H.1, 9-13.

Brüggemann, B. & Riehle, R. (1995): Umweltschutz durch Handwerk? Frankfurt a.M.: Campus.

Bundesumweltministerium (BMU) & Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) (Hrsg.): Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (Autoren) (2002): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung. Berlin: BMU.

Diettrich, A. (2000): Der Kleinbetrieb als lernende Organisation – Konzeption und Gestaltung von betrieblichen Lernstrategien. Eine betriebspädagogische Analyse. Markt Schwaben: Eusl Verlagsgesellschaft.

EC – European Commission (2002): European SMEs and social and environmental responsibility. Observatory of European SMEs 2002/ No 4. Brüssel.

Fehrenbach, S. (1999): Nachhaltigkeit im Handwerk. Eine Untersuchung konzeptioneller Ansätze und Projekte im Handwerk für eine nachhaltige Entwicklung. Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung.

Glasl, M.; Bertram-Pfister, B.; Eisenschmid, D.; Billesberger, U.-B. & Warkotsch, N. (2001): Handbuch zur strategischen Unternehmensführung im Handwerk. München: Ludwig Fröhler Institut.

Hamm, B.; Rumpf, S. & Zeeden, D. (2003): Handwerk und Industrie in der Region Trier – vergleichende sektorale Analyse zur Umsetzung einer nachhaltigen Regionalentwicklung im ländlichen Raum, in: Müller, P.; Monheim, H.; Rumpf, S. (Hg.): Umwelt und Region. Umweltanalyse und Umweltmanagementstrategie für eine nachhaltige Entwicklung im ländlichen Raum. SFB 522. Universität Trier.

Hauff, V. (Hrsg.) (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven: Eggenkamp.

Herzig, C.; Rheingans-Heintze, A. & Schaltegger, S. (2003): Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk. Stand der Praxis in Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen. Lüneburg: CSM.

Hinterberger, F.; Luks, F. & Stewen, M. (1996): Ökologische Wirtschaftspolitik: zwischen Ökodiktatur und Umweltkatastrophe. Berlin: Birkhäuser.

Ilskensmeier, D. (2001): Der Ansatz eines ganzheitlichen Wissensmanagements für Klein- und Mittelbetriebe. Dortmund: sfs.

Jänicke, M. (1986): Staatsversagen. Die Ohnmacht der Politik in der Industriegesellschaft. München: Piper.

Jänicke, M. (1998): „Umweltpolitik: vom reaktiven zum strategischen Ansatz“, Politische Bildung, Jg. 31, H. 3, 7-23.

Kals, E.; Montada, L.; Becker, R. & Ittner, H. (1998): „Verantwortung für den Schutz von Allmenden“, GAIA, Jg. 7, H. 4, 296-303.

Kals, E.; Schumacher, D. & Montada, L. (1999): “Emotional affinity toward nature as a motivational basis to protect nature” Environment and Behaviour, Vol. 31, No 2, 178-202.

Kistenmacher, H. & Dickertmann, U. (1999): Bilanz Regionalmanagement: das Beispiel TwiSt im Landkreis Rottal-Inn: Ergebnisse einer Evaluierung. Kaiserslautern: Bayerisches Staatsministerium für Landesentwicklung.

Leuthner, R.; Lexhaller, A. & Steinbrenner, H.-J. (1999): Innovationswerkstatt Handwerk. Strategien für technologieorientierte Unternehmen. Bad Wörishofen: Holzmann Buchverlag.

Neubauer, H. (2000): Determinanten des Innovationsmanagements im klein- und mittelbetrieblichen Innovationsprozess – eine Metaanalyse bisheriger Forschungsergebnisse, in: Pleitner, H. J. & Weber, W. (Hg.): Die KMU im 21. Jahrhundert - Impulse, Aussichten, Konzepte. St. Gallen: Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der Universität St. Gallen, S. 169-183.

Meier, S. (2002): Ökologische Modernisierung, Umweltmanagement und organisationales Lernen. Eine Analyse organisationaler Lernprozesse beim Aufbau eines Umweltmanagementsystems in Kleinbetrieben der Baubranche. Dortmund: sfs.

Müller, C. A. (2000): Stand und Perspektiven der Entrepreneurshipforschung, in: Pleitner, H. J. & Weber, W. (Hg.): Die KMU im 21. Jahrhundert – Impulse, Aussichten, Konzepte. St. Gallen: Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der Universität St. Gallen, S. 17-28.

Petersen, H. (2002): Sustainable Champions. Positionierung von Marktführern im Umweltbereich. Lüneburg: CSM.

Petschow, U. (2001): „Kleine und mittlere Unternehmen und die Ökologie“, UmweltWirtschaftsForum, 9. Jg., H. 1, 4-8.

Reiss, M. (2000): „Interpreneure – Unternehmertum in Netzwerken“ FAZ, 9.10.2000, 33.

Ripsas, S. (2001): Unternehmensgründung im Umweltschutz. Berlin: WZB.

Rohlfing, M. & Funck, D. (2002): Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) – Kritische Diskussion quantitativer und qualitativer Definitionsansätze. Göttingen: Göttinger Handelswissenschaftliche Schriften e.V.

Schaltegger, S. (2002): “A framework for Ecopreneurship. Leading Bioneers and Environmental Managers to Ecopreneurship”, Greener Management International, No 38, 45-58.

Schaltegger, S. & Petersen, H. (2000): Ecopreneurship – Konzept und Typologie. Luzern/ Lüneburg: R.I.O. Impuls.

Schaltegger, S. & Petersen, H. (2002): Ecopreneurship: Nachhaltige Entwicklung aus der Unternehmerperspektive. Hagen: infernum.

Schneidewind, U. (1998): Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur. Marburg: Metropolis.

Schreyögg, G. (1999): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Gabler.

Sing, E. (2002): „Nachhaltigkeit als Krise – eine Chance für Unternehmen“, in: BUND/ UnternehmensGrün (Hg.): Zukunftsfähige Unternehmen. Wege zur nachhaltigen Wirtschaftsweise von Unternehmen. München: ökom, 15-19.

Tischer, M. (2001): Unternehmenskooperation und nachhaltige Entwicklung in der Region. Marburg: Metropolis.

Tischer, M. (2003): Sustainable regional economic development requires new forms of coordination. Paper for Workshop II of the EU Thematic Network project REGIONET: Regional Sustainable Development - Strategies for Effective Multi-Level Governance 29 - 31 January 2003, Lillehammer, Norway (im Erscheinen).

Tischer, M. & Münderlein, J. (2003): Sustainable regional economic development - a case for cooperation, in: Nischwitz, G. & Molitor, R. 2003 (eds): Regional Governance – Engine for Sustainable Development. München: ökom (im Erscheinen).

Verein Faktor 4+ (Hg.) (1999): Klagenfurt Innovation – neue Wege einer umweltgerechten Produktgestaltung. Ein Schulungsprogramm mit 50 kleinen und mittleren Unternehmen aus Kärnten. Klagenfurt.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2001): Stellungnahme des Deutschen Handwerks zum Grünbuch der Europäischen Kommission „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen", KOM (2001) 366. Abgerufen am 4.8.03 unter http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/soc-dial/csr/pdf2/072-SPEMPNAT_ZDH_Germany_011030_de.htm.

BMBF-Projekt:

Entwicklung und Implementierung eines praxisgerechten Systems für das zukunftsfähige Management von Handwerksbetrieben in Regionen

Teilkonzept „Organisation“

Anke Rheingans-Heintze
Centre for Sustainability Management (CSM)
Universität Lüneburg

Endfassung 30.09.2003

Inhaltsverzeichnis

1. Beschreibung und Begründung des Teilkonzeptes 3

1.1 Organisation als Querschnittsthema 3

1.2 Rahmenbedingungen organisatorischer Gestaltung im Handwerk 4

1.3 Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk als organisationaler Lernprozess – Chancen und Hemmnisse 8

1.4 Einordnung in den Bezugsrahmen des unternehmerischen Prozesses 12

1.5 Überschneidungen und Schnittstellen zu anderen Teilkonzepten 13

2. Bestandsaufnahme Ansätze und Instrumente 14

2.1 Strategie-Entwicklung 14

2.2 Struktur-Entwicklung 19

2.3 Kultur- und Mitarbeiter-Entwicklung 25

2.4 Motivation, Einführung, Anwendung und Verstetigung von Instrumenten 29

3. Bewertung und Auswahl ‚handwerkstauglicher' Werkzeuge 30

4. Literatur 48

1. Beschreibung und Begründung des Teilkonzeptes

1.1 Organisation als Querschnittsthema

Nachhaltiges Wirtschaften resultiert im Wesentlichen aus organisatorischen Innovationen. Ausgangsfrage ist deshalb: In welcher Form kann und muss sich ein Handwerksbetrieb organisatorisch verändern, um nachhaltiges Wirtschaften zu ermöglichen? Generell stehen viele Handwerksbetriebe ohnehin vor tiefgreifenden organisatorischen Veränderungen. Starke Marktkonzentration, ein hohes Innovationstempo bei Produkten und Verfahren sowie wachsende und schnell wechselnde Ansprüche auf den Absatzmärkten des Handwerks stellen die Handwerksbetriebe vor vielfältige Herausforderungen, die strukturell bewältigt werden müssen. Dabei werden in der Entwicklung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen durchaus neue Absatzchancen für das Handwerk gesehen (vgl. Herzig et al. 2003; Mendius & Schütt 2002). Allerdings wird gleichzeitig darauf hingewiesen, dass die konkrete Umsetzung in der Praxis hohe Defizite aufweist und die Marktchancen „nicht vom Himmel fallen" (Mendius & Schütt 2002, S. 5), sondern erschlossen werden müssen.

Gefragt sind dynamisch agierende Unternehmerpersönlichkeiten, deren Motivation über herkömmliches Umweltmanagement hinausgeht (vgl. Schaltegger & Petersen 2000). Insbesondere die Bereitschaft und Fähigkeit, Innovationen zu schaffen und neue Geschäftsfelder zu erschließen, ist ein zentrales Merkmal eines nachhaltigen Unternehmertums: Unternehmerisches Handeln innerhalb der bestehenden Organisation ist somit eine Schlüsselqualifikation. Die jüngste Untersuchung zum Stand des nachhaltigen Unternehmertums im Handwerk zeigt jedoch, dass noch zuviel kreatives Potenzial an die Beachtung (umwelt-) technischer Aspekte im Rahmen prozessorientierter Verbesserungen gebunden ist (vgl. Herzig et al. 2003). Die Chancen neuer Problemsichten sind dagegen noch viel zu wenig ausgeschöpft. Diese sind für die Generierung und Durchsetzung von Produktinnovationen oder gar von Funktions- und Bedürfnisinnovationen jedoch unerlässlich.[1] Es bedarf also einer geeigneten Kombination aus Kreativitätsförderung, Experimentiermöglichkeiten und konkreten Anreizen für den Handwerks-Unternehmer und seine Mitarbeiter. Die Organisation des Handwerksbetriebes muss – zumindest phasenweise – Freiräume ermöglichen, um ‚querzudenken', Bestehendes zu hinterfragen, den Markt zu analysieren und die Produkte und Dienstleistungen konsequent entlang der Kundenbedürfnisse zu entwickeln (vgl. hierzu Ripsas 1998).

Aus dieser Perspektive erfordert nachhaltiges Wirtschaften und die Berücksichtigung der vielfältigen Anforderungen des Marktes von den Handwerksbetrieben eine Anpassung und Weiterentwicklung ihrer innerbetrieblichen Strukturen, einschließlich Mitarbeiterführung und

[1] Bedürfnisinnovationen gelten beispielsweise als besonders Erfolg versprechend, wenn sie unmittelbar an Gesundheit gekoppelt sind, wie etwa das Angebot von vegetarischen, saisonalen und regionalen Lebensmitteln (vgl. hierzu ausführlich Minsch et al 1996, S. 71ff.).

Arbeitsgestaltung. Denn die Schaffung von Innovationen und das Erkennen von Marktchancen ist eng mit der Bereitschaft zur Organisations- und Personalentwicklung verbunden (vgl. auch Mendius & Schütt 2002, S. 20). Die Realisierung nachhaltigen Wirtschaftens verlangt somit umfassende Restrukturierungs- und Innovationsprozesse und ist auf *organisationales Lernen* angewiesen (vgl. Birke et al. 2001).

Im Folgenden wird deshalb die Perspektive ‚organisationalen Lernens' in den Vordergrund gestellt: Der Fokus liegt dabei auf der Darstellung konzeptionell anschlussfähiger und praktisch umsetzbarer Erkenntnisse zu den Bedingungen und Erfolgsfaktoren ‚nachhaltiger' organisationaler Lernprozesse im Handwerk.

1.2 Rahmenbedingungen organisatorischer Gestaltung im Handwerk

Mit Blick auf ihre spezifischen Arbeitsbedingungen verfügen Handwerksbetriebe prinzipiell über eine gute organisatorische Ausgangsposition für Lernprozesse in Richtung eines nachhaltigen Unternehmertums. So können als immer wieder angeführte Stärken von Kleinbetrieben flache Hierarchien, hohe Flexibilität und Kundennähe gelten: Charakteristika, die in Großunternehmen das Ziel aufwändiger Organisationsentwicklungsprozesse sind und gemeinhin als notwendige Voraussetzungen für Innovationsfähigkeit gesehen werden. Den genannten Stärken von Kleinbetrieben steht jedoch ein oftmals erheblicher Mangel an finanziellen und vor allem zeitlichen Ressourcen gegenüber. Zwecks einer genaueren Einschätzung der organisatorischen Ausgangsposition von Handwerksbetrieben werden die folgenden, als typisch geltenden Strukturmerkmale[2] von Handwerksbetrieben näher beschrieben: die Dominanz des Eigentümers, die flache Organisation und Kundennähe sowie der hohe Stellenwert persönlicher Beziehungen.

Dominanz des Eigentümers

Der wirtschaftliche Erfolg von Handwerksunternehmen hängt in weiten Teilen von den persönlichen und technischen Fähigkeiten des Betriebsleiters ab. Dieser ist in der Mehrzahl der Handwerksbetriebe wiederum identisch mit dem Eigentümer. Er beeinflusst mit seinen Wert- und Zielvorstellungen den Betriebsalltag maßgeblich und vereint häufig einen wesentlichen Teil des betrieblichen Know-hows auf sich. Sowohl für die betrieblichen Aktivitäten als auch für das innovative Handeln ist der Eigentümer von zentraler Bedeutung (vgl. Diettrich 2000, S. 100; Neubauer 2000, S. 171; Rohlfing & Funck 2002, S. 16ff.). Organisationsentscheidungen und -abläufe werden weitgehend von ihm gesteuert. Dies ist einerseits mit einer zeitlichen Überbeanspruchung und einer starken Einbindung ins Tagesgeschäft verbunden. Andererseits muss der Eigentümer-Unternehmer im Handwerk keine Rücksicht auf den ‚share-

[2] Vgl. als Überblick auch die Darstellung von Rohlfing & Funck 2002, S. 16ff.

holder value' nehmen und kann sich darauf konzentrieren, seine eigenen Vorstellungen und die seiner Kunden zu verwirklichen (vgl. Diettrich 2000, S. 125; Petschow 2001, S. 6). Da viele Handwerksbetriebe Familienbetriebe sind, wird er i.d.R. zusätzlich durch ein positives, motivierendes Umfeld unterstützt.

Der Handwerksunternehmer verfügt zudem häufig über eine ‚innere' Einstellung, die von Ethos und Verantwortungsgefühl geprägt ist und genießt meist hohen Respekt von Seiten seiner Belegschaft. Ist der Handwerksunternehmer von der Bedeutung einer nachhaltigen Entwicklung überzeugt, so ermöglicht seine tragende Rolle auch eine schnellere Durchdringung der vom ihm gelebten Werte und Normen hin zu seinen Mitarbeitern. Darüber hinaus kann die Haltung, für die angebotenen Produkte und Dienstleistungen ‚gerade zu stehen', als typisch für den Handwerksunternehmer gelten (vgl. Petschow 2001, S. 6). Dieser Ethos manifestiert sich oftmals in einem patriarchalisch-autoritären Führungsstil, der insbesondere auch durch die Einstellung des Inhabers gekennzeichnet ist, der Betrieb könne ohne sein Engagement nicht erfolgreich handeln. Mit dieser Haltung wird Entscheidungskompetenz und Verantwortung nur ungern delegiert (vgl. Ilskensmeier 2001, S. 44).

Auch die Organisation der Aufgaben im Umweltschutz, in der Qualitätssicherung und im Gesundheitsschutz liegt primär in den Händen der Inhaber (vgl. Herzig et al. 2003). Die Folgen sind Überlastung und ein Mangel an zeitlichen Spielräumen für die Auseinandersetzung mit mittel- und langfristigen Strategien bzw. die Gestaltung der Unternehmenspolitik. Demgegenüber verstehen sich Handwerksunternehmer ohnehin eher als ‚Meister ihres Handwerks' und verfügen über hohe technische Qualifikationen, jedoch über geringe strategische Managementkompetenzen (vgl. Diettrich 2000, S. 125).

Flache Organisation und Kundennähe

Die Organisation eines Handwerksbetriebs lässt sich in vielen Fällen als ein auf den Eigentümer ausgerichtetes Einliniensystem charakterisieren, das von ihm selbst oder aber mit Unterstützung eines oder einiger weniger Meister bzw. Angestellter überschaubar und kontrollierbar bleibt (vgl. Diettrich 2000, S. 124; Pfohl 1990, S. 19). Insbesondere in Betrieben mit weniger als 10 Beschäftigten – und das ist im Handwerk die Mehrzahl – existieren zumeist nur rudimentäre Organisationsstrukturen (vgl. Brüggemann & Riehle 1995, S. 61ff.).

In Ansätzen vorliegende hierarchische Strukturen orientieren sich häufig an standesrechtlich determinierten Organisationsmerkmalen, sprich: Chef, Meister, Geselle, Auszubildende. Wichtiger als diese formale Ordnung sind jedoch i.d.R. individuelle Leistungen, Erfahrungen und Betriebszugehörigkeit (vgl. Brüggemann & Riehle 1995, S. 59). Darüber hinaus ist die Aufgabenteilung, d.h. die Auffächerung des Arbeitsprozesses in von unterschiedlichen Personen zu bearbeitenden Teilaufgaben, tendenziell gering. Die Abstimmung und Verteilung der Aufgaben kann auf Grund der Überschaubarkeit im direkten Kontakt zwischen Betriebs-

leitung und Mitarbeiter erfolgen und ist häufig informell geregelt, d.h. überwiegend mündlich und relativ kurzfristig.

Vom Grundprinzip her ist die Arbeitsgestaltung im Handwerksbetrieb von Ganzheitlichkeit geprägt und vollzieht sich im Gegensatz zum Großbetrieb eher anforderungsbezogen bzw. prozessorientiert als funktionsbezogen. Dies hängt vor allem damit zusammen, dass sich die konkrete Ausgestaltung der Arbeit primär an den von den jeweiligen Kunden gestellten Anforderungen orientiert (vgl. Meier 2002, S. 106). Typische alltägliche Herausforderungen für einen Betrieb im Bauhandwerk sind beispielsweise kurzfristige Änderungen in der Bauausführung, insbesondere auch durch unvorhergesehene Ausführungsprobleme (etwa bei Sanierungsarbeiten), Zusatzwünsche der Bauherren, Arbeitsausfälle oder Koordinierungsprobleme mit Architekten, Behörden und anderen Gewerken. Eine differenzierte Arbeitsteilung und Feinplanung wäre hier eher hinderlich (vgl. Brüggemann & Riehle 1995, S. 62). Die Übersichtlichkeit der organisatorischen Einheiten sowie die kurzen Informationswege eines Handwerksbetriebs erlauben folglich eine hohe Flexibilität und eine rasche Anpassung an neue Gegebenheiten. Erhalt und Ausbau der großen Kundennähe ist ein entscheidender Wettbewerbsvorteil eines Handwerksbetriebs: Wünsche und Kritik der Kunden erreichen die Person des Unternehmers in der Regel unmittelbar und ermöglichen entsprechend veränderte Angebote schneller als in größeren Unternehmen. Das gilt insbesondere auch für die Erbringung individualisierter Produkte und Dienstleistungen.

Einhergehend mit der geringen internen Arbeitsteilung ist die Qualifikation der Beschäftigten häufig wenig spezialisiert bzw. sehr vielseitig: Zumeist können und müssen die Mitarbeiter viele verschiedene Tätigkeiten innerhalb der Organisation erfüllen: „Generalisten mit Spezialwissen, die flexibel und vielseitig einsetzbar sind“ (Ilskensmeier 2001, S. 66). Fast alle Mitarbeiter sind direkt in den Wertschöpfungsprozess im engeren Sinne eingebunden. Die Arbeitszufriedenheit ist somit häufig höher als in größeren Betrieben. Folglich wäre es beispielsweise problematisch, die Mitarbeiter in Projektgruppen zusammenzufassen und aus dem normalen Arbeitsprozess herauszulösen. Wobei noch zu berücksichtigen ist, dass viele Handwerksbetriebe ohnehin nur die Größe einer Gruppe haben

Auf Grund der variablen Aufgaben- und Problemstellungen und der Überschaubarkeit fehlt in den meisten Betrieben ein schriftlich fixiertes Organisationsschaubild. Dementsprechend ist es auch eher selten, dass die Aufgaben in Form von Arbeitsplatzbeschreibungen fixiert sind, sie werden dagegen vorwiegend situativ durch den Vorgesetzten bestimmt. Da die organisatorischen Regelungen kaum dokumentiert sind, erfolgt auch keine regelmäßige Kontrolle und ggf. die Revision von Organisationsaufgaben (vgl. Diettrich 2000, S. 124). So verfügen Handwerksbetriebe insgesamt über wenig Erfahrung mit der Ausformulierung organisatorischer Regelungen und lehnen dies evtl. auch ab. Insbesondere bei der Organisation kom-

plexer Vorhaben, wie bei der Organisation eines Nachhaltigkeitsmanagements kann sich dies als Nachteil erweisen.

Hoher Stellenwert persönlicher Beziehungen

Die betrieblichen Akteure stehen häufig in direktem Kontakt und persönlicher Beziehung zur Kollegen und Betriebsleitung. Diese Verbindungen werden durch ein zumeist relativ starke Homogenität in Hinblick auf Herkunftsmilieu, regionale Verbundenheiten und das Vorherrschen einer ‚gemeinsamen Sprache' und eine lange Betriebszugehörigkeit noch verstärkt. Häufig pflegen die Beschäftigten auch untereinander enge Beziehungen, man trifft sich in Freizeit und Nachbarschaft. Hinzu kommt, dass oftmals Familienmitglieder im Unternehmen mitarbeiten. Ist der Betrieb schon älter, haben ihn zumeist schon mehrere Generationen der derselben Familie geleitet (vgl. Jutzi et al. 2000, S. 20; Ilskensmeier 2001, S. 44).

Im Handwerksbetrieb herrscht oft eine besondere Gemeinschaft, die als ein Netz sozialer Sicherung, aber auch sozialer Kontrolle funktioniert. Die im betrieblichen Alltag entwickelten Wahrnehmungsmuster, Verhaltensweisen und Rollenerwartungen ermöglichen zumeist eine relative reibungslose Kommunikation. Viele Signale können auf der Basis gemeinsamer Überzeugungen und homogener Verständigungsmuster sehr viel zuverlässiger interpretiert und Informationen zumeist weniger verzerrt weitergegeben werden, als dies üblicherweise bei formaler Kommunikation in größeren Betrieben der Fall ist (vgl. Schreyögg 1999, S. 463). Alles, was im Handwerksbetrieb passiert, ist an bestimmte Personen gebunden, sichtbar und nachprüfbar (vgl. Brüggemann & Riehle 1995, S. 58). Gerade, weil in vielen Handwerksbetrieben nur in Ansätzen eine formale Struktur existiert, kommt diesem eigenständigen sozialen Gefüge eine besondere Bedeutung zu: Wer versucht wen mit welchem Erfolg zu beeinflussen, wer kann was besonders gut, welche Sym- und Antipathien sind vorhanden, wer ist besonders belastbar, wer kann besonders schnell umdenken oder wer hat welche sozialen und praktischen Fähigkeiten (vgl. hierzu auch Scott 1986, S. 37). Die informelle Struktur hat im Handwerksbetrieb auf Grund der zumeist fehlenden formalen Regelungen somit eine zentrale Handlungsorientierungsfunktion. Auf diese Weise wird eine stabile Basis für das tägliche Handeln geschaffen (vgl. Schreyögg 1999, S. 463)

Das Spezifische an der handwerklichen Arbeitsorganisation ist ferner, dass dieses informelle, soziale Wissen allen betrieblichen Akteuren mehr oder weniger bewusst ist und eine große Rolle bei der Aufgabenverteilung und -bewältigung spielt. Allerdings ist dieses Wissen nirgendwo dokumentiert und es wird auch nicht reflektiert. Es handelt sich gewissermaßen um ein ‚heimliches Management', d.h. aber auch, dass der eingespielte Betriebstalltag nur dann funktioniert, wenn die gegenseitig zugeschriebenen Rollen erfüllt werden, und sie werden nur dann erfüllt, wenn die gegenseitigen Erwartungen berechenbar sind. Gleichzeitig wird sehr darauf geachtet, dass Regel- und Rollenabweichungen vermieden und ggf. sankti-

oniert werden. Denn: Der Betrieb soll so bleiben, wie er ist. Wandel ist in diesem sozialen Gefüge i.d.R. nicht vorgesehen. Im Vordergrund stehen Stabilisierung und Strukturerhaltung. Die Konfrontation mit Unbekanntem bringt dagegen Unsicherheiten mit sich. Bisherige Strukturen, Rollen und Funktionen müssten hinterfragt werden. Wird das informelle Regelsystem solchermaßen (erstmalig) in Frage gestellt, können sich bei den Beschäftigen somit Ängste einstellen, dass auch das sachliche Funktionieren ihres Betriebes gefährdet wird (vgl. Brüggemann & Riehle 1995, S. 64ff.).

Generell zeichnet sich ein Handwerksbetrieb also durch eine ausgesprochen ‚starke' Organisationskultur aus (vgl. hierzu Schreyögg 1999, 463ff.). Entscheidend ist, dass für den Handwerksunternehmer und seine Mitarbeiter win-win-Situationen geschaffen werden: Das betrifft zum einen Hilfestellungen zur Einschränkung des finanziellen Risikos für den Unternehmer und zum anderen den Abbau der Ängste vor einem Arbeitsplatzverlust bei den Mitarbeitern. Nachhaltiges Unternehmertum muss implizieren, dass damit nicht nur ein Wettbewerbsvorteil, sondern auch Arbeitsplatzsicherheit verbunden ist (vgl. hierzu auch Meier 2002, S. 121).

1.3 Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk als organisationaler Lernprozess – Chancen und Hemmnisse

In der Forschung zum Umwelt- bzw. Nachhaltigkeitsmanagement ist in den letzten Jahren generell ein zunehmendes Interesse am Konzept des Organisationslernens feststellbar (vgl. z.B. Birke 2002, S. 14; Brentel, et al. 2003; Winter 1997). Vielfältige Erfahrungen in der Praxis haben gezeigt, dass der langfristige Erfolg umweltbezogener Maßnahmen und Instrumente von zumeist weitreichenden Restrukturierungsprozessen abhängig ist. Anders formuliert: organisationale Lernprozesse werden als wesentliche Voraussetzung benannt, damit nachhaltiges Management im Unternehmen verankert, gelebt und weiterentwickelt wird.

Dem Konzept des Organisationslernens oder der ‚lernenden Organisation' wird in der unternehmerischen Praxis und in der Organisations- und Managementforschung seit Ende der 1980er Jahre ein zentrales Interesse entgegengebracht. Das Postulat von der unbedingten Notwendigkeit einer lernfähigen und lernenden Organisation hat vor allem der amerikanische Organisationsforscher und Unternehmensberater Peter Senge in seinem 1990 erschienenen Buch „The fifth discipline" in eine breite Diskussion gebracht (vgl. Senge 1990). Der Hintergrund waren angesichts der weltweiten wirtschaftlichen Rezession Anfang der 1990er Jahre zunehmend turbulente Umwelten, rascher technologischer Wandel, ein hoher Wettbewerbsdruck sowie Nachfrage- und Beschäftigungsgrenzen, die von den Unternehmen neue Interpretationen und Gestaltungskonzepte verlangten, um weiterhin existieren und florieren zu können. Organisationen, die in ihrer Umwelt bestehen wollen, müssen sich ständig weiterentwickeln – so lautet eine der zentralen Annahmen. Für diesen Typ von Organisationen hat sich die Bezeichnung ‚lernende Organisation' durchgesetzt, die als Begriff und als Konzept

für die Notwendigkeit steht, den Wandel als Normalfall und als generelle Kompetenz einer Organisation zu betrachten (vgl. z.B. Schreyögg & Noss 1995, S. 178f.; Teich 1997; Wiegand 1996). Organisationales Lernen hat danach stattgefunden, wenn in und/oder von einer Organisation Wissen geschaffen wurde, das die Verhaltensmöglichkeiten dieser Organisation vergrößert (vgl. Wiegand 1996, S. 15).

Die Literatur zum Organisationslernen bezieht sich in weiten Teilen auf die Rahmenbedingungen und Problemlagen in Großunternehmen. Dagegen finden sich Publikationen zum Organisationslernen von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) in vergleichsweise geringer Zahl. Allerdings hat das politische und wissenschaftliche Interesse an KMU in den letzten Jahren stark zugenommen, sodass auch die Zahl entsprechender Publikationen zum Organisationslernen gestiegen ist. Dabei ist zu berücksichtigen, dass der Begriff KMU eine große Zahl an Unternehmen einschließt, die recht unterschiedliche Merkmale aufweisen können. So nehmen viele Empfehlungen zum Organisationslernen von KMU tendenziell stärker Bezug auf die Anforderungen von mittleren Unternehmen[3], während sich nur wenige Publikationen explizit auf Klein- bzw. Handwerksbetriebe beziehen (vgl. z.B. Diettrich 2000; Roth 1998; Jutzi et al. 2000, S. 17f.). Als typische Aussagen können in diesem Zusammenhang gelten, dass sich die kurzen Kommunikationswege, die Überschaubarkeit, die Entscheidungsflexibilität sowie der geringe Bedarf an Formalisierung förderlich auf organisationale Lernprozesse auswirken. Als lernhinderlich werden dagegen Gruppenphänomene bzw. Gruppendruck (siehe auch Kap. 1.2) und die Ressourcenknappheit gesehen. Zudem seien zumeist keine Umweltspezialisten vorhanden, auf Grund der vorwiegend mündlichen Informationsvermittlung ruhe das Organisationswissen in wenigen Köpfen und: statt zu organisieren wird häufig improvisiert (vgl. Jutzi et al. 2000, S. 20f.)

Eine für die Auseinandersetzung mit organisationalen Lernprozessen wesentliche Annahme, die auch für Handwerksbetriebe von Interesse ist, stellt die Unterscheidung in die Lernarten des ‚Anpassungslernens' und des ‚Veränderungslernens' dar (vgl. auch Birke et al. 2001). Es handelt sich hierbei um unterschiedliche Qualitäten des Lernens. Man kann auch sagen, dass auf unterschiedlichen *Niveaus* gelernt wird, was sich daran zeigt, inwieweit die bestehenden Grundüberzeugungen und Interpretationsschemata – die Handlungstheorien – beim Umgang mit neuem Wissen (z.B. über Umweltmanagementsysteme) beibehalten oder in Frage gestellt werden (vgl. Argyris & Schön 1999, S. 35ff.; Probst & Büchel, 1998, S. 35ff.; Schreyögg 1999, S. 538ff.).

[3] Wählt man die Zahl der Beschäftigten als Bezugsgröße bzw. Definitionskriterium, so gelten Betriebe mit weniger als 10 Beschäftigten als Kleinstunternehmen, solche mit einer Mitarbeiterzahl zwischen 10 und 50 werden als kleine Unternehmen bezeichnet und Betriebe mit einer Zahl der Beschäftigten zwischen 50 und 500 zählen zu den mittleren Unternehmen (vgl. Rohlfing & Funck 2002, S. 7).

Auf dem Niveau des *Anpassungslernens* passt sich eine Organisation in kleinen Schritten notwendigen Veränderungen an (z.B. auf Grund umweltrechtlicher Anforderungen). Die Fehlersuche und Kurskorrektur vollzieht sich dabei im Rahmen der im Gebrauch befindlichen Handlungstheorien, also der vorhandenen Strategien, Normen, Werte und Interpretationsmuster. Inwieweit diese unter Umständen Misserfolge begünstigen, wird somit nicht hinterfragt. Das Ziel ist vielmehr die Optimierung des bestehenden Systems bzw. der jeweils etablierten organisationalen Wissensbasis. Beschränkt sich das Lernen einer Organisation auf dieses Lernniveau, so besteht langfristig die Gefahr, dass eine Organisation zwar bestimmte Dinge sehr gut und immer besser kann, diese aber möglicherweise in den Umfeldern gar nicht (mehr) gefragt sind bzw. keine Akzeptanz finden. Anpassungslernen im Handwerksbetrieb kann nach Roth wie folgt konkretisiert werden: „Ein Handwerksbetrieb hat die umweltrechtlichen Anforderungen wahrgenommen und will die Auflagen einhalten. Durch ständige Verbesserungen im Bereich Holzstaub und Gefahrstoffe etc. erfolgt allmählich eine Anpassung an die Ziele, die in Form externer Vorgaben bestehen. Diese Veränderungen geschehen solange, bis die Auflagen erfüllt sind. Die Veränderungen beschränken sich allerdings auch nur auf diese Bereiche“ (Roth 1998, S. 149).

Charakteristisch für auf dem Niveau des *Veränderungslernens* stattfindende Lernprozesse ist die Auseinandersetzung mit den individuellen und organisationalen Handlungstheorien, d.h. die vorherrschenden Basisorientierungen stehen selbst zur Disposition und werden einer kritischen Prüfung unterzogen. Wesentliche Elemente der vorhandenen Wissensformen werden somit ggf. modifiziert oder ersetzt. In der Literatur ist nicht eindeutig geklärt, welche Faktoren ein Veränderungslernen begünstigen oder auslösen. Zumeist wird implizit davon ausgegangen, dass Einzelpersonen oder Gruppen die ‚Motoren’ solcher Veränderungsprozesse sind, da sie feststellen müssen, dass mit den etablierten und in der Vergangenheit evtl. erfolgreichen Handlungsmustern kein wirksames Agieren in den Umfeldern (mehr) möglich ist. Ferner wird darauf verwiesen, dass Veränderungslernen nicht immer reibungslos verläuft: Häufig kommt es zur Konfrontation unterschiedlicher Auffassungen über die Ursachen von Misserfolgen und über potenzielle Neuorientierungen. Konflikt- und machtorientierte Verhandlungsprozesse sind in diesem Stadium daher nicht selten zu beobachten (vgl. auch Wiegand 1996, S. 213). Gleichzeitig können krisenhafte Situationen als eine nicht unwesentliche Voraussetzung aufgefasst werden, um zur Auseinandersetzung mit oftmals festgefügten Basisorientierungen anzuregen. Hedberg weist in diesem Zusammenhang auf die Bedeutung eines ‚Verlernens’ (‚unlearning’) gewohnter Verhaltensmuster hin, um Raum zu schaffen für neue Denk- und Handlungsansätze (vgl. Hedberg 1981, S. 18). Nach Roth kann Veränderungslernen im Handwerksbetrieb wie folgt konkretisiert werden: „In einem Handwerksbetrieb haben die Beschäftigten während der letzten Strategietage Leitlinien formuliert, in denen die Umweltorientierung eine hohe Priorität einnimmt. ‚Wir verpflichten uns, den in-

tegrierten Umweltschutz weiter auszubauen.' Die Überwachung der umweltrechtlichen Auflagen nimmt mittlerweile bei den Aufgaben der Beschäftigten einen festen Platz ein. Die Mitarbeiter sehen zusätzlich die Notwendigkeit, langlebige Produkte herzustellen und schlagen dies in Arbeitsgesprächen dem Meister vor. Er greift diesen Gedanken auf und möchte zusätzlich auf Materialien umsteigen, die die Gesundheit der Mitarbeiter und der Kunden wenig belastet. Der Meister weiß, dass der Betrieb damit auch seine Marketingstrategie ändern muss, um neue Kundenkreise erschließen zu können" (Roth 1998, S. 151).

Generell kann für die Lernvoraussetzungen im Handwerksbetrieb festgehalten werden, dass der situative Entscheidungsraum und die Flexibilität, auf neue Anforderungen zu reagieren, grundsätzlich sehr hoch ist. Das sind gute Voraussetzungen für Veränderungs-Lernprozesse. Entscheidend ist, dass der Inhaber bzw. Meister die entsprechenden Impulse setzt und darüber hinaus einen kooperativen Führungsstil entwickelt, um die konstruktiven Kräfte der Mitarbeiter zu nutzen. Hier merken Rohlfing & Funck jedoch einschränkend an, „dass die Unternehmer sich emotional nicht von Produkten lösen können, die ihre erfolgreichen Lebensphasen überschritten haben und dass sie keine strategische Produktpolitik betreiben." (Rohlfing & Funck 2002, S. 19). Zu berücksichtigen ist auch, dass die Mitarbeiter in Handwerksbetrieben kaum für Projekte mit strategischem Charakter freigestellt werden können, die keinen direkten Bezug zum Tagesgeschäft haben.

Förderlich für die Initiierung von Veränderungs-Lernprozessen ist das Vorhandensein konkreter Auslöser (vgl. auch Baumann & Schulte 2002, S. 10):

- ein ohnehin anstehender betrieblicher Veränderungs- und Innovationsprozess
- zunehmender äußerer Druck, insbesondere durch Kunden und Mitbewerber
- ein Generationswechsel
- die teilweise (Neu-)Ausrichtung des Leistungsangebotes

Der Handwerksunternehmer muss von der Notwendigkeit eines nachhaltigen Unternehmertums überzeugt sein. Hier ist von wesentlicher Bedeutung, den Handwerkunternehmer davon zu überzeugen, dass die o.g. Aspekte unmittelbar mit Nachhaltigkeit gekoppelt werden können. Als entscheidender Faktor gilt dabei der Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit.

Von zentraler Bedeutung sind Lerninstrumente, die als Hilfsmittel zur Reflexion und zur Veränderung von Denk- und Wahrnehmungsweisen sowie von internen Unternehmensaktivitäten genutzt werden können. Insbesondere auf Grund der vorhandenen zeitlichen und finanziellen Restriktionen benötigen Handwerksbetriebe ferner einfache, schnell wirksame Instrumente, die auch ohne oder nur mit geringer externer Hilfe genutzt werden können. Ist die Akzeptanz vorhanden, kann der erste erfolgreiche Einsatz von Instrumenten auch als Türöffner für weitere und ggf. komplexere Maßnahmen gelten.

1.4 Einordnung in den Bezugsrahmen des unternehmerischen Prozesses

Stufe / Teilkonzept	Phase 1: Ideengenerierung	Phase 2: Entwicklung einer nachhaltigen Leistung	Phase 3: Leistungsrealisierung	Phase 4: Markteinführung	Phase 5 Etablierung im Markt
1. Organisation	Schaffung von strukturellen Freiräumen und Etablierung von Werkzeugen, die eine Auseinander- setzung mit langfristigen Strategien ermöglichen	Aufbau- und Ablauf- strukturen hinterfragen; Mitarbeiter einbeziehen und informieren; Vorgesetzte als Vorbild	Etablierung von Werkzeugen, die das Wissen der Mitarbeiter über Schwachstellen im Arbeitsablauf verfügbar machen	Feedback über Marktwirkung organisieren	Kontrolle der Umsetzung von Strategien/ Evaluation; Ausbau der Marktstellung
2. Finanzierung					
3. Umwelt-, Arbeits-, Gesundheitsschutz					
4. Qualitätsmanagement					
5. Produktentwicklung					
6. Regionale Kooperation					
7. externe Kommunikation					

Abbildung 1: Bezugsrahmen für Bestandsaufnahme und Teilkonzepte

Eine effiziente Organisation der mit einem Nachhaltigkeitsmanagement verbundenen Aufgaben spielt in allen Phasen des unternehmerischen Prozesses eine wichtige Rolle. Die zielgerechte Umsetzung nachhaltigkeitsbezogener Innovationen ist an einen grundlegenden Wandel des strukturellen Status Quo gekoppelt. Neue Strukturen, Regelungen, Routinen und Wissensbestände müssen erlernt und verankert werden. Der kontinuierliche Verbesserungsprozess des Unternehmens in Richtung eines nachhaltigen Unternehmertums hat somit alle Phasen im Blick.

Einen besonderen Stellenwert nehmen die Phasen ‚Ideengenerierung' und ‚Entwicklung einer nachhaltigen Leistung' ein, denn eine wesentliche Herausforderung liegt nicht nur allein in der Bewältigung von Wachstumsproblemen, sondern in der Schaffung der strukturellen Voraussetzungen, um überzeugende unternehmerische Ideen entwickeln und realisieren zu können, die Ökologie und Ökonomie miteinander verbinden (vgl. hierzu auch Ripsas 2001, S. 13).

Auch die Organisation der innerbetrieblichen Kommunikation spielt für ein funktionierendes Nachhaltigkeitsmanagement in allen Phasen des unternehmerischen Prozesses eine herausragende Rolle. Nimmt man eine Perspektive ein, in der Management primär marketingorientiert gesehen wird, kommt in der Phase der Ideengenerierung vor allem dem Leitbildprozess hohe Priorität zu. Ziel muss dabei sein, Ökologische Anliegen als unternehmerisches Thema auf der Führungsebene anzugehen (Schaltegger & Petersen 2000, S. 35). Das Leitbild sollte zu einer mit dem ökologischen und sozialverträglichen Unternehmensziel in Übereinstimmung stehenden Corporate Identity ausgearbeitet werden (Klemisch & Flieger 2001, S. 28). Dabei kommt es stark darauf an, durch Differenzierung die Einmaligkeit und Qualität der Produkte des eigenen Betriebs zu betonen (Orbach & Schilde 2001, S. 58). Auch nach innen muss ein Selbstbildprozess eingeleitet werden, der dann zu mehr Motivation und einem „Wir-Gefühl" unter den Mitarbeitern führt, wenn das Selbstverständnis des Betriebes gemeinsam erarbeitet wird.

1.5 Überschneidungen und Schnittstellen zu anderen Teilkonzepten

Einige der im Rahmen dieses Teilkonzeptes dargestellten Überlegungen und Schlussfolgerungen betreffen auch andere Bereiche bzw. Teilkonzepte. Das gilt generell für die Annahme, dass Wandel ein durchgängiger Prozess ist, der von der gesamten Organisation auf allen Ebenen zu leisten ist und die in diesem Zusammenhang so entscheidende Rolle der Motivation der Mitarbeiter durch eine transparente Informationspolitik sowie durch Beteiligung und Delegation von Verantwortung.

Darüber hinaus gibt es in der Phase der ‚Ideengenerierung' und auch in der Phase ‚Entwicklung einer nachhaltigen Leistung' Überschneidungen mit dem Teilkonzept ‚nachhaltige Pro-

duktentwicklung'. Instrumente für die Entwicklung nachhaltiger Produktideen sind teilweise identisch oder weisen Ähnlichkeiten mit denjenigen auf, die für die allgemeine Strategieplanung bzw. -entwicklung in Handwerksbetrieben in Frage kommen. Auch hinsichtlich der Teilkonzepte ‚Umwelt-, Arbeits-, Gesundheitsschutz' sowie ‚Qualitätsmanagement ist auf Schnittstellen hinzuweisen. Das betrifft z.B. die innerhalb dieser Teilkonzepte diskutierten Instrumente, für deren Einsatz die Organisation von Gruppenarbeit eine wichtige Rolle spielt.

2. Bestandsaufnahme Ansätze und Instrumente

Organisationale Lernprozesse müssen durch die Beteiligten selbst gestaltet werden, d.h. Lernen setzt aktives Engagement und die Bereitschaft zur (Um-)Gestaltung voraus. Gewohnte Maßstäbe und Denkstile müssen reflektiert und ‚entlernt', neue erlernt und anerkannt werden. Vor dem Hintergrund der vorangehenden Überlegungen werden nun Ansatzpunkte und Instrumente vorgestellt, mit deren Hilfe Inhaber und Mitarbeiter von Handwerksbetrieben Lernprozesse in Richtung eines nachhaltigen Unternehmertums initiieren können. Mit drei wesentlichen Bereichen sollten sich die Beteiligten auseinandersetzen (vgl. hierzu auch Probst & Büchel 1998):

- Strategie-Entwicklung
- Struktur-Entwicklung
- Kultur- und Mitarbeiter-Entwicklung

2.1 Strategie-Entwicklung

Wie in Kapitel 1.2. bereits angedeutet, ist die strategische Entscheidungsfindung im Handwerksbetrieb bezüglich Inhalt und Methode stark von der Person des Handwerksunternehmers geprägt. Dieser führt sein Unternehmen häufig mit Intuition und Fingerspitzengefühl und weniger mit Hilfe ausgefeilter strategischer Pläne (vgl. Mugler 1993, S. 102). Zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit und vor allem, um sich neue Märkte zu erschließen, kann und sollte der durch Intuition und Improvisation geprägte Führungsstil im Handwerk jedoch auch durch eine bewusste Strategie-Entwicklung unterstützt werden. Diese hilft dem Handwerksunternehmer dabei, zukunftsorientiert und langfristig zu denken, die Zukunft aktiv zu gestalten und als Unternehmen flexibel zu agieren. Nach Probst/Büchel ist strategische Planung „ein Lernvorgang darüber, wo die Zukunftschancen einer Firma liegen können" (Probst & Büchel 1998, S. 95). Ausgelöst wird dieser Lernprozess im Zusammenspiel derjenigen, die sich zusammensetzen, um über die Zukunft des Unternehmens nachzudenken bzw. diese Zukunft gemeinsam zu erarbeiten. Die Basis dieses (organisationalen) Lernprozess stellt eine möglichst breite Beteiligung der Mitarbeiter dar. Denn je transparenter und partizipativer die Strategie-Entwicklung gestaltet wird, desto größer ist auch die Motivation der Mitarbeiter, sich aktiv an der Umsetzung der Strategie(n) zu beteiligen.

Dass strategische Planung auch im Kleinbetrieb sinnvoll einsetzbar ist, wird empirisch weitgehend bestätigt (vgl. Mugler 1993, S. 102). Als entscheidend angesehen werden dabei weniger die für die Strategie-Entwicklung aufgewendete Zeit und Detailgenauigkeit, sondern vielmehr, dass „strategisch orientiertes Denken und Handeln das Unternehmen durchdringt" (ebd.). So erfordert die Entwicklung nachhaltiger Produkte und der Zugang zu neuen Märkten Wissen über die Kenntnisse und Fähigkeiten des Unternehmens und seiner Mitarbeiter, vor allem Wissen darüber, welche Fähigkeiten und Kenntnisse die Verfolgung neuer Unternehmensstrategien voraussetzt (vgl. Ilskensmeier 2001, S. 36). Dabei gilt es, die Fähigkeiten und Wissenspotenziale des Handwerksunternehmers und seiner Mitarbeiter selbst zu bewerten. Der Handwerksunternehmer sollte sich gemeinsam mit seinen Mitarbeitern mit der Frage auseinandersetzen, über welche wesentlichen Kernkompetenzen sein Betrieb verfügt. Auf dieser Basis ist dann zu überlegen, wo bereits Anknüpfungspunke zu den Herausforderungen nachhaltigen Wirtschaftens bestehen, welche Fähigkeiten am Markt besonders gefragt sind und welche Zukunftspotenziale hier erkennbar sind.

Ausgewählte Instrumente für die Strategie-Entwicklung im Handwerksbetrieb

a) Strategie-Workshop

Für die Bestimmung der langfristigen strategischen Positionierung des Betriebs ist die Durchführung eines *Strategie-Workshops* sinnvoll. Zur Nutzung der vorhandenen Wissenspotenziale und Erfahrungen sollten neben dem Eigentümer bzw. Betriebsleiter möglichst viele Mitarbeiter teilnehmen. Um den für kreative Prozesse notwendigen Freiraum vom Alltagsgeschäft zu ermöglichen, sollte man sich einen Tag nehmen. Die leitende Fragestellung eines solchen Workshops könnte beispielsweise sein: „Welche Informationen und Ideen haben meine Mitarbeiter zur ‚nachhaltigen' Entwicklung des ‚Betriebs?" (vgl. in Jutzi et al. 2000, S. 195). In gemeinsamen Diskussionen kann das vorhandene Wissen aktiviert und nutzbar gemacht werden. Mitarbeiter und Geschäftsführung könnten sich in diesem Zusammenhang mit folgenden Aspekten auseinandersetzen:

Was ist das Besondere unseres Betriebs?	Wo liegen meine Stärken und Schwächen für die ‚nachhaltige' Entwicklung des Betriebs
Was kann ich für die weitere ‚nachhaltige' Entwicklung des Betriebs einbringen?	Dabei würde mich folgendes behindern?

Zur Vorbereitung der Diskussion dieser Aspekte ist es zweckmäßig, einige Spielregeln vorzubereiten, die wie folgt aussehen könnten (vgl. ebd.):

- Vorbereitung eines Blattes zu den interessierenden Fragestellungen (z.B. Stärken und Potenziale des Betriebs sowie Geschäftsbereiche, an denen zukünftig gearbeitet werden kann)
- Bearbeitung dieses Blattes von allen Mitarbeitern (ggf. auch anonym)
- Auswertung dieser Blätter und gemeinsame Diskussion der Ergebnisse
- Ableitung und schriftliche Fixierung von konkreten Zielsetzungen sowie notwendigen Arbeitsschritten aus den Ergebnissen
- Getroffene Festlegungen und den Grad der Zielerreichung für alle sichtbar im Betrieb präsentieren

b) SPOT-Analyse

Im Gegensatz zur Organisation eines Strategie-Workshops ist die Durchführung einer *SPOT-Analyse* zunächst stärker auf eine Diagnose des Unternehmenszustandes gerichtet. Orientieren kann man sich hier an der sogenannten SPOT-Matrix, die in Gruppenarbeit gemeinsam erarbeitet und diskutiert wird (vgl. Jutzi et al. 2000, S. 199). Nach Möglichkeit sollte die Matrix in Hinblick auf die jeweils relevanten ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekte der Unternehmensentwicklung betrachtet werden.

	Gegenwart	Zukunft
	Fakten	**Möglichkeiten**
P O S I T I V	Was funktioniert gut?	Was könnten wir noch erreichen?
	Worauf können wir uns verlassen?	Welche Zukunftschancen haben wir?
	Was verläuft zufrieden stellend?	Was sind Ressourcen/ Reserven?
	Worauf sind wir stolz?	Welche zusätzliche Hilfe gibt es?
	Was gibt uns Optimismus?	Was lässt sich ausbauen?
	Was sind unsere Vorzüge/Stärken?	Wo sehen wir neue Möglichkeiten?
N E G A T I V	…	…
	Was ist schwierig?	Was sind künftige Gefahren?
	Welche Barrieren/ Störungen gibt es?	Was sind künftige Probleme/ Veränderungen?
	Was haben/ können wir (noch) nicht?	Womit sollten wir rechnen?
	Wo haben wir unsere Schwächen?	Welche Befürchtungen haben wir?
	Welches Problem kommt immer wieder?	Welchen Herausforderungen müssen wir uns endlich stellen?
	…	…

Von Vorteil ist eine moderierte Gruppenarbeit zu den vier Elementen. Die Gruppenarbeit kann jedoch auch selbst organisiert werden. Wichtig ist ein ‚unrezensiertes' Zusammentragen der entsprechenden Inhalte zu den vier Elementen. Anschließend sollte bestimmt werden, was die jeweils drei bis vier wichtigsten Sachverhalte zu den Elementen sind.

c) Leitlinien-/Leitbild-Entwicklung

Mit Hilfe eines Leitbildes stellt ein Betrieb die wesentlichen Aspekte eines gewünschten Zustandes schriftlich dar. Leitlinien legen wesentliche Grundsätze und Eckpunkte für die betrieblichen Aktivitäten dar, ohne unbedingt einen Zielzustand zu charakterisieren. Leitbild und Leitlinie werden begrifflich häufig synonym verwendet. Im Wesentlichen legen sie die Verhaltensweisen und die Grundwerte des Betriebs im Sinne eines Orientierungsrahmens fest. Leitbilder bzw. Leitlinien beschreiben somit das Selbstverständnis und die innere Motivation des Betriebs einschließlich der Begegnung der erkannten Herausforderungen im Zuge nachhaltigen Wirtschaftens. Sie können die Mitarbeiter für gemeinsame Wert- und Normenvor-

stellungen sensibilisieren und die Einstellung und das Verhalten im Rahmen des betrieblichen Umweltschutzes beeinflussen. Darüber hinaus soll die Identifikation der Mitarbeiter mit den Nachhaltigkeits-Zielen und dem gesamten Unternehmen gestärkt werden (BMU, BDI & Schaltegger u.a. 2002, S. 69).

Wenn die Entwicklung von Leitlinien zu den jeweils relevanten ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekten innerhalb des Betriebs auf einen Strategie-Workshop und eine Diagnose des Unternehmenszustandes (SPOT-Analyse) folgt, ist dies sicherlich optimal. Bei zeitlichen Engpässen kann die Leitlinien-Entwicklung jedoch auch gesondert erfolgen und als eintägiger Workshop organisiert werden. Ein positiver Nebeneffekt der Leitlinien-Entwicklung ist, dass die formulierten Leitlinien im Sinne einer Firmenphilosophie[4] nach außen kommuniziert und somit auch als Marketing-Instrument eingesetzt werden können. Wesentlich für die Entwicklung von Leitlinien ist eine möglichst breite Beteiligung der Mitarbeiter, denn: Glaubwürdig sind Leitlinien nur, wenn sie auch von allen Mitarbeitern gelebt werden bzw. handlungsorientierend sind. Das wird nur dann der Fall sein, wenn die Mitarbeiter die Möglichkeit haben, sich selbst Gedanken zu machen und die vorhandenen Potenziale auch aus ihrer Sicht zu formulieren und in verbindliche Leitlinien zu nachhaltigem Wirtschaften umzumünzen.

d) Kreativitätstechniken

Eine wichtige Rolle spielen auch einfache Instrumente der Ideenentwicklung. Vor allem die Techniken *‚Brainstorming'*, *‚Methode 635'* und *‚Mind-Mapping'* können auch in Handwerksunternehmen sehr gut eingesetzt werden (siehe zur Vorgehensweise im Einzelnen z.B. Baumann & Schulte 2002). Der Vorteil dieser Instrumente besteht vor allem darin, dass sie jederzeit – auch im Arbeitsalltag, z.B. während der ohnehin stattfindenden Teambesprechungen – schnell und unkompliziert einsetzbar sind.

e) Weitere Instrumente

Weitere vorrangig in Großunternehmen zum Einsatz kommende strategische Instrumente wie z.B. die *‚Szenario-Technik'*, die *Portfolio-Methode* oder *‚Unternehmens-/ Planspiele'* (vgl. z.B. Mugler 1993, S. 146ff. 1993; Pawlowsky 1998, S. 39f.) sind für den typischen, zumeist durchschnittlich 10 Beschäftigte umfassenden Handwerksbetrieb wenig geeignet, da sie zu komplex, zu zeitaufwändig und ohne externe Hilfe nicht anwendbar sind.

[4] Siehe als Praxisbeispiel die Tischlerei Röhlig: Unser Weg und Ziel ist die Definition unseres Namens: regional, ökologisch, handwerklich, langlebig, individuell, gesund = Röhlig (www.tischlerei-roehlig.de)

2.2 Struktur-Entwicklung

Die Art und Weise der Gestaltung der betrieblichen Organisationsstruktur ist ein wesentlicher Parameter für die Schaffung von Lernpotenzialen. Bestimmte Strukturen schränken Handlungs- und Entfaltungsmöglichkeiten ein, andere fördern innovative und kreative Prozesse. Die Gestaltung des strukturellen Kontextes sollte darauf abzielen, einen Ordnungsrahmen sowie Basisregelungen festzulegen, um die Anpassungsfähigkeit und die Entwicklung des Handwerkbetriebs in angemessener Weise zu steuern und zu fördern (vgl. Probst & Büchel 1998, S. 119). Maßnahmen der Organisationsstrukturgestaltung beziehen sich für gewöhnlich zum einen auf die Aufbauorganisation und zum anderen auf die Ablauforganisation des Betriebs (vgl. z.B. Schreyögg 1999, S. 113ff.; Winter 1997, S. 166ff.) Zweck der Aufbauorganisation ist es, Verantwortlichkeiten festzulegen, d.h. eine transparente Struktur mit klaren Ansprechpartnern für einzelne Teilaufgaben zu schaffen und Entscheidungs- und Umsetzungskompetenz sicherzustellen. Die Ablauforganisation beschreibt hingegen die Gestaltung von Arbeitsprozessen nach Arbeitsobjekten und Verrichtungen und baut somit auf der Aufbauorganisation auf. Wesentliche Anforderungen im Rahmen der Schaffung bzw. Weiterentwicklung der Aufbau- und Ablauforganisation sind Überlegungen zur Differenzierung und zur Integration von Aufgaben.

Inwieweit eine Organisationsanalyse in Kleinbetrieben unter 10 Mitarbeitern grundsätzlich zweckmäßig ist, darüber herrschen in der Literatur unterschiedliche Auffassungen.[5] Pfohl weist darauf hin, dass für 80% aller Kleinunternehmen, die innerhalb der Managementtheorie entwickelten Organisationsprinzipien und -modelle nicht zutreffen, weil sie einstufig im Alleinmanagement des Unternehmers stehen (vgl. Pfohl 1990, S. 62). Auch lassen die Unternehmensgröße von meist nur wenigen Mitarbeitern und die damit verbundenen zeitlichen Restriktionen kaum eine Arbeitsteilung im Bezug auf spezialisierte Informationsbeschaffung, -verarbeitung und -übermittlung oder entsprechende Delegation zu. Diettrich ist dagegen der Ansicht, dass die Prozesse in Kleinbetrieben durchaus auf der Basis gewisser Regelungen organisiert sind und die Strukturierung betrieblicher Abläufe mehr oder weniger effizient sein kann, wenngleich Klein- bzw. Kleinstbetriebe i.d.R. nicht über schriftliche Festlegungen (Organigramme) ihrer Organisationsstrukturen verfügen. Allerdings schränkt Diettrich zu Recht ein, dass in Kleinbetrieben andere Verfahren und Instrumente bzw. Fachtermini einzusetzen sind als bei der Betrachtung und Gestaltung von Großorganisationen: Beispielsweise haben Überlegungen zum Vergleich der Vorteile einer funktionalen oder divisionalen Organisationsstruktur bzw. einer Matrixorganisation nur eine geringe Bedeutung (vgl. Diettrich 2000, S. 123). Zudem determiniert der Prozess des Auftragsdurchlaufs die Aufbauorganisation im

[5] Vgl. hierzu als Überblick Diettrich 2000, 122f.

Handwerksbetrieb. Prozessorientierung ist somit ein wesentliches Merkmal handwerklicher Organisation (vgl. Diettrich 2000, S. 340). Entscheidend ist, dass die Aufgaben – auch in Kleinstbetrieben bis zu 10 Mitarbeitern – so organisiert werden, dass sich der Unternehmer durch Routinetätigkeiten nicht den Blick auf das Gesamtunternehmen verbaut (vgl. Pfohl 1990, S. 81).

Ein wiederkehrender Aspekt in der einschlägigen Literatur ist, dass in Bezug auf die Kommunikation eine gewisse Formalisierung oder auch Institutionalisierung angeregt wird, damit mehr konkrete Zuständigkeiten bzw. Verantwortlichkeiten hergestellt, Wissen verfügbar gemacht und Partizipation ermöglicht werden. Gleichzeitig werden aber die flachen Hierarchien und kurzen Kommunikationswege in kleinen Unternehmen positiv hervorgehoben, die per Face-to-Face-Kommunikation bereits bestehen und nicht durch eine stärkere Formalisierung ersetzt werden sollten. Dennoch muss klar sein, wer die Hol- und wer die Bringschuld für welche Informationen hat (vgl. Rohn et al. 2001, S. 39). Bei Informationen, die mündlich weitergegeben werden, besteht das Problem, dass dies nur unregelmäßig und oft nicht frühzeitig genug erfolgt. Ferner ist Wissen meist nur personenbezogen und damit nur ‚on demand' verfügbar (vgl. Karg & Ehrendorfer 2001, S. 37). Trotz meist intensiver Kommunikation innerhalb kleiner Unternehmen findet somit kein gezielter Austausch über vorhandenes Problemlösungswissen statt. Außerdem fehlt ein strukturiertes und verbindliches Vorgehen zum handlungsleitenden Umsetzen des vorhandenen Wissens (Rohn et al. 2001, S. 33f).

Ausgewählte Instrumente für die Struktur-Entwicklung im Handwerksbetrieb

a) Zielvereinbarungen

Die Vereinbarung von Zielen stellt einen zentralen Ausgangspunkt organisatorischen Handelns dar. Auf der strategischen Ebene liegen Ziele fest, welche Arbeitsschwerpunkte verfolgt und welche Mitarbeiter wie eingebunden werden, während auf der operativen Ebene Ziele die Voraussetzung sind, um später den Erfolg der Tätigkeiten feststellen zu können, was wiederum wichtig für die Motivation der Mitarbeiter ist. Planungs-, Entscheidungs- und Evaluationsprozesse werden erheblich erleichtert, wenn konkrete Ziele vereinbart werden. Ziele liefern Kriterien für die Entwicklung von und die Entscheidung zwischen Handlungsalternativen, sie sind für die Mitarbeiter eine Identifikations- und Motivationsquelle und sie dienen als Basis für die Einschätzung des Verhaltens Einzelner und des gesamten Betriebs (vgl. Scott 1986, S. 348).

Von großer Bedeutung ist, dass sich die Mitarbeiter an der Erarbeitung von nachhaltigkeitsbezogenen Zielen beteiligen, die ihren Arbeitsplatz betreffen. Durch diese Beteiligung können sich die Mitarbeiter eher damit identifizieren und haben einen Anreiz, die gesetzten Ziele auch zu erreichen. Gemeinsame Zielvereinbarungen können somit helfen, neue (Handlungs-

)Strukturen zu entwickeln. Sinn und Zweck von Zielvereinbarungen müssen jedoch prägnant auf den Punkt gebracht werden, damit allen klar ist, was das Instrument leisten kann und soll. Die Ziele sollten überprüfbar, realistisch und terminiert sein. Der Zielhorizont sollte dabei möglichst genau abgesteckt und der Zielerreichungsgrad in regelmäßigen Abständen überprüft werden (vgl. Westermann 2001, S. 82f.)

b) Checkliste ‚Angemessenheit der Firmenstruktur'

Gerade weil viele Handwerksbetriebe zumeist nicht über eine (schriftlich) festgelegte Organisationsstruktur verfügen, erscheint es zu Beginn von Veränderungsprozessen zweckmäßig, sich zunächst Gedanken über die vorherrschenden Aufbau- und Ablaufstrukturen im Betrieb zu machen. Häufig sind bestimmte (informelle) Regelungen zur Routine geworden, deren Effizienz möglicherweise in Frage gestellt werden kann. Ein hilfreiches, einfach zu handhabendes Instrument stellt hier die im Rahmen eines KMU-Projektes entwickelte Checkliste ‚Angemessenheit der Firmenstruktur' dar (vgl. hierzu Jutzi et al. 2000, S. 192ff.). Die Checkliste enthält Fragenkataloge zu den Bereichen Aufgabenstruktur, Informationsfluss und Aufbaustruktur. Die Checkliste sollte schnell bearbeitet und die Antworten möglichst spontan gegeben werden.

c) Aufgabendifferenzierung

Aufgaben des nachhaltigen Wirtschaftens lassen sich nach Betriebsbereichen (Beschaffung, Produktion, Vertrieb), Managementfunktionen (Planungs-, Durchführungs-, Kontrollaufgaben) oder Umweltschutzobjekten (Abfall, Energie, Wasser, Emissionen, Immissionen) differenzieren. In der Praxis findet man zumeist eine Kombination aus den Differenzierungsformen ‚Betriebsbereiche' und ‚Managementfunktionen'. Dagegen wird die früher oftmals verfolgte Differenzierung nach Objekten des Umweltschutzes, die sich vor allem auf Grund der Umweltschutzgesetzgebung ergab, vor dem Hintergrund der heutigen Erfordernisse einer medienübergreifenden Betrachtung nur noch als wenig sinnvoll angesehen (vgl. hierzu Winter 1997, S. 167; vgl. auch von Werder & Nestler 1998, S. 38ff.). Auch im Handwerksbetrieb sind Überlegungen dahingehend, auf welche Weise die Aufgabenvielfalt nachhaltigen Wirtschaftens sinnvoll reduziert bzw. in Teilaufgaben zerlegt werden kann, angebracht. Insbesondere um den Inhaber bzw. Meister von Routineaufgaben zu entlasten, ist es sinnvoll, die entsprechenden Aufgaben derart zu differenzieren, dass sich der Meister vorwiegend mit Planungs- bzw. Konzipierungsaufgaben beschäftigten kann. Seine Mitarbeiter sollten möglichst eigenständig mit Durchführungs- und Kontrollaufgaben betraut werden, wobei die Mitarbeiter jedoch regelmäßig in die Entwicklung und Planung von konkreten Verbesserungsmaßnahmen einzubeziehen sind (z.B. im Rahmen von Gruppenarbeit, siehe unten).

d) Aufgabenintegration

Im Rahmen der Aufgabenintegration geht es um Entscheidungen, auf welche Weise die als relevant erachteten Teilaufgaben (s.o.) dem bestehenden Stellengefüge zugeordnet bzw. ob ggf. neue Stellen gebildet werden müssen. Eine Erweiterung des Stellengefüges durch speziell auf nachhaltiges Wirtschaften zugeschnittene Stellen (z.B. Ernennung von Beauftragten) ist jedoch im Kleinbetrieb hinsichtlich einer breiten Verankerung nachhaltigen Wirtschaftens wenig zweckmäßig, da nachhaltiges Wirtschaften gewissermaßen zum Spezialgebiet wird und die Einflussmöglichkeiten vermutlich gering bleiben. Sinnvoller ist die Zuordnung der Aufgaben zu den bestehenden Stellen. Auf diese Weise werden ökologische Aspekte in der Gestaltung der gesamten Organisationsstruktur berücksichtigt (vgl. Winter 1997, S. 168), zumal damit auch die Vorteile der in Kleinbetrieben ohnehin vorhandenen flachen Hierarchien genutzt werden. So können die entsprechenden Aufgaben im Kleinbetrieb von den Mitarbeitern auch neben ihrer eigentlichen Funktion wahrgenommen werden. Dies bedeutet für die Mitarbeiter vor allem ein job enrichment mit entsprechenden Konsequenzen in Hinblick auf persönliche und qualifikatorische (Weiter-) Entwicklungen (vgl. Diettrich 2000, S. 340). Ferner kann die formale Integration der als relevant erachteten Teilaufgaben nachhaltigen Wirtschaftens in den Aufgabenbereich der Mitarbeiter eine Sensibilisierung für nachhaltiges Wirtschaften bewirken und ggf. auch die Generierung neuer Ideen fördern (vgl. Winter 1997, S. 171).

e) feste Arbeitsgruppen (z.B. Qualitätszirkel)

Qualitätszirkel gelten als wichtiges Instrument, um kontinuierliche Verbesserungsprozesse zu entwickeln und zu gestalten, zudem werden die Mitarbeiter unmittelbar in Entscheidungsprozesse eingebunden (vgl. hierzu z.B. Bungard 1992; Sperling 1994). Qualitätszirkel werden parallel zur vorliegenden Arbeitsorganisation durchgeführt. Innerhalb eines solchen Zirkels trifft sich eine kleine Gruppe von Mitarbeitern je nach in Bedarf in loser oder regelmäßiger Folge, um selbstgewählte und aktuelle (nachhaltigkeitsbezogene) Probleme zu bearbeiten, die in ihrem Arbeitsbereich auftreten. An einem Qualitätszirkel nehmen somit nur direkt Betroffene teil. Die Gruppe zeichnet sich deshalb durch ein besonderes Problembewusstsein und fundierte Sachkenntnis aus. Qualitätszirkel sollten nach Möglichkeit moderiert werden. Dies kann jeder entsprechend geschulte Mitarbeiter übernehmen. Ziel ist die Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen, die von den Mitgliedern des Zirkels möglichst selbst realisiert werden.

f) temporäre Arbeitsgruppen (z.B. Projektgruppen)

In Projektgruppen werden in einem festgelegten Zeitraum bestimmte, ggf. vorgegebene nachhaltigkeitsbezogene Themen bearbeitet und gemeinsame Lösungsvorschläge entwickelt. Nach Abschluss der Aufgaben wird die Gruppe im Gegensatz zum Qualitätszirkel wie-

der aufgelöst. Damit das jeweils zu bearbeitende Thema bzw. Problem anschaulicher ist, sollte die Gruppenarbeit während der Arbeitszeit und möglichst am entsprechenden Arbeitsplatz stattfinden. Als temporäre Organisationsform können Projektgruppen ‚organisationale Brennpunkte' schaffen, durch ihre Offenheit Flexibilität erhöhen und innovative Ideen erzeugen (vgl. Diettrich 2000, S. 339). Wichtig ist die Schaffung verbindlicher Regelungen, wie die erarbeiteten Lösungsvorschläge Eingang in den Arbeitstalltag finden können, damit sie auch tatsächlich umgesetzt werden.

g) Vorschlagswesen/Innovationsmanagementsystem

Das betriebliche Vorschlagswesen zielt auf die Motivation der Mitarbeiter zur Verbesserung und Optimierung von Arbeitsabläufen und zur Unterbreitung von Vorschlägen zur Umsetzung von Verbesserungen. Das kreative Potenzial der Mitarbeiter kann dabei auch als Quelle von Produktideen genutzt werden (vgl. hierzu z.B. Frey 2000; Diensberg 1997). Insbesondere in Betrieben mit mehr als acht Mitarbeitern dürfte der Nutzen unbestritten sein: Denn in der Regel sind die Mitarbeiter diejenigen, die auf Grund ihres direkten Umgangs mit den Arbeitsvorgängen den besten Überblick haben. Denkbar sind alle konstruktiven Anregungen, die beispielsweise die Arbeitsmethoden und -verfahren vereinfachen, erleichtern und sicherer machen oder die auf die Qualitätserwartungen der Kunden (Zuverlässigkeit, Lebensdauer) an Produkte und Dienstleistungen eingehen (vgl. Brinkmann & Simon 2003).

Im Gegensatz zu großen Unternehmen, in denen das Vorschlagswesen häufig starre Abläufe aufweist und teilweise mit einem hohen Verwaltungsaufwand verbunden ist, kann die Behandlung und Umsetzung von Verbesserungsvorschlägen in Kleinbetrieben direkt und zügig erfolgen. Erforderlich ist eine dem Kleinbetrieb angepasste Organisation: So ist der Aufbau eines aufwändigen, systematischen Systems zur Erfassung und Vergütung Erfolg versprechender Vorschläge hier nicht angebracht. Wichtig ist dagegen die Sensibilisierung der Mitarbeiter, evtl. durch persönliche Anschreiben oder kleinere Wettbewerbe zur Aktivierung. Von großer Bedeutung ist auch die Anerkennung der Mitarbeiter, vor allem durch schnelles Realisieren und ggf. Prämieren der Vorschläge bzw. die sofortige Bekanntgabe der Ablehnungsgründe. Ferner ist es sinnvoll, die Orientierung auf Verbesserung und Innovation als Regelverhalten zu institutionalisieren, etwa indem jeder Mitarbeiter z.B. einmal pro Monat oder pro Halbjahr einen Vorschlag zu einer kleinen Verbesserung seines persönlichen Arbeitsbereiches machen sollte, der dann nach Möglichkeit sofort umgesetzt wird (vgl. Probst et al. 1998, S. 190f.).

Da die Erfahrung gezeigt hat, dass es Mitarbeitern häufig an geeigneten Themen für Verbesserungsvorschläge mangelt, ist es nützlich, Anregungen für Verbesserungsmöglichkeiten in Form von Leitfragen zu folgenden Themengruppen zusammenzustellen (vgl. Brinkmann &

Simon 2003): Arbeitsplatz und Arbeitsablauf, Werkstoffe, Betriebsmittel, Verpackung, Lagerung, Transport, Unfall- und Gesundheitsschutz, Energie, Verwaltung und Organisation.

h) Strategie-Team/Strategie-Kalender

Sofern Instrumente der Strategie-Entwicklung (Strategie-Workshop, SPOT-Analyse etc.) zum Einsatz kommen, sollten auch Instrumente eingesetzt werden, mit deren Hilfe – zumindest temporär – die Umsetzung von Strategien bzw. Maßnahmen kontrolliert werden kann (vgl. hierzu auch Diettrich 2000, S. 339). So sollte ein kleines Team (ca. 3 Personen) regelmäßig den Umsetzungsgrad und die Gültigkeit der ausgearbeiteten Strategie(n) bewerten. Möglich ist auch die Organisation eines entsprechenden Workshops[6]. Ergänzend, ggf. auch alternativ als Instrument der Selbstevaluation, kann jährlich ein sogenannter Strategie-Kalender erstellt werden, in dem die gesamten auf Nachhaltigkeit bezogenen Aktivitäten des Betriebs der Öffentlichkeit vorgestellt werden.[7] Die Schreinerei ‚Die Möbelmacher' begreift diesen Kalender als eine Dokumentation der jährlichen Realisierung des Unternehmenskonzeptes. So werden die Highlights des zurückliegenden Jahres in Form eines Kalenders dargestellt und kommentiert. Gastbeiträge, Empfehlungen, Expertisen etc. ergänzen die interne Sicht und bereichern den Informationsinhalt. Der Kalender kann somit gleichzeitig als ansprechende und informative Form der Nachhaltigkeitsberichterstattung dienen.

i) Wissensdatenbank

Mit Hilfe einer Wissensdatenbank können ‚Kundenprobleme' und entsprechend maßgeschneiderte Lösungen gesammelt werden. Mit dem Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien können sich Handwerksbetriebe einen deutlichen Wettbewerbsvorteil verschaffen. Entsprechende Software-Module sind mittlerweile auch für die Bedürfnisse von Handwerksbetrieben verfügbar.[8] Damit können Erfahrungen zu Arbeitsabläufen oder zur Erstellung von Aufträgen ebenso gesammelt werden, wie Berichte zu Störungen, Fehlern, Materialzuverlässigkeit oder Schwachstellen. Die Informationen sind für alle Mitarbeiter schnell und einfach abrufbar. Wertvolles Wissen geht auf diese Weise nicht verloren. Zudem kann der Ablauf gemeinsamer Projekte dokumentiert werden, was u.a. auch die Teilnahme an folgenden Ausschreibungen erleichtert.

---

[6] Siehe auch in Kap. xxx (nachhaltige Produktentwicklung) den ‚Follow-up-Workshop' im Rahmen der ‚Safe-Methodik'

[7] Vgl. hierzu http://www.die-moebelmacher.de/bilder/Nachhaltigkeit/NachhaltigkeitspreisBewerbung02.htm

[8] Vgl. hierzu z.B. http://www.bgs-ag.de/de/projekte/handwerksportal/start.html

2.3 Kultur- und Mitarbeiter-Entwicklung

Die herrschende Unternehmenskultur beeinflusst in hohem Maße, wie im Unternehmen mit Innovation umgegangen wird und welche Optionen der Veränderung Akzeptanz finden. Viele Veränderungen stoßen zunächst auf Widerstände. Die Entwicklung von Leitlinien oder Leitbildern (siehe oben, Kap. 2.1) bildet deshalb eine wichtige Grundlage für den Aufbau einer am nachhaltigen Wirtschaften orientierten Unternehmenskultur. Spiegeln diese Leitbilder Wandel, Entwicklung und Innovation als Werte und Grundhaltung wieder, entsprechen sie zudem dem Selbstverständnis von ‚Veränderungslernen' und können richtungsweisend für das Verhalten der Beschäftigten sein. Deutlich wird damit, dass „neue Ideen und kreative Problemlösungen vom Unternehmen gewollt und kulturell anerkannt sind" (Wengelowski 2000, S. 191).

Nachhaltiges Wirtschaften zielt nicht nur darauf, Kosteneinsparungen durch Ökoeffizienz zu erzielen, sondern zielt auch auf die interne Bündelung und Optimierung der vorhandenen Ressourcen und Potenziale. Dies bedarf einer Einbindung möglichst vieler Akteure – auch, um sie für später umzusetzende einzelne Maßnahmen in die Verantwortung zu nehmen. Hierbei haben effiziente transparente Kommunikationsstrukturen und zufriedene, motivierte Mitarbeiter eine entscheidende Bedeutung. So sollte immer berücksichtigt werden, dass der größte Teil des Managements aus Kommunikation besteht. Wird die Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit eines Betriebes angestrebt, ist klar, dass hiermit ein Wandel im Unternehmen und dessen Innovationsfähigkeit angestrebt wird. Dieser Wandel kann durch Kommunikationsdefizite gehemmt werden. Oft betont wird deshalb der Zusammenhang zwischen innerbetrieblicher Kommunikation und Motivationsaspekten (vgl. z.B. Rohn et al. 2001, S. 44). Die Führungsaufgabe ‚Information und Kommunikation' wird jedoch häufig nicht (angemessen) erkannt. Die vorwiegend fachlich orientierten Handwerksunternehmer und Führungskräfte sehen die Führungsaufgabe Information häufig als zweitrangig an. Auch nimmt sie das Tagesgeschäft derartig in Anspruch, dass für Information und Kommunikation nur wenig Zeit bleibt. (vgl. Bussiek 1996, S. 227; Herzig, Rheingans-Heintze & Schaltegger 2003).

Die Motivation der Mitarbeiter für Umwelt- und soziale Themen kann jedoch durch eine verbesserte innerbetriebliche Kommunikation gesteigert werden und sie können somit auch für eine stärkere Beteiligung an der Optimierung interner Prozesse gewonnen werden. Akzeptanzwiderstände bei der Umsetzung von Umweltmaßnahmen oder der Einführung von Umweltmanagementsystemen können durch verbesserte Kommunikation – und damit zusammenhängend einer besseren Motivation – überwunden werden. So können und sollten die Mitarbeiter unmittelbar in die Entwicklung konkreter Verbesserungsmaßnahmen einbezogen werden. Zusätzliche Motivation kann auch aus der Tatsache bezogen werden, dass Maß-

nahmen nicht mehr allein von ‚Umweltspezialisten' entwickelt werden (vgl. Karg & Ehrendorfer 2001, S. 37).

Eine wichtige Rolle spielt zudem die Fortbildung der Mitarbeiter, denn: organisationale Lernprozesse setzen individuelle Lernprozesse voraus. „Der Handwerksbetrieb muss sich daher für die Fortbildung seiner Beschäftigten interessieren und Fortbildung als Bestandteil in seine Unternehmenskultur aufnehmen" (Roth 1998, S. 157). Neben der Weiterentwicklung entsprechender fachlicher Kompetenzen spielt dabei auch der Aufbau kommunikativer und partizipativer Kompetenzen eine wesentliche Rolle.

Ausgewählte Instrumente für die Kultur- und Mitarbeiter-Entwicklung im Handwerksbetrieb

a) symbolisches Management/Artefakte

Die sichtbare und beeinflussbare Dimension der Unternehmenskultur sind ihre Symbole und Artefakte. Hier werden die Werte und Normen der Betriebsangehörigen, etwa durch Sprache, Umgangsformen oder Rituale zum Ausdruck gebracht (vgl. von Werder & Nestler 1998, S. 58). Mögliche Maßnahmen einer am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung orientierten Unternehmenskulturgestaltung sind z.B. die ökologisch gerechte architektonische Gestaltung des Firmengeländes, der Gebäude und Räume. Eine Vorbildwirkung haben hier ferner die Nutzung von Fotovoltaikanlagen und Regenwasserspeicher, die Verwendung umweltfreundlicher Materialien im täglichen Betriebsgeschehen (Recyclingpapier, Mehrweggeschirr etc.) oder die Aufstellung von Recyclingbehältern für die Mitarbeiter. Ferner spielen Anreizsysteme für umweltbewusstes Verhalten, z.B. durch Ehrungen, Zeremonien, Wettbewerbe u.ä., eine wichtige Rolle.
Durch diese Maßnahmen wird den Mitarbeitern der Stellenwert des Umweltschutzes deutlich demonstriert und sie werden somit eher zu eigenen Leistungen motiviert. Entscheidend ist, dass die Betriebsführung dieses Werte- und Normensystems auch durch eigenes vorbildliches Verhalten vorlebt (vgl. Winter 1997, S. 173).

b) Regelmäßige Mitarbeiterinformation

Auf Grund der häufig anzutreffenden zeitlichen Überlastung des Handwerksunternehmers ist von den Mitarbeitern ein hohes Maß an Flexibilität gefordert. Dazu sind sie umso eher bereit, je besser sie sich über ökologische und ökonomische Belange informiert fühlen (vgl. Ripsas 2001, S. 29). Werden Informationen dagegen nicht rechtzeitig oder vollständig gegeben, bleibt dies für die Leistung der Mitarbeiter zumeist nicht ohne Folgen. So stehen Arbeitszufriedenheit und Produktivität in direktem Verhältnis zu den Informationen, die der einzelne Mitarbeiter erhält: „Je besser der Informationsfluss, umso größer ist die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung. Rechtzeitige vollständige Information fördert den Gemeinsinn

innerhalb der Leistungsgemeinschaft und das Verständnis für Neuerungen und Veränderungen“ (Bussiek 1996, S. 227). Neben regelmäßigen Einzel- und Teambesprechungen sollten auch weitere Informationsinstrumente wie z.B. ein ‚Grünes Brett’, eine Infoecke ‚Nachhaltigkeit’ u.ä. oder eine halbjährig oder einjährig stattfindende Betriebsbegehung unter dem Motto ‚Nachhaltigkeit’ zum Einsatz kommen.

c) Mitarbeiterbefragung

Die Mitarbeiterbefragung wird üblicherweise als ein Diagnoseinstrument der allgemeinen Arbeitszufriedenheit im Betrieb eingesetzt (vgl. hierzu z.B. Büdenbender & Strutz 1996). Sie fördert die Mitsprache und Beteiligung der Mitarbeiter und kann helfen, Schwachstellen im Bereich des Umweltschutzes, des Arbeits- und Gesundheitsschutzes oder der Qualitätssicherung aufzudecken. Einsetzbar ist hier ggf. auch der Fragebogen, der im Rahmen der *SAFE* (*S*ustainability *A*ssessment *F*or *E*nterprises)-*Methodik* des Wuppertal-Instituts entwickelt wurde.[9] Die Mitarbeiterbefragung erfolgt fast ausschließlich in schriftlicher Form. Nach folgenden Bereichen im Betrieb sollte (grob) gefragt werden:

- Arbeitsbereich, Art der Tätigkeit
- Arbeitsbedingungen (z. B. Arbeitsplatz)
- Interne Kommunikation/Information
- Zusammenarbeit
- Weiterbildung, Entwicklungsmöglichkeiten
- Führungsverhalten
- Image des Unternehmens

Um eventuellen Befürchtungen oder Vorbehalten der Mitarbeiter zu begegnen, sollte vor der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung eine rechtzeitige, intensive Aufklärung über Anlass und Ziele der Befragung erfolgen. Dazu zählt auch die Signalisierung der grundsätzlichen Bereitschaft, auf Grund berechtigter Kritik entsprechende Veränderungen einzuleiten. Neben der absoluten Wahrung der Anonymität ist es ferner sinnvoll, die Mitarbeiter von der Planung bis zur Auswertung der Befragung einzubeziehen und zuzusichern, dass die Ergebnisse allen Mitarbeitern zugänglich gemacht werden.

d) Fortbildungsplanung

Generell wird der Spielraum für eine systematische Personalentwicklung auf Grund von Freistellungs- und Kostenproblemen von vielen Kleinbetrieben als gering eingeschätzt. Die Weiterbildungsaktivitäten sind deshalb oft auf ‚Basisfunktionen’ beschränkt (vgl. Diettrich 2000, S. 135), d.h. vor allem kurzfristig angelegt und auf aktuelle Bedarfe und Engpässe

[9] Siehe hierzu auch die Ausführungen in Kap. xxx (Teilkonzept nachhaltige Produktentwicklung)

ausgerichtet. Typisch ist die Auffassung von Weiterbildung als „singuläres Ereignis“ (Pawlowsky, Seifert & Reinhardt 1998, S. 230). Das Potenzial einer kontinuierlichen, strategisch angelegten Weiterbildung für Innovativität und mithin den Unternehmenserfolg und die zukünftige Unternehmensentwicklung wird somit unterschätzt. Analog hierzu haben Brüggemann & Riehle in einer Untersuchung zum Innovationsverhalten von Handwerksbetrieben, in der sie ‚Traditionalisten’ und ‚Innovatoren’ unterscheiden, festgestellt, dass sich bei den ‚Traditionalisten’ die Weiterbildung vor allem an der aktuellen Arbeitsleistung der Betreffenden orientiert. Langfristige, strategisch ausgerichtete Fort- und Weiterbildungskonzepte konnten dagegen nicht ausgemacht werden. Im Vergleich mit den in der Untersuchung identifizierten ‚Innovatoren’ ist auffällig, dass diese ihre Beschäftigten signifikant länger auf Schulungen und zudem „ganz bewusst und strategisch geplant auf spezielle Lehrgänge“ (Brüggemann & Riehle 1995, S. 84f.) schicken, die jeweils miteinander im Zusammenhang stehen. Ein proaktives Innovationsverhalten scheint somit positiv mit einer strategisch angelegten Weiterbildung zu korrelieren. Dazu ist es ratsam, Weiterbildung als Führungsaufgabe aufzufassen, die jeder Vorgesetzte gemeinsam mit seinen Mitarbeitern wahrzunehmen hat (vgl. Diettrich 2000, 317). Im Rahmen von, z.B. einmal jährlich stattfindenden, Workshops sollte der Meister mit seinen Mitarbeitern den Weiterbildungsbedarf feststellen und eine längerfristige, schriftliche fixierte Planung vornehmen. Dabei hat der Betrieb neben der Schaffung von Freiräumen für den Besuch von Fortbildungsveranstaltungen dafür Sorge zu tragen, dass das individuell erworbene Wissen im Sinne organisationalen Lernens im Handwerksbetrieb institutionalisiert wird (vgl. Roth 1998, S. 157). So könnten beispielsweise Berichte über die besuchten Fortbildungsveranstaltungen in den ohnehin stattfindenden Arbeitsbesprechungen „mit der Diskussion einhergehen, welche Auswirkungen das Neue auf den Betrieb hat und ob und wie es im Alltag realisiert werden kann“ (ebd.).

e) Weiterbildungsverbund

Um den mit einem effektiven Weiterbildungsmanagement verbundenen Aufwand zu optimieren bzw. zu minimieren und sich zudem inhaltlich auszutauschen, z.B. hinsichtlich der Erfahrung mit spezifischen Lehrgängen, bieten sich Weiterbildungskooperationen durch überbetriebliche Netzwerke mit anderen Handwerksunternehmen an. Denkbar ist in diesem Zusammenhang beispielsweise die Etablierung eines Weiterbildungsverbunds, der vor allem die Führungskräfte von Handwerksunternehmen entlastet. Ein solcher Verbund wird von Betrieben gebildet, „denen am Ausbau und an der Systematisierung ihrer innerbetrieblichen Qualifizierungsmaßnahmen gelegen ist“ (vgl. Diettrich 2000, S. 407). Dazu ist es allerdings notwendig, eine oder mehrere der beteiligten Personen mit den Aufgaben der Organisation dieses Verbundes bzw. des Bildungsmanagements zu betrauen. Um dieses Delegationsproblem zu vermeiden, können entsprechende Funktionen auch ausgelagert werden. Für bestimmte Aufgabenstellungen kann gemeinsam ein Experte (z.B. Bildungsträger oder Wei-

terbildungsberater) beauftragt und finanziert werden. Dieser kümmert sich dann z.B. um die Erfassung von Qualifikationsdefiziten, die Feststellung des Lernbedarfs oder die Evaluation von Maßnahmen (vgl. Diettrich 2000, S. 407f.). Ferner können Schulungen gemeinsam entwickelt und die fertigen und erprobten Weiterbildungskonzepte von einem auf den anderen Betrieb übertragen werden. Durch die koordinierte Nutzung knapper finanzieller und personeller Ressourcen können somit Synergieeffekte und Kostenvorteile erzielt werden (vgl. auch Pawlowsky et al. 1998, S. 236).

f) Flexible Arbeitszeitmodelle

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit ist ein organisatorisches Lösungsmodell für vielfältige Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung, sowohl seitens des Betriebes als auch auf Seiten der Mitarbeiter.[10] Der Handwerksbetrieb kann durch einen erweiterten Kundenservice besser auf individuelle Kundenwünsche eingehen, z.B. hinsichtlich Qualität und Langlebigkeit. Er kann ferner flexibler auf Auftragsüberhänge reagieren oder auch teure Überstunden abbauen und damit insgesamt seine Wettbewerbsfähigkeit erhöhen. Gleichzeitig können die Beschäftigten durch familien- und freizeitfreundliche Arbeitszeiten bzw. eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verstärkt motiviert und an den Betrieb gebunden werden (vgl. hierzu z.B. Hoff 2002). Flexible Arbeitszeitmodelle sind somit deutlicher Ausdruck eines mitarbeiterorienierten Führungsstils, der sich durch folgende Kernelemente charakterisieren lässt: die Wahrnehmung der Mitarbeiter als größtes Kapital, Vertrauen zu allen Mitarbeitern, die Gleichbehandlung aller Mitarbeiter, die Verantwortung liegt bei Vorgesetzten *und* Mitarbeitern sowie keine Zeiterfassungs- bzw. Zeitkontrollsysteme (vgl. Wengelowski 2000, S. 181).

2.4 Motivation, Einführung, Anwendung und Verstetigung von Instrumenten

In zahlreichen Ansätzen zum Organisationslernen werden Individuen als die ‚Motoren' organisationalen Lernens bezeichnet (vgl. z.B. Argyris & Schön 1999; Nonaka & Takeuchi 1997; Wiegand 1996). Denn es ist schwer vorstellbar, organisationale Lernprozesse zu vollziehen, ohne dass die Menschen in der betreffenden Organisation (etwas) gelernt haben. Denn letztlich können nur Individuen ihr Handeln kritisch reflektieren sowie ihre Verhaltensmöglichkeiten bewusst verändern und erweitern.

[10] Siehe zu den Erfahrungen mit unterschiedlichen Arbeitszeitmodellen das Projekt „Einrichtung von Beratungsstellen für flexible Arbeitszeitmodelle im Handwerk in Nordrhein-Westfalen", u.a. mit Online-Flexibilisierungs-Check (Fragebogen und Auswertung online): www.handwerk-nrw.de/arbeitszeit

Für die Motivation, Einführung, Anwendung und Verstetigung von Instrumenten ist deshalb neben dem engagierten Handwerksmeister als Entrepreneur die Mitarbeiterqualifikation und -partizipation sowie die Kommunikation untereinander entscheidend. Individuelle Einsichten resultieren allerdings nicht zwangsläufig in organisationalen Lernprozessen. Wird über diese Erkenntnisse nicht kommuniziert, erfolgt kein Erfahrungsaustausch mit anderen Betriebsangehörigen, sind sie für den Betrieb nutzlos.

Eine wesentliche Rolle spielt somit das Zusammenspiel von individuellem und organisationalem Lernen: Zum einen führt eine einseitige Fokussierung auf individuelle Fähigkeiten, ohne für deren Anwendungsmöglichkeiten zu sorgen, oftmals zu Frustrationen und Verlernen. So fehlt es im Umweltmanagement weniger an Schulungen, als an konkreten Einfluss- und Umsetzungsmöglichkeiten (vgl. hierzu auch Brentel et al. 2003). Dabei gilt es ferner, nicht nur fachliche Kompetenzen, sondern auch soziale Kompetenzen und Methodenkompetenzen zu trainieren (vgl. Ilskensmeier 2001, S. 46). Von großer Bedeutung sind einfache Instrumente zur Speicherung und Verteilung des Wissens im Betrieb, um das ‚Vergessen' zu vermeiden, z.B. nach Schulungen die Etablierung von Einführungs- oder Aktionsplänen zur Umsetzung des Wissens im Arbeitsalltag. Zum anderen ist damit zusammenhängend eine funktionierende innerbetriebliche Kommunikation ein wesentlicher Erfolgsfaktor für die Anwendung und Verstetigung von Instrumenten. Diese hilft, Probleme und Schwachstellen im Arbeitsablauf frühzeitig aufzudecken sowie Lerneffekte nutzbar zu machen, indem sie von Mitarbeiter zu Mitarbeiter weitergegeben werden. Wichtig ist, dass die innerbetriebliche Kommunikation dialogorientiert geführt wird. Workshops, Einzelgespräche und andere persönliche Kommunikationskanäle können dazu beitragen, dass die Orientierung an einem nachhaltigen Unternehmertum von allen Betriebsangehörigen verinnerlicht wird. Dies bedarf einer Einbindung möglichst vieler Akteure – auch, um sie für später umzusetzende einzelne Maßnahmen in die Verantwortung zu nehmen.

3. Bewertung und Auswahl ‚handwerkstauglicher' Werkzeuge

Die im vorangehenden Kapitel dargestellten Werkzeuge bzw. Instrumente werden nun hinsichtlich ihres Beitrags zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise (inhaltliche Integrationsherausforderung) sowie im Hinblick auf ihre Akzeptanz und Eignung für den Einsatz im Handwerksbetrieb bewertet und ausgewählt (instrumentelle Integrationsherausforderung).

Strategie-Workshop

Ein Strategie-Workshop eignet sich für die Bestimmung der langfristigen strategischen Positionierung des Betriebs. Zur Nutzung der vorhandenen Wissenspotenziale und Erfahrungen sollten neben dem Eigentümer bzw. Betriebsleiter möglichst viele Mitarbeiter teilnehmen.

Um den für kreative Prozesse notwendigen Freiraum vom Alltagsgeschäft zu ermöglichen, sollte man sich einen Tag nehmen. Die leitende Fragestellung eines solchen Workshops könnte beispielsweise lauten: „Welche Informationen und Ideen haben meine Mitarbeiter zur ‚nachhaltigen' Entwicklung des ‚Betriebs?" In gemeinsamen Diskussionen kann das vorhandene Wissen aktiviert und nutzbar gemacht werden. Auf dieser Basis ist zu überlegen, wo Anknüpfungspunke zu den Herausforderungen nachhaltigen Wirtschaftens bestehen, welche Fähigkeiten am Markt besonders gefragt sind und welche Zukunftspotenziale erkennbar sind.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Ein Strategie-Workshop bietet die Chance die ökologische und soziale Dimension nachhaltiger Entwicklung in die strategische Ausrichtung des Betriebs aufzunehmen und sich auf Dauer entsprechende Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten. Die Berücksichtigung der sozialen und ökologischen Dimensionen von Nachhaltigkeit ist somit indirekt gegeben. Dementsprechend wird auch die langfristige Wirtschaftlichkeit dieses Instruments positiv eingeschätzt, denn es fördert das Verständnis für die Unternehmensumfelder, sensibilisiert für neue Herausforderungen und unterstützt das zukunftsgerichtete Handeln. Die kurzfristige Rentabilität wird dagegen negativ gesehen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit")

Eine wesentliche Stärke des Strategie-Workshops ist sein handlungsauslösender Charakter: So ist dieses Instrument hinsichtlich Attraktivität und als Quelle neuer Anstöße besonders positiv zu bewerten. Auch die Mitarbeiterpartizipation ist ein wichtiger Aspekt, denn sie können unmittelbar Einfluss auf Veränderungsprozesse nehmen und ihr Wissen einbringen. Der Zeit- bzw. Zusatzaufwand für den Einsatz dieses Instruments wird allerdings eher negativ beurteilt, ebenso seine Eignung zur Integration in den Betriebsablauf.

Quellen:

Jutzi, K.; Delbrouck, I.; Müller, H. (2000): Lernen kleine Unternehmen anders? Berlin.

SPOT-Analyse

Die *SPOT-Analyse* ist auf eine Diagnose des Unternehmenszustandes gerichtet. Sie ist vor allem ein Instrument, um die Kernkompetenzen des Betriebs zu ermitteln.

Orientieren kann man sich an der sogenannten SPOT-Matrix, die in Gruppenarbeit gemeinsam von Vorgesetzten und Mitarbeitern erarbeitet und diskutiert wird. Diese Matrix-Vorlage ist jedoch um die jeweils relevanten ökologischen, sozialen und ökonomischen Aspekte der Unternehmensentwicklung zu erweitern.

Empfohlen wird eine moderierte Gruppenarbeit zu den vier Elementen. Die Gruppenarbeit kann jedoch auch selbst organisiert werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Die ökologische und soziale Dimension nachhaltiger Unternehmensentwicklung findet hier indirekt Berücksichtigung, indem innerhalb des Betriebs ein Diskussionsprozess über die in diesem Bereich existierenden Leistungen des Betriebs angestoßen wird. Die langfristige Wirtschaftlichkeit dieses Instruments kann aus den gleichen Gründen wie beim Strategieworkshop (s.o.) als relativ gut eingeschätzt werden, die kurzfristige Rentabilität ist dagegen eher mittelmäßig.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Der Zusatzaufwand für den Einsatz der SPOT-Analyse ist negativ zu beurteilen, da die Durchführung zumindest eine in Moderation geschulte Person, also entsprechendes methodisches (Vor-)Wissen benötigt. Als klassisches Instrument der strategischen Planung wird es zudem als zu abstrakt für die Bedürfnisse des Handwerks wahrgenommen und erhält hinsichtlich Handhabbarkeit und Einfachheit ebenfalls eine schlechte Beurteilung. Die SPOT-Analyse kann jedoch handlungsauslösend wirken und die Kreativität erhöhen.

Quellen:

z.B.: Jutzi, K.; Delbrouck, I.; Müller, H. (2000): Lernen kleine Unternehmen anders? Berlin.

Leitlinien-/Leitbildentwicklung

Mit Hilfe der Entwicklung von Leitlinien oder Leitbildern kann das Selbstverständnis und die innere Motivation des Betriebs einschließlich der Begegnung der erkannten Herausforderungen im Zuge nachhaltigen Wirtschaftens beschrieben werden. Im Wesentlichen legen sie die Verhaltensweisen und die Grundwerte des Betriebes im Sinne eines Orientierungsrahmens fest.

Leitlinien bzw. Leitbilder können die Mitarbeiter für gemeinsame Wert- und Normenvorstellungen sensibilisieren und die Einstellung und das Verhalten in Bezug auf nachhaltiges Wirtschaften beeinflussen. Darüber kann die Identifikation der Mitarbeiter mit den Nachhaltigkeits-Zielen und dem gesamten Unternehmen gestärkt werden. Zentral ist deshalb eine breite Beteiligung der Mitarbeiter an der Leitlinien- bzw. Leitbildentwicklung.

Ein positiver Nebeneffekt der Leitlinien-/Leitbildentwicklung ist, dass die formulierten Leitlinien bzw. Leitbilder im Sinne einer Firmenphilosophie nach außen kommuniziert und somit auch als Marketing-Instrument eingesetzt werden können.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Indem Leitlinien bzw. Leitbilder die Mitarbeiter für gemeinsame Wert- und Normenvorstellungen sensibilisieren und die Motivation und das Verhalten in Bezug auf nachhaltiges Wirtschaften beeinflussen, wird eine wichtige Voraussetzung geschaffen, um die ökologische und ökonomische Effektivität des Betriebs zu erhöhen. Auf dieser Grundlage können auch weitere Maßnahmen realisiert werden. Zudem wird mit Leitlinien bzw. Leitbildern die soziale Verantwortung des Betriebs gegenüber den Mitarbeitern und der Gesellschaft kommuniziert.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Die Entwicklung von Leitlinien bzw. Leitbildern erfordert einen nicht unbeträchtlichen Zusatzaufwand, in dem z.B. ein entsprechender Workshop durchgeführt wird. Andererseits bieten sie kontinuierliche Anreize und fördern einen kooperativen Führungsstil. Hinsichtlich Handhabbarkeit bzw. Praktikabilität wird dieses Instrument uneinheitlich beurteilt. Die Bandbreite des Vorgehens bei der Entwicklung von Leitlinien bzw. Leitbilder ist je nach Anspruch allerdings auch groß: Ein breite Beteiligung der Mitarbeiter in einem größeren Rahmen erfordert z.B. die Unterstützung von außen (z.B. Moderation). Ein kleinerer Betrieb kann dies dagegen auch selbst organisiert realisieren.

Quellen:

Bundesumweltministerium (BMU) & Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI)/ Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (2002): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung. Berlin: BMU.

Kreativitätstechniken

Einfache Instrumente der Ideenentwicklung, wie z.B. die Techniken *‚Brainstorming'*, *‚Methode 635'* und *‚Mind-Mapping'* können auch in Handwerksunternehmen sehr gut eingesetzt werden.

Der Vorteil dieser Instrumente besteht vor allem darin, dass sie jederzeit – auch im Arbeitsalltag, z.B. während der ohnehin stattfindenden Teambesprechungen – ohne zusätzlichen Aufwand angewendet werden können.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Der Einsatz von Kreativitätstechniken in Arbeitsbesprechungen fördert das Reflexionsvermögen und schärft das Problembewusstsein. Die ökologische, ökonomische und soziale Effektivität des Betriebs kann somit indirekt positiv beeinflusst werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit")

Der Einsatz von Kreativitätstechniken benötigt ein gewisses Maß an methodischem (Vor-) Wissen. Mit Hilfe geeigneter Leitfäden kann dieses auch selbst erarbeitet und der Einsatz von Kreativitätstechniken geübt werden. Eine einmalige Schulung, z.B. der Meister, in der Anwendung dieser Techniken ist jedoch zu empfehlen. So ist der Einführungsaufwand zunächst eher hoch, dieser wird jedoch durch den unmittelbar zu erzielenden Nutzen mehr als kompensiert. Der Zusatzaufwand ist auf Dauer gering. Positiv beurteilt wird das Instrument auch hinsichtlich Mitarbeiterbeteiligung und der Förderung eines kooperativen Führungsstils.

Quellen:

-

Zielvereinbarungen

Die Mitarbeiter beteiligen sich an der Erarbeitung von nachhaltigkeitsbezogenen Zielen, die ihren Arbeitsplatz betreffen. Durch diese Beteiligung können sich die Mitarbeiter eher damit identifizieren und haben einen Anreiz, die gesetzten Ziele auch zu erreichen.

Sinn und Zweck von Zielvereinbarungen müssen jedoch prägnant auf den Punkt gebracht werden, damit deutlich ist, was das Instrument leisten kann und soll.

Die Ziele sollten überprüfbar, realistisch und terminiert sein. Der Zielhorizont sollte dabei möglichst genau abgesteckt und der Zielerreichungsgrad in regelmäßigen Abständen überprüft werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Die ökonomische Effektivität von Zielvereinbarungen ist sehr positiv zu beurteilen, denn Planungs-, Entscheidungs- und Evaluationsprozesse werden erheblich erleichtert, wenn konkrete Ziele mit den Mitarbeitern vereinbart werden. Sie ermöglichen es somit auch, die Risiken, die mit einer Umstellung auf eine nachhaltige Produktionsweise verbunden sind, besser einzuschätzen. Auch die ökologische Effektivität wird positiv beeinflusst, da die Mitarbeiter durch entsprechende Vereinbarungen unmittelbar am Arbeitsplatz eher dazu motiviert werden können, einen Beitrag zur Reduzierung der betrieblichen Umwelteinwirkungen zu leisten. Als mitarbeiterorientiertes Führungsinstrument hat dieses Instrument auch positive Auswirkungen auf die soziale Effektivität.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Zielvereinbarungen lassen sich gut an die betrieblichen Abläufe eines Handwerksbetriebs anpassen. Vor allem hinsichtlich Handhabbarkeit und Verständlichkeit wird dieses Instrument sehr positiv eingeschätzt. Es ist zudem motivierend und bietet kontinuierliche und konkrete Anreize zum Handeln. Lediglich in Bezug auf zusätzlichen Aufwand, Wissensvermittlung und methodische Kompetenzen wird dieses Instrument nicht ganz so gut beurteilt.

Quellen:

z.B.: Westermann, F. (2001): Erfahrungsaustausch: Zielvereinbarungen – der Blick hinter die Kulissen. In: Personal, H. 2/2001, S. 82-83.

Checkliste: Angemessenheit der Firmenstruktur

Die Checkliste ist zu Beginn von Veränderungsprozessen ein nützliches Instrument, um sich über die vorherrschenden Aufbau- und Ablaufstrukturen im Betrieb ein klares Bild zu verschaffen. Häufig sind bestimmte (informelle) Regelungen zur Routine geworden, deren Effizienz möglicherweise in Frage gestellt werden kann.

Die Checkliste enthält Fragenkataloge zu den Bereichen Aufgabenstruktur, Informationsfluss und Aufbaustruktur, die um Nachhaltigkeits-Aspekte erweitert werden müsste. Die Checkliste sollte schnell bearbeitet und die Antworten möglichst spontan gegeben werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Diese Checkliste ist in erster Linie ein Instrument zur Bestandsaufnahme, kann aber keine komplexen Zusammenhänge aufzeigen. Durch die Anwendung können aber erste Potenziale zur Verbesserung der ökologischen Effektivität bzw. hier: der Organisation des Umweltschutzes identifiziert werden. Sowohl langfristige Wirtschaftlichkeit als auch kurzfristige Rentabilität können nach Meinung der Bewertenden mit diesem Instrument nicht erreicht werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Checklisten sind generell einfach zu erstellen und anzuwenden. Auf Grund der zeitlichen Begrenztheit ihres Einsatzes ist auch die Integration in betriebliche Abläufe unproblematisch. Da allerdings viele Handwerksbetriebe nur in Ansätzen über formale Organisationsstrukturen verfügen, ist die Zweckmäßigkeit dieses Instruments nicht immer gegeben. Ein gewisser Zeitaufwand ist für die Auseinandersetzung zudem erforderlich. Negativ beurteilt werden auch das geringe Ausmaß an Mitarbeiterpartizipation sowie das mäßige Aktivierungspotenzial (Attraktivität, Anreize).

Quellen:

z.B.: Jutzi, K.; Delbrouck, I.; Müller, H. (2000): Lernen kleine Unternehmen anders? Berlin.

Aufgabendifferenzierung/Aufgabenintegration

Auch im Handwerksbetrieb sind Überlegungen dahingehend, auf welche Weise die Aufgabenvielfalt nachhaltigen Wirtschaftens sinnvoll reduziert bzw. in Teilaufgaben zerlegt werden kann, angebracht (Aufgabendifferenzierung). Insbesondere um den Inhaber bzw. Meister von Routineaufgaben zu entlasten, ist es sinnvoll, die entsprechenden Aufgaben derart zu differenzieren, dass sich der Meister vorwiegend mit Planungs- bzw. Konzipierungsaufgaben beschäftigten kann. Seine Mitarbeiter sollten möglichst eigenständig mit Durchführungs- und Kontrollaufgaben betraut werden, wobei die Mitarbeiter jedoch regelmäßig in die Entwicklung und Planung von konkreten Verbesserungsmaßnahmen einzubeziehen sind (z.B. im Rahmen von Gruppenarbeit).

Im Rahmen der Aufgabenintegration geht es um Entscheidungen, auf welche Weise die als relevant erachteten Teilaufgaben dem bestehenden Stellengefüge zugeordnet bzw. ob ggf. neue Stellen gebildet werden müssen. Eine Erweiterung des Stellengefüges durch speziell auf nachhaltiges Wirtschaften zugeschnittene Stellen (z.B. Ernennung von Beauftragten) ist jedoch im Kleinbetrieb hinsichtlich einer breiten Verankerung nachhaltigen Wirtschaftens wenig zweckmäßig, da nachhaltiges Wirtschaften gewissermaßen zum Spezialgebiet wird und die Einflussmöglichkeiten vermutlich gering bleiben. Sinnvoller ist die Zuordnung der Aufgaben zu den bestehenden Stellen. Auf diese Weise werden ökologische Aspekte in der Gestaltung der gesamten Organisationsstruktur berücksichtigt, zumal damit auch die Vorteile der in Kleinbetrieben ohnehin vorhandenen flachen Hierarchien genutzt werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Sorgfältige Überlegungen zur Arbeitsteilung sind sowohl kurzfristig rentabel als auch langfristig wirtschaftlich. So ist die unter Effizienzgesichtspunkten vorgenommene Konzipierung einer funktionsfähigen Organisation ein zentraler Aspekt einer erfolgreichen Unternehmensführung. Auch die ökologische Effektivität dürfte mit Hilfe eines auf die jeweilige Umweltstrategie ausgerichteten organisatorischen Systems spürbar gesteigert werden. Sofern die entsprechenden Aufgaben von den Mitarbeitern auch neben ihrer eigentlichen Funktion wahrgenommen werden können und sie entsprechend weitergebildet werden, werden mit diesem Instrument auch soziale Aspekte berücksichtigt (Job enrichment mit entsprechenden Konsequenzen in Hinblick auf persönliche und qualifikatorische (Weiter-) Entwicklungen).

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Der Zeitaufwand für dezidierte Überlegungen zur organisatorischen Gestaltung eines Nachhaltigkeitsmanagements wird als relativ hoch beurteilt. Es können jedoch Synergieeffekte im Zusammenhang mit ohnehin anstehenden Veränderungen erzielt werden. Ferner werden Informationen und Know-how generiert. Das Potenzial zur Aktivierung des Meisters und die Innovationsfunktion dieses Instruments wird jedoch als gering eingeschätzt.

Quellen:

z.B.: Diettrich, A.: Der Kleinbetrieb als lernende Organisation – Konzeption und Gestaltung von betrieblichen Lernstrategien. Eine betriebspädagogische Analyse, Markt Schwaben 2000; Winter, M.: Ökologisch motiviertes Organisationslernen, Wiesbaden 1997

Feste Arbeitsgruppen (z.B. Qualitätszirkel)

Qualitätszirkel werden parallel zur vorliegenden Arbeitsorganisation durchgeführt. Innerhalb eines solchen Zirkels trifft sich eine kleine Gruppe von Mitarbeitern je nach in Bedarf in loser oder regelmäßiger Folge, um selbstgewählte und aktuelle (nachhaltigkeitsbezogene) Probleme zu bearbeiten, die in ihrem Arbeitsbereich auftreten. An einem Qualitätszirkel nehmen somit nur direkt Betroffene teil.

Qualitätszirkel sollten nach Möglichkeit moderiert werden. Dies kann jeder entsprechend geschulte Mitarbeiter übernehmen. Ziel ist die Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen, die von den Mitgliedern des Zirkels möglichst selbst realisiert werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Ökologische und soziale Aspekte einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung werden mit diesem Instrument gleichermaßen berücksichtigt. Einerseits können von den direkt mit den Arbeitsabläufen befassten Mitarbeitern konkrete Beiträge zur Reduzierung von Umweltbelastungen erwartet werden. Andererseits sind Qualitätszirkel auch ein ausgeprägt mitarbeiterorientiertes Führungsinstrument: Sie fördern die Identifikation mit dem Betrieb, die Motivation und die Arbeitszufriedenheit. Da Probleme oft innerhalb kurzer Fristen gelöst werden können, wird zudem der ökonomischen Herausforderung begegnet.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Der mit der Einrichtung von Qualitätszirkeln verbundene Einführungs- und Zusatzaufwand wird insgesamt als relativ hoch eingeschätzt. Da Qualitätszirkel dauerhaft eingerichtet werden sollten, wird auch die Integration in die betrieblichen Abläufe eines Handwerkbetriebs als problematisch beurteilt. Positiv gesehen wird das Potenzial zur Generierung von Know-how und Informationen. Ferner bieten Qualitätszirkel konkrete Anreize zum Handeln und sind ein attraktives und gut handhabbares Instrument der Arbeitsgestaltung.

Quellen:

z.B.: Bungard, W. (Hg.): Qualitätszirkel in der Arbeitswelt: Ziele, Erfahrungen, Probleme, Göttingen 1992.

Temporäre Arbeitsgruppen (z.B. Projektgruppen)

In Projektgruppen werden in einem festgelegten Zeitraum bestimmt, ggf. vorgegebene nachhaltigkeitsbezogene Themen bearbeitet und gemeinsame Lösungsvorschläge entwickelt. Nach Abschluss der Aufgaben wird die Gruppe im Gegensatz zum Qualitätszirkel wieder aufgelöst.

Damit das jeweils zu bearbeitende Thema bzw. Problem anschaulicher ist, sollte die Gruppenarbeit während der Arbeitszeit und möglichst am entsprechenden Arbeitsplatz stattfinden.

Wichtig ist die Schaffung verbindlicher Regelungen, wie die erarbeiteten Lösungsvorschläge Eingang in den Arbeitstalltag finden können, damit sie auch tatsächlich umgesetzt werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Ebenso wie bei Qualitätszirkeln werden mit diesem Instrument ökologische und soziale Aspekte einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung gleichermaßen berücksichtigt. Einerseits können die direkt mit den Arbeitsabläufen befassten Mitarbeitern konkrete Beiträge zur Reduzierung von Umweltbelastungen liefern. Andererseits sind Projektgruppen auch ein ausgeprägt mitarbeiterorientiertes Führungsinstrument: Sie fördern die Identifikation mit dem Betrieb, die Motivation und die Arbeitszufriedenheit Da Probleme oft innerhalb kurzer Fristen gelöst werden können, wird zudem der ökonomischen Herausforderung begegnet.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Die Beurteilung der ‚Handwerkstauglichkeit' von Projektgruppen ist weitgehend identisch mit der Einschätzung von Qualitätszirkeln (s.o.). Die Integrationsfähigkeit in die betrieblichen Abläufe eines Handwerksbetriebs wird bei der Projektgruppe auf Grund ihres flexiblen, nicht dauerhaften Einsatzes jedoch insgesamt besser eingeschätzt als bei Qualitätszirkeln.

Quellen:

z.B.: Diettrich, A.: Der Kleinbetrieb als lernende Organisation – Konzeption und Gestaltung von betrieblichen Lernstrategien. Eine betriebspädagogische Analyse, Markt Schwaben 2000.

Vorschlagswesen/Innovationsmanagementsystem

Das betriebliche Vorschlagswesen zielt auf die Motivation der Mitarbeiter zur Verbesserung und Optimierung von Arbeitsabläufen und zur Unterbreitung von Vorschlägen zur Umsetzung von Verbesserungen. Das kreative Potenzial der Mitarbeiter kann dabei auch als Quelle von Produktideen genutzt werden.

Wichtig ist die Sensibilisierung der Mitarbeiter, evtl. durch persönliche Anschreiben oder kleinere Wettbewerbe zur Aktivierung. Von großer Bedeutung ist auch die Anerkennung der Mitarbeiter, vor allem durch schnelles Realisieren und ggf. Prämieren der Vorschläge bzw. die sofortige Bekanntgabe der Ablehnungsgründe. Ferner ist es sinnvoll, die Orientierung auf Verbesserung und Innovation als Regelverhalten zu institutionalisieren, etwa indem jeder Mitarbeiter z.B. einmal pro Monat oder pro Halbjahr einen Vorschlag zu einer kleinen Verbesserung seines persönlichen Arbeitsbereiches machen sollte, der dann nach Möglichkeit sofort umgesetzt wird (Innovationsmanagementsystem). Da die Erfahrung gezeigt hat, dass es Mitarbeitern häufig an geeigneten Themen für Verbesserungsvorschläge mangelt, ist es nützlich, Anregungen für Verbesserungsmöglichkeiten in Form von Leitfragen zu folgenden Themengruppen zusammenzustellen, z. B.: Arbeitsplatz und Arbeitsablauf, Werkstoffe, Betriebsmittel, Verpackung, Lagerung, Transport, Unfall- und Gesundheitsschutz, Energie, Verwaltung und Organisation.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Das Vorschlagswesen ist traditionell ein Instrument zur Steigerung der ökonomischen Effizienz. Verbesserungsvorschläge, die darüber hinaus umweltbezogene Inhalte haben, führen häufig zur Verringerung der Umwelteinwirkungen des Betriebs und somit zur Erhöhung der ökologischen Effektivität. Auch der sozialen Herausforderung wird mit diesem Instrument begegnet: Wenn Verbesserungsvorschläge ausdrücklich erwünscht sind, kann dies die Motivation und das Arbeitsklima verbessern. Werden Verbesserungsvorschläge aus dem sozialen Bereich angenommen (z.B. Erhöhung der Arbeitssicherheit, Reduktion der Lärmbelastung), können sich diese auch direkt auf die Steigerung der sozialen Effektivität auswirken.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Das Vorschlagswesen wird hinsichtlich seiner Einsetzbarkeit im Handwerksbetrieb sehr positiv bewertet. Es wird als selbsterklärend bzw. gut erläutert beurteilt und kann ohne externe Hilfe genutzt werden. Zudem bietet dieses Instrument kontinuierliche Anreize zum Handeln und bündelt auf der Mitarbeiterseite konstruktive Kräfte bzw. macht sie nutzbar. Für die Etablierung eines Vorschlagswesens spricht auch seine relativ gute Integrierbarkeit in die betrieblichen Abläufe des Handwerksbetriebs. Zwar ist ein gewisser Einführungsaufwand notwendig, der dauerhafte Zusatzaufwand wird jedoch als gering eingeschätzt. Nicht ganz so gut beurteilt wird dieses Instrument hinsichtlich seines Potenzials, den Betriebsangehörigen methodische Kompetenzen an die Hand zu geben.

Quellen:

z.B.: Brinkmann, E. P.; Simon, A. (2003): Grundzüge des betrieblichen Vorschlagswesens. In: Hansen, W.; Kamiske, G.F. (Hg.): Qualitätsmanagement und Human Resources, Düsseldorf.

Strategie-Team/Strategie-Kalender

Zumindest temporär sollte die Umsetzung von Strategien bzw. Maßnahmen kontrolliert werden. Ein kleines Team (ca. 3 Personen) bewertet regelmäßig den Umsetzungsgrad und die Gültigkeit der ausgearbeiteten Strategie(n). Möglich ist auch die Organisation eines entsprechenden Workshops (Follow-up-Workshop).

Ergänzend, ggf. auch alternativ als Instrument der Selbstevaluation, kann jährlich ein sogenannter Strategie-Kalender erstellt werden, in dem die gesamten auf Nachhaltigkeit bezogenen Aktivitäten des Betriebs der Öffentlichkeit vorgestellt werden. Der Kalender kann somit als eine Dokumentation der jährlichen Realisierung des Unternehmenskonzeptes und gleichzeitig als ansprechende und informative Form der Nachhaltigkeitsberichterstattung dienen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Als Instrument der Selbstkontrolle schafft der Einsatz eines Strategie-Teams bzw. die Einführung eines Strategie-Kalenders eine wichtige Voraussetzung, um weitere Verbesserungsmöglichkeiten in Richtung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung zu identifizieren.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Einführungs- und dauerhafter Zusatzaufwand werden als eher hoch beurteilt. Demgegenüber steht jedoch eine positive Einschätzung hinsichtlich der Integrierbarkeit in die betrieblichen Abläufe des Handwerkbetriebs. Auch bezüglich seiner Handhabbarkeit und Verständlichkeit wird dieses Instrument positiv bewertet. Da insbesondere der Strategie-Kalender nach außen kommuniziert werden kann, wird hier darüber hinaus ein aktivierendes Potenzial gesehen.

Quellen:

http://www.die-moebelmacher.de/bilder/Nachhaltigkeit/NachhaltigkeitspreisBewerbung02.htm

http://www.oekoeffizienz.de

Wissensdatenbank

Mit Hilfe einer Wissensdatenbank können ‚Kundenprobleme’ und entsprechend maßgeschneiderte Lösungen gesammelt werden. Dokumentiert werden z.B. Erfahrungen zu Arbeitsabläufen oder zur Erstellung von Aufträgen, Berichte zu Störungen, Fehlern, Materialzuverlässigkeit oder Schwachstellen. Die Informationen sind für alle Mitarbeiter schnell und einfach abrufbar.

Wertvolles Wissen geht auf diese Weise nicht verloren. Zudem kann der Ablauf gemeinsamer Projekte dokumentiert werden, was u.a. auch die Teilnahme an folgenden Ausschreibungen erleichtert.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Die Anwendung einer Wissensdatenbank kann erheblich zur Rationalisierung von Abläufen beitragen. Die langfristige Wirtschaftlichkeit dieses Instruments wird deshalb auch positiv, die kurzfristige Rentabilität auf Grund des hohen Aufwands jedoch eher negativ beurteilt. Eine Wissensdatenbank bietet die Möglichkeit, umweltbezogene Daten und Informationen zur Verfügung zu stellen. Somit können umweltbezogene Wirkungen erfasst und entsprechende Entscheidungen bzw. Maßnahmen zur Reduzierung von Umweltbelastungen erleichtert werden. Soziale Aspekte werden durch dieses Instrument nicht angesprochen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Der Einsatz einer Wissensdatenbank ist mit einem hohen Einführungsaufwand und auch dauerhaft mit einem nicht unerheblichen Zusatzaufwand verbunden. Handhabbarkeit und Verständlichkeit werden ebenfalls eher negativ beurteilt. Positiv eingeschätzt wird, dass dieses Instrument Know-how und Informationen generiert.

Quellen:

http://www.bgs-ag.de/de/projekte/handwerksportal/start.html

Symbolisches Management/Artefakte

Die sichtbare und beeinflussbare Dimension der Unternehmenskultur sind ihre Symbole und Artefakte. Mögliche Maßnahmen einer am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung orientierten Unternehmenskulturgestaltung sind z.B. die ökologisch gerechte architektonische Gestaltung des Firmengeländes, der Gebäude und Räume.

Eine Vorbildwirkung haben hier ferner die Nutzung von Fotovoltaikanlagen und Regenwasserspeicher, die Verwendung umweltfreundlicher Materialien im täglichen Betriebsgeschehen (Recyclingpapier, Mehrweggeschirr etc.) oder die Aufstellung von Recyclingbehältern für die Mitarbeiter. Ferner spielen Anreizsysteme für umweltbewusstes Verhalten, z.B. durch Ehrungen, Zeremonien, Wettbewerbe u.ä., eine wichtige Rolle. Entscheidend ist, dass die Betriebsführung dieses Werte- und Normensystem auch durch eigenes vorbildliches Verhalten vorlebt.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Durch entsprechende Symbole, Artefakte und Anreizsysteme wird den Mitarbeitern der Stellenwert nachhaltigen Wirtschaftens deutlich demonstriert und sie werden somit eher zu eigenen Leistungen motiviert. Damit wird eine wichtige Grundlage geschaffen, um die ökologische und ökonomische Effektivität des Betriebs langfristig zu erhöhen. Bei auch nach außen sichtbaren Maßnahmen, wie z.B. bei einer ökologisch gerechten architektonischen Gestaltung des Firmengeländes, wird zudem dem gesellschaftlichen Umfeld die Verantwortung, die man einnehmen möchte, deutlich gemacht. Die kurzfristige Rentabilität ist dagegen negativ zu werten.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Einführungs- und (dauerhafter) Zusatzaufwand werden bei diesem Instrument negativ beurteilt. Auch die Integrierbarkeit in den betrieblichen Ablauf wird als problematisch eingeschätzt. Positiv hervorgehoben wird dagegen der handlungsauslösende Charakter dieses Instruments: Es wird Aufmerksamkeit erregt und es werden kontinuierliche bzw. konkrete Anreize zum Handeln geboten. Positiv zu bewerten ist ferner, dass der Handwerksunternehmer bzw. Meister in seiner Eigenschaft als Schlüsselperson mit eingebunden wird, indem er durch seine Vorbildwirkung den ökologisch-sozialen Wandel vorantreiben kann.

Quellen:

z.B.: Werder, A. von; Nestler, A.: Organisation des Umweltschutzes im Mittelstand. Konzeption, Praxiserfahrungen, Gestaltungsempfehlungen, Wiesbaden 1998

Regelmäßige Mitarbeiterinformation

Werden Informationen nicht rechtzeitig oder vollständig gegeben, bleibt dies für die Leistung der Mitarbeiter meist nicht ohne Folgen. So stehen Arbeitszufriedenheit und Produktivität häufig in direktem Verhältnis zu den Informationen, die der einzelne Mitarbeiter erhält.

Neben regelmäßigen Einzel- und Teambesprechungen sollten auch weitere Informationsinstrumente wie z.B. ein ‚Grünes Brett', eine Infoecke ‚Nachhaltigkeit' u.ä. oder eine halbjährig oder einjährig stattfindende Betriebsbegehung unter dem Motto ‚Nachhaltigkeit' zum Einsatz kommen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Die Motivation der Mitarbeiter für Umwelt- und soziale Themen kann durch eine verbesserte innerbetriebliche Kommunikation gesteigert werden und sie können so für eine stärkere Beteiligung an der Optimierung interner Prozesse gewonnen werden. Akzeptanzwiderstände bei der Umsetzung von Umweltmaßnahmen oder der Einführung von Umweltmanagementsystemen können durch transparente Informationskanäle – und damit zusammenhängend einer besseren Motivation – überwunden werden. Die regelmäßige, institutionalisierte Mitarbeiterinformation spricht somit vor allem die soziale Dimension, indirekt und langfristig aber auch die ökologische und ökonomische Dimension nachhaltigen Wirtschaftens an.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit")

Dieses Instrument wird hinsichtlich seiner ‚Handwerkstauglichkeit' durchgängig positiv gewertet. Auch der mit diesem Instrument verbundene Einführungs- und Zusatzaufwand wird als zumutbar beurteilt.

Quellen:

z.B.: Bussiek, J. (1996): Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen, München; Wien; Oldenbourg.

Mitarbeiterbefragung

Die Mitarbeiterbefragung fördert die Mitsprache und Beteiligung der Mitarbeiter und kann helfen, Schwachstellen im Bereich des Umweltschutzes, des Arbeits- und Gesundheitsschutzes oder der Qualitätssicherung aufzudecken. Die Mitarbeiterbefragung erfolgt fast ausschließlich in schriftlicher Form.

Nach folgenden Bereichen im Betrieb sollte (grob) gefragt werden: Arbeitsbereich, Art der Tätigkeit; Arbeitsbedingungen (z. B. Arbeitsplatz); Interne Kommunikation/Information; Zusammenarbeit; Weiterbildung, Entwicklungsmöglichkeiten; Führungsverhalten; Image des Unternehmens

Vor der Durchführung einer Mitarbeiterbefragung muss eine rechtzeitige, intensive Aufklärung über Anlass und Ziele der Befragung erfolgen. Die Mitarbeiter sollten ferner von der Planung bis zur Auswertung der Befragung einbezogen werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Die Mitarbeiter machen ihr Wissen aus der täglichen, praktischen Arbeit verfügbar. Auf diese Weise können unmittelbar ökologische und ökonomische Erfolgspotenziale geschaffen werden. Ferner kommt der Mitarbeiterbefragung eine Sensibilisierungsfunktion für nachhaltiges Wirtschaften zu. Darüber hinaus können die Mitarbeiter in die Entwicklung konkreter Verbesserungsmaßnahmen einbezogen werden. Damit wird auch der sozialen Herausforderung nachhaltigen Wirtschaftens begegnet.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Positiv beurteilt wird, dass mit Hilfe der Mitarbeiterbefragung vielfältige Anstöße und Anreize gegeben werden können. Die Integrierbarkeit in den alltäglichen betrieblichen Ablauf ist allerdings kaum möglich. Der Zeit- bzw. Zusatzaufwand ist dementsprechend hoch. Als mangelhaft beurteilt wird auch die Möglichkeit, den Meister in seiner Eigenschaft als Promotor bzw. Schlüsselperson einzubinden, um den ökologisch-sozialen Wandel voranzutreiben.

Quellen:

Büdenbender, U.; Strutz, H. : Gabler-Lexikon Personal: Personalwirtschaft, Personalmanagement, Arbeits- und Sozialrecht, Wiesbaden 1996.

Fortbildungsplanung

Weiterbildung ist als Führungsaufgabe aufzufassen, die jeder Vorgesetzte gemeinsam mit seinen Mitarbeitern wahrnehmen sollte. Im Rahmen von, z.B. einmal jährlich stattfindenden, Workshops kann der Meister mit seinen Mitarbeitern den Weiterbildungsbedarf feststellen und eine längerfristige, schriftliche fixierte Planung vornehmen.

Dabei hat der Betrieb neben der Schaffung von Freiräumen für den Besuch von Fortbildungsveranstaltungen dafür Sorge zu tragen, dass das individuell erworbene Wissen im Sinne organisationalen Lernens im Handwerksbetrieb institutionalisiert wird.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Indem Partizipation und Qualifizierung der Mitarbeiter kontinuierlich gefördert werden, wird vor allem die soziale Dimension nachhaltigen Wirtschaftens angesprochen. Gut ausgebildete Mitarbeiter, deren Problemlösungspotenzial aktiv gefördert wird, tragen zudem entscheidend zur langfristigen Wirtschaftlichkeit des Betriebs bei.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Einführungs- und Zusatzaufwand werden eher hoch eingeschätzt. Die Integrierbarkeit in den betrieblichen Ablauf ist ebenfalls nicht unproblematisch. Auch wird dieses Instrument als mäßig attraktiv gewertet, um zur Auseinandersetzung mit nachhaltigem Wirtschaften zu motivieren. Andererseits bündelt dieses Instrument interne konstruktive Kräfte und macht sie nutzbar. Ferner wird eine direkte Einflussnahme der Mitarbeiter auf Entscheidungsprozesse ermöglicht.

Quellen:

z.B.: Diettrich, A.: Der Kleinbetrieb als lernende Organisation – Konzeption und Gestaltung von betrieblichen Lernstrategien. Eine betriebspädagogische Analyse, Markt Schwaben 2000

Weiterbildungsverbund

Ein Weiterbildungsverbund mit anderen Handwerksunternehmen kann den mit einem effektiven Weiterbildungsmanagement verbundenen Aufwand optimieren bzw. minimieren.

Für bestimmte Aufgabenstellungen kann gemeinsam ein Experte (z.B. Bildungsträger oder Weiterbildungsberater) beauftragt und finanziert werden. Dieser kümmert sich dann u.a. um die Erfassung von Qualifikationsdefiziten, die Feststellung des Lernbedarfs oder die Evaluation von Maßnahmen.

Ferner können Schulungen gemeinsam entwickelt und die fertigen und erprobten Weiterbildungskonzepte von einem auf den anderen Betrieb übertragen werden. Durch die koordinierte Nutzung knapper finanzieller und personeller Ressourcen können Synergieeffekte und Kostenvorteile erzielt werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Durch den Erfahrungs- und Informationsaustausch kann ein Weiterbildungsverbund eine Innovationsfunktion für den Betrieb einnehmen. Anregungen von außen fördern die Herausbildung neuer Handlungsalternativen, die sich wiederum langfristig positiv auf die ökologische und ökonomische Entwicklung des Betriebs auswirken. Auf Grund des relativ hohen Aufwands ist die kurzfristige Rentabilität jedoch negativ zu beurteilen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Der Handwerksmeister kann sich als Promotor des sozial-ökologischen Wandels profilieren, indem er einen Weiterbildungsverbund initiiert und voranbringt. Positiv zu werten ist auch, dass dieses Instrument im Austausch mit anderen Betrieben zur Auseinandersetzung mit nachhaltigem Wirtschaften motivieren kann und die Entdeckung neuer Marktpotenziale gefördert wird. Eine Integrierbarkeit in den betrieblichen Ablauf ist allerdings nicht gegeben. Auch die Praktikabilität wird weniger gut beurteilt, insbesondere auch deshalb, weil dieses Instrument ohne externe Hilfe nicht eingesetzt werden kann. Zudem gibt es nur wenig Ansatzpunkte für eine Partizipation der Mitarbeiter.

Quellen:

z.B.: Pawlowsky, P.; Seifert; M.; Reinhardt, R.: Interorganisationales Lern- und Wissensmanagement: Ansätze für Klein- und Mittelständische Unternehmen, Wiesbaden 1998.

Flexible Arbeitszeitmodelle

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit ist ein organisatorisches Lösungsmodell für vielfältige Anforderungen einer nachhaltigen Entwicklung, sowohl seitens des Betriebes als auch auf Seiten der Mitarbeiter.

Der Handwerksbetrieb kann durch einen erweiterten Kundenservice besser auf individuelle Kundenwünsche eingehen, z.B. hinsichtlich Qualität und Langlebigkeit. Er kann ferner flexibler auf Auftragsüberhänge reagieren oder auch teure Überstunden abbauen und damit insgesamt seine Wettbewerbsfähigkeit erhöhen.

Gleichzeitig können die Beschäftigten durch familien- und freizeitfreundliche Arbeitszeiten bzw. eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben verstärkt motiviert und an den Betrieb gebunden werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Sowohl kurzfristige Rentabilität als auch langfristige Wirtschaftlichkeit werden bei diesem Instrument sehr positiv beurteilt. Durch die Ermöglichung familien- und freizeitlicher Arbeitszeiten wird auch der sozialen Herausforderung nachhaltigen Wirtschaftens begegnet.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Der Einführungsaufwand ist zwar zunächst hoch, der dauerhafte Zeitaufwand wird jedoch positiv bewertet. Die Integrierbarkeit in den betrieblichen Ablauf ist ebenfalls als unproblematisch einzuschätzen. Der handlungsauslösende Charakter im Hinblick auf eine Auseinandersetzung mit nachhaltigem Wirtschaften wird allerdings nur als mäßig beurteilt.

Quellen:

http://:www.handwerk-nrw.de/arbeitszeit

Abschließend wurden folgende Instrumente für die Aufnahme in den Werkzeugkasten ausgewählt, da sie vor allem hinsichtlich ihrer Integrierbarkeit in den betrieblichen Ablauf sowie in Hinblick auf Praktikabilität und Zeitaufwand positiv beurteilt wurden:

- Zielvereinbarungen
- Vorschlagswesen/Innovationsmanagementystem
- Regelmäßige Mitarbeiterinformation
- Flexible Arbeitszeitmodelle
- Temporäre Arbeitsgruppen (z.B. Projektgruppe)

Da bei den folgenden Instrumenten die Kriterien ‚Zeitaufwand’ und ‚Integration in den Betriebsablauf negativ beurteilt wurden, das Kriterium ‚Handlungsauslösung’ jedoch sehr positiv gewertet wurde, ist zu überlegen, ob diese in das ‚Handlungsprogramm für Aktivierung – Befähigung – Verstetigung’ aufgenommen werden sollten:

- Strategie-Workshop
- Leitlinien-/Leitbildentwicklung
- Kreativitätstechniken
- Symbolisches Management/Artefakte
- Strategie-Team/Strategie-Kalender

Die übrigen Instrumente wurden auf Grund ihrer generell mangelnden ‚Handwerkstauglichkeit’ von der Aufnahme in den Werkzeugkasten ausgeschlossen:

- SPOT-Analyse
- Checkliste: Angemessenheit der Firmenstruktur

- Aufgabendifferenzierung/Aufgabenintegration
- Feste Arbeitsgruppen (z.B. Qualitätszirkel)
- Wissensdatenbank
- Mitarbeiterbefragung
- Fortbildungsplanung
- Weiterbildungsverbund

4. Literatur

Argyris, C.; Schön, D.A. (1999): Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis, Stuttgart.

Baumann, M.; Schulte, A. (2002): Innovative Arbeitsgestaltung im Handwerk. Leitfaden zur Vorgehensweise für Handwerksunternehmen, Deutsches Handwerksinstitut, Karlsruhe.

Birke, M. (2002): Nachhaltiges Wirtschaften und organisationaler Eigensinn. In: Ökologisches Wirtschaften, H. 5, S. 14-15.

Birke, M.; Kämper, E. & Schwarz, M. (2001): „Nachhaltiges Wirtschaften in KMU als organisationaler Such- und Lernprozess“, UmweltWirtschaftsForum, 9. Jg., H.1, 9-13.

Bundesumweltministerium (BMU) & Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) (Hrsg.): Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (Autoren) (2002): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung. Berlin: BMU.

Brinkmann, E. P.; Simon, A. (2003): Grundzüge des betrieblichen Vorschlagswesens. In: Hansen, W.; Kamiske, G.F. (Hg.): Qualitätsmanagement und Human Resources, Düsseldorf.

Brentel, H.; Klemisch, H.; Rohn, H. (2003): Lernendes Unternehmen, Wiesbaden.

Brüggemann, B. & Riehle, R. (1995): Umweltschutz durch Handwerk? Frankfurt a.M.

Büdenbender, U.; Strutz, H. (1996): Gabler-Lexikon Personal: Personalwirtschaft, Personalmanagement, Arbeits- und Sozialrecht, Wiesbaden.

Bungard, W. (Hg.) (1992): Qualitätszirkel in der Arbeitswelt: Ziele, Erfahrungen, Probleme, Göttingen.

Bussiek, J. (1996): Anwendungsorientierte Betriebswirtschaftslehre für Klein- und Mittelunternehmen, München; Wien; Oldenbourg.

Diensberg, C. (1997): Betriebliche Weiterbildung, Vorschlagswesen und Umweltschutz: Lernprozesse zwischen Mitarbeiter- und Unternehmensentwicklung, Frankfurt a.M.

Diettrich, A. (2000): Der Kleinbetrieb als lernende Organisation – Konzeption und Gestaltung von betrieblichen Lernstrategien. Eine betriebspädagogische Analyse. Markt Schwaben.

Frey, D. (Hg.) (2000): Vom Vorschlagswesen zum Ideenmanagement: Zum Problem der Änderungen von Mentalitäten, Verhalten und Strukturen, Göttingen.

Hedberg, B. (1981): How organizations learn and unlearn. In: Nystrom, P.C.; Starbuck, W.H. (Hg.): Handbook of organizational design, Vol. 1, New York, S. 3-27.

Herzig, C.; Rheingans-Heintze, A. & Schaltegger, S. (2003): Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk. Stand der Praxis in Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen, Lüneburg.

Hoff, A. (2002): Vertrauensarbeitszeit: einfach flexibel arbeiten, Wiesbaden.

Ilskensmeier, D. (2001): Der Ansatz eines ganzheitlichen Wissensmanagements für Klein- und Mittelbetriebe. Dortmund: sfs.

Jutzi, K.; Delbrouck, I.; Müller, H. (2000): Lernen kleine Unternehmen anders? Berlin.

Karg, L. & Ehrendorfer, N. (2001): "Informationstechnologien zur Unterstützung einer nachhaltigen Entwicklung. Das Softwaresystem "BAUMIS" in der Anwendung bei KMU." Umweltwirtschaftsforum, 9. Jg. (H. 1), 33-39.

Klemisch, H. & Flieger, B. (2001): Nachhaltigkeit und Marketing im Handwerk. In: Umweltwirtschaftsforum, 9. Jg. (H. 1), 25-31.

Meier, S. (2002): Ökologische Modernisierung, Umweltmanagement und organisationales Lernen. Eine Analyse organisationaler Lernprozesse beim Aufbau eines Umweltmanagementsystems in Kleinbetrieben der Baubranche, Dortmund.

Mendius, G. G.; Schütt, P. (2002): Handwerk vor großen Herausforderungen: Innovative Arbeitsgestaltung und umfassende Qualifizierung als Instrumente zur Bewältigung der demographischen Herausforderung. Eine Expertenbefragung im Handwerk, Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung, München.

Minsch, J.; Eberle, A.; Meier, B.; Schneidewind, U. (1996): Mut zum ökologischen Umbau: Innovationsstrategien für Unternehmen, Politik und Akteurnetze. Basel; Boston; Berlin.

Müller, C. A. (2000): Stand und Perspektiven der Entrepreneurshipforschung, in: Pleitner, H. J.; Weber, W. (Hg.): Die KMU im 21. Jahrhundert – Impulse, Aussichten, Konzepte. St. Gallen: Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der Universität St. Gallen, S. 17-28.

Mugler, J. (1993): Betriebswirtschaftslehre der Klein- und Mittelbetriebe, Wien; New York.

Neubauer, H. (2000): Determinanten des Innovationsmanagements im klein- und mittelbetrieblichen Innovationsprozess – eine Metaanalyse bisheriger Forschungsergebnisse, in: Pleitner, H. J.; Weber, W. (Hg.): Die KMU im 21. Jahrhundert – Impulse, Aussichten, Konzepte. St. Gallen: Schweizerisches Institut für gewerbliche Wirtschaft an der Universität St. Gallen, S. 169-183.

Nonaka, I.; Takeuchi, H. (1997): Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen, Frankfurt a.M.; New York.

Orbach, T. & Schilde, A. (Hg.) (2001): Auf Kurs bleiben. Das Schreinerhandwerk macht sich fit für die Zukunft. Wuppertal: Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH.

Pawlowsky, P. (1998): Integratives Wissensmanagement. In: Ders. (Hg.): Wissensmanagement: Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden, S. 9-45.

Pawlowsky, P.; Seifert; M.; Reinhardt, R. (1998): Interorganisationales Lern- und Wissensmanagement: Ansätze für Klein- und Mittelständische Unternehmen. In: Ders. (Hg.): Wissensmanagement: Erfahrungen und Perspektiven, Wiesbaden, S. 225-253

Petschow, U. (2001): „Kleine und mittlere Unternehmen und die Ökologie“, UmweltWirtschaftsForum, 9. Jg., H. 1, 4-8.

Pfohl, H.-C. (1990): Betriebswirtschaftslehre der Mittel- und Kleinbetriebe: Größenspezifische Probleme und Möglichkeiten zu ihrer Lösung, Berlin.

Probst, G.; Büchel, B. (1998): Organisationales Lernen. Wettbewerbsvorteil der Zukunft, Wiesbaden.

Probst, G.; Raub, S.; Romhardt, K. (1998): Wissen managen: Wie Unternehmen ihre wertvollste Ressource optimal nutzen, Frankfurt a.M.

Ripsas, S. (2001): Unternehmensgründung im Umweltschutz. Berlin: WZB.

Rohlfing, M.; Funck, D. (2002): Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) – Kritische Diskussion quantitativer und qualitativer Definitionsansätze. Göttingen: Göttinger Handelswissenschaftliche Schriften e.V.

Rohn, H.; Baedeker, C. & Liedtke, C. (2001): SAFE - Sustainability Assessment For Enterprises: die Methodik ; ein Instrument zur Unterstützung einer zukunftsfähigen Unternehmens- und Organisationsentwicklung, Zukunftsfähiges Unternehmen. Wissenschaftszentrum Nordrhein-Westfalen, Wuppertal-Institut für Klima, Umwelt, Energie Nr. 7, Wuppertal.

Roth, T. G. (1998): Umweltorientierte Lernprozesse im Handwerk am Beispiel des Schreinerbetriebs: Konzeption und Leitfaden, Lohmar; Köln.

Schaltegger, S. & Petersen, H. (2000): Ecopreneurship – Konzept und Typologie, Luzern.

Schreyögg, G. (1999): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden.

Schreyögg, G.; Noss, C. (1995): Organisatorischer Wandel: Von der Organisationsentwicklung zur lernenden Organisation. In: Die Betriebswirtschaft, 55/2, S. 169-185.

Scott, W. R. (1986): Grundlagen der Organisationstheorie, Frankfurt a.M.; New York.

Senge, P. M. (1990): The fifth discipline. The art and practice of the learning organization, New York.

Sperling, H.-J. (1994): Trendreport Partizipation und Organisation, Marburg.

Teich, I. (1997): Wege zur lernenden Organisation. Eine Literaturstudie auf Basis der Grounded Theory, Aachen.

Wengelowski, P. (2000): Entwicklung organisationalen Lernens: Ein Lenkungsmodell, Wiesbaden.

Werder, A. von; Nestler, A. (1998): Organisation des Umweltschutzes im Mittelstand. Konzeption, Praxiserfahrungen, Gestaltungsempfehlungen, Wiesbaden.

Westermann, F. (2001): Erfahrungsaustausch: Zielvereinbarungen – der Blick hinter die Kulissen. In: Personal, H. 2/2001, S. 82-83.

Wiegand, M. (1996): Prozesse organisationalen Lernens, Wiesbaden.

Winter, M.: (1997): Ökologisch motiviertes Organisationslernen, Wiesbaden.

BMBF-Projekt:

Entwicklung und Implementierung eines praxisgerechten Systems für das zukunftsfähige Management von Handwerksbetrieben in Regionen

Teilkonzept „Finanzierung“ (1)

Finanzierungsformen/-instrumente für ein nachhaltiges Wirtschaften

Christian Herzig
Centre for Sustainability Management (CSM)
Universität Lüneburg

Endfassung 30.09.2003

Inhaltsverzeichnis

1. Beschreibung und Begründung des Teilkonzepts 3

1.1 Finanzierung als unternehmerische Herausforderung 3

1.2 Einflussfaktoren bei der Auswahl und Gestaltung von Finanzierungsformen 4

1.3 Überblick über Finanzierungsformen 7

1.4 Einordnung in den Bezugsrahmen des unternehmerischen Prozesses 8

1.5 Überschneidungen und Schnittstellen zu anderen Teilkonzepten 8

2. Bestandsaufnahme Finanzierungsinstrumente bzw. -formen 9

2.1 Beteiligungsfinanzierung 9

2.2 Kreditfinanzierung 11

2.3 Förderprogramme 13

2.4 Kreditsubstitute-Finanzierung 14

2.5 Motivation, Einführung, Anwendung, Verstetigung von Instrumenten 15

3. Bewertung und Auswahl ‚handwerkstauglicher' Werkzeuge 16

4. Literatur 24

1. Beschreibung und Begründung des Teilkonzepts

Handwerksbetriebe, die mit Hilfe von innovativen Nachhaltigkeitsprodukten bzw. -dienstleistungen zu einer nachhaltigen Entwicklung des Massenmarktes beitragen (sogenannte Sustainable Entrepreneure), stehen bei der Realisierung ihrer geplanten Geschäftsideen zunächst vor der gleichen Frage wie jedes andere Unternehmen: Mit welchen Finanzierungsmitteln kann der ermittelte Finanzbedarf für Investitionen in das Umlauf- oder Anlagevermögen gedeckt werden? Grundsätzlich stehen dabei Handwerkern, die eine nachhaltige Geschäftsidee umsetzen wollen, die gleichen Finanzierungsformen zur Verfügung, die auch konventionelle Betriebe in Anspruch nehmen können. Zusätzlich existieren für ein nachhaltiges Unternehmertum (Sustainable Entrepreneurship) Finanzierungsangebote, denen spezielle ökologische und soziale Kriterien zugrunde liegen. In diesem Teilkonzept werden die wichtigsten Finanzierungsformen, die zum Aufbau und zur Sicherung einer Kapitalbasis für nachhaltige Innovationen hinzugezogen werden können, beschrieben und hinsichtlich ihrer Eignung für das Handwerk evaluiert.

1.1 Finanzierung als unternehmerische Herausforderung

Wenn Handwerksbetriebe ein umweltfreundliches Produkt oder eine nachhaltige Dienstleistung zu ihrem Kerngeschäft aufbauen, um damit wettbewerbswirksam auf dem Markt aufzutreten, wird für sie die Erschließung geeigneter Finanzierungsquellen zu einer zentralen Unternehmensaufgabe. Vorteile wie z.B. Flexibilität und Schnelligkeit, die in der Regel kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) zugesprochenen werden, stellen zur erfolgreichen und massenwirksamen Umsetzung innovativer Nachhaltigkeitsproblemlösungen auf dem Markt lediglich ein unternehmerisches Erfolgspotenzial dar, das zur konkreten Umsetzung eine sichere Kapitalbasis benötigt. Kleine innovative und nachhaltige Unternehmen weisen aber oft nur geringe Sicherheiten auf, ungeachtet von einer guten Idee, einem hoch motivierten Unternehmergeist, z.T. praktischen Erfahrungen sowie (mitunter schwer einzuschätzenden) Marktchancen. Diese missliche Lage verschärft sich umso mehr, je höher der Innovationsgrad der nachhaltigkeitsbezogenen Geschäftsidee ist bzw. je mehr sie durch Merkmale z.B. der Neuheit und Komplexität gekennzeichnet ist. Zwar ist der Innovationsgrad zum einen die Quelle des Kundennutzens und des wirtschaftlichen Erfolgs, er besitzt aber zugleich einen wesentlichen Einfluss auf die Finanzierungsentscheidung seitens des Kapitalgebers (vgl. Pleschak 2002). Beispielhaft erwähnt seien hier nur die mit dem Innovationsgrad zunehmenden Unsicherheiten bezüglich des wirtschaftlichen Erfolgs und die u.U. mangelnde Kompetenz der Kapitalgeber, Nachhaltigkeitsinnovationen angemessen zu bewerten. Vor diesem Hintergrund ist es für Handwerksbetriebe schwierig, den Kapitalbedarf für notwendige Investitionen einzig über Kredite der Hausbank zu decken. Um Investitionsent-

scheidungen nicht verschieben oder gar vollständig auf sie verzichten zu müssen, erscheint es zweckmäßig, dass Handwerksbetriebe stärker auf weitere Finanzierungsformen setzen. Dies ist umso empfehlenswerter, je mehr man sich das aktuelle restriktivere Kreditvergabeverhalten von Banken und die zusätzlich zu erwartenden Auswirkungen der strenger formulierten Eigenkapitalrichtlinien, die im Zuge von Basel II als Maßstab für die Kreditvergabe angelegt werden, vor Augen führt (vgl. z.B. MWMEV 2002).

Dass die derzeitige Umbruchsituation auf dem Kapitalmarkt die Unternehmer dazu zwingt, zusätzliche und neue Finanzierungsformen zu erschließen, zeigt eine aktuelle Unternehmensbefragung (SFS 2003). Die meisten Unternehmen sind sich nach den Ergebnissen einer repräsentativen Umfrage der Siemens Financial Services GmbH (SFS), die in deutschen KMU durchgeführt wurde, über die schwierige Situation bezüglich der geringen Eigenkapitalausstattung und der in Zukunft schwieriger werdenden Finanzierung bewusst. Über 60% der deutschen Unternehmen planen daher auch, im kommenden Jahr neue Finanzierungswege, wie sie z.B. das Leasing oder Factoring darstellen, zu erschließen. Es ist somit zu erwarten, dass sich das Finanzierungsverhalten von KMU im Zuge des veränderten Kreditvergabeverhaltens deutlich verändern wird bzw. verändern muss. In den vergangenen Jahren haben bereits einige innovative Finanzierungsformen, auf die der Mittelstand zurückgreifen kann, vermehrt Verbreitung gefunden. Darunter befinden sich auch solche, denen ökologische und soziale Kriterien zugrunde liegen und die für Handwerksbetriebe mit nachhaltigen Geschäftsideen besonders interessant sind.

1.2 Einflussfaktoren bei der Auswahl und Gestaltung von Finanzierungsformen

Das kleinen und mittleren Handwerksbetrieben zur Verfügung stehende Spektrum an Finanzierungsformen ist vielfältig. Bei der Auswahl und der Gestaltung der in Frage kommenden Finanzierungsformen sind insbesondere die in Abbildung 1 dargestellten fünf Parameter zu berücksichtigen (vgl. ähnlich Beecker 2000, 588 f.).

Finanzierungs-grundsätze/-ziele	Finanzierungs-partner	Finanzierungs-motive	Unternehmenssi-tuation, Rahmen-bedingungen	Unternehmer-persönlichkeit
• Sicherheit • Rentabilität • Liquidität • Ökologisch-sozialer „Mehr Wert“	• Banken • Beteiligungs-gesellschaften • Privatpersonen • Mitarbeiter • Lieferanten/ Kunden • Leasing-/ Factoring-gesellschaften • Staat • usw.	• Unternehmens-gründung • Wachstum • Turn-around / Restrukturier-ung • usw.	• Branche • Absatzchancen • Marktpotenziale • Steuerliche Rahmenbedin-gungen • Konjunktur-aussichten • usw.	• Persönliche Fähigkeiten und fachliche Kom-petenzen • Einstellung gegenüber „neuen“ Finan-zierungs-alternativen

Abbildung 1: Einflussfaktoren bei der Auswahl und Gestaltung von Finanzierungsformen (vgl. ähnlich Beecker 2000, 588 f.)

Finanzierungsgrundsätze/-ziele

Die Auswahl und Gestaltung der Finanzierungsform ist zunächst von drei klassischen finanzwirtschaftlichen Grundsätzen, der Liquidität, der Rentabilität und der Sicherheit, abhängig. Von ökologisch und sozial ausgerichteten Finanzierungsprojekten wird i.d.R. eine marktübliche Rendite sowie ähnliche Sicherheiten und Liquidationsmöglichkeiten wie bei konventionellen Unternehmen erwartet. Darüber hinaus bieten ökologisch-soziale Finanzierungsprojekte aber auch einen „Mehr Wert“ für den Kapitalgeber. In diesem u.a. psychologischen Zusatznutzen für den Kapitalgeber, mit der Finanzierung zu einer Veränderung in Wirtschaft, Umwelt und Gesellschaft beitragen zu können, liegt ein wesentlicher Vorteil gegenüber anderen konventionellen Geldanlagen (vgl. BMU 2000).

Finanzierungspartner

Es existiert eine Vielzahl von Finanzierungspartnern für KMU wie z.B. Banken, Beteiligungsgesellschaften, Privatpersonen, Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, Leasinggesellschaften usw. Seit einigen Jahren beziehen diese Finanzierungspartner auch ethische, ökologische und soziale Kriterien bei ihrer Finanzierungsentscheidung mit ein und die Finanzierungsformen verlassen hierdurch mit der Zeit die Nische „alternativer“ Kapitalgeber.

Finanzierungsmotive

Die Gründe für den Finanzierungsbedarf sind sehr vielfältig und abhängig von der jeweiligen Situation, in der sich das Unternehmen befindet (z.B. Gründung, Innovationsentwicklung, Wachstum usw.). Je nach Unternehmenssituation entsteht z.B. Finanzierungsbedarf für die Neugründung eines nachhaltigen Unternehmens oder für die Vermarktung bereits entwickelter Nachhaltigkeitsdienstleistungen im Zusammenhang mit neuen Markterschließungsmöglichkeiten und Wachstumsperspektiven.

Unternehmenssituation, Geschäftsprofil und Rahmenbedingungen

Weiterhin beeinflussen sowohl die spezifische Unternehmenssituation und das Geschäftsprofil (Absatzchancen, Marktpotenzial, Wachstumspotenziale, Branche usw.) als auch die Rahmenbedingungen (steuerliche Rahmenbedingungen, Konjunkturaussichten usw.) die Finanzierungssituation. Beispielsweise beschränken Kapitalgeber ihre Finanzierungsangebote für ökologisch bzw. sozial wirtschaftende Betriebe teilweise auf bestimmte Branchen bzw. schließen spezielle Branchen vollständig von der Finanzierung aus. Die Bedeutung von gesetzlichen Rahmenbedingungen für die Finanzierungssituation zeigt sich am Beispiel der Windenergie. In den gesetzlich geschaffenen Rahmenbedingungen zur Förderung von Windenergie liegt eine wesentliche Voraussetzung für den Erfolg von Unternehmen dieser Branche, da hierdurch eine finanzielle Beteiligung an Windenergieprojekten erst für viele Anleger attraktiv wurde.

Unternehmerpersönlichkeit

Neben dem Geschäftsprofil und dem Marktpotenzial der Geschäftsidee spielt auch die Unternehmerpersönlichkeit für die Auswahl und die Gestaltung der Finanzierungsform eine zentrale Rolle. Zum einen spielen die persönlichen und fachlichen Fähigkeiten bzw. Kompetenzen des Unternehmers für die Finanzierungswürdigkeit eine besondere Rolle. Dies zeigt sich z.B. bei der Bewertung, inwieweit man der Unternehmensführung zutraut, die nachhaltige Geschäftsidee glaubwürdig nach außen hin zu verkörpern, die Geschäftsbeziehungen zu den Kunden und Lieferanten systematisch zu organisieren und die eigenen Mitarbeiter zu führen und motivieren zu können. Zum anderen wird die Finanzierungssituation auch dadurch entscheidend gekennzeichnet, welche persönliche Haltung Unternehmer gegenüber den verschiedenen, teilweise neuen und innovativen Finanzierungsalternativen einnehmen bzw. ihnen gegenüber aufgeschlossen sind (vgl. Pleschak 2002).

1.3 Überblick über Finanzierungsformen

Je nach unternehmensspezifischer Ausprägung und Kombination der Faktoren kommen verschiedene Formen der Finanzierung in Frage, die sich nach der Kapitalherkunft in Außen- und Innenfinanzierung sowie nach der Rechtsstellung des Kapitalgebers in Eigen- und Fremdfinanzierung aufgliedern lassen (vgl. Abbildung 2). Die Außenfinanzierung erfolgt aus Mitteln, die dem Unternehmen von außerhalb zur Verfügung gestellt werden,[1] während die Innenfinanzierung aus Mitteln besteht, die sich durch den betrieblichen Umsatzprozess, d.h. der Überführung von Sach- zu Geldmitteln, ergeben und im Unternehmen gehalten werden. Darüber hinaus existieren sowohl hybride Finanzierungsformen, die eine Mischform zwischen Eigen- und Fremdfinanzierung darstellen, als auch „neutrale" Finanzierungsformen, bei denen Vermögen umgeschichtet werden.

		Rechtsstellung des Kapitalgebers			
		Eigen-finanzierung	**Hybride Finanzierung**	**Fremd-finanzierung**	**„neutrale" Finanzierung**
Kapitalherkunft	**Innenfinan-zierung**	• Gewinne • Abschrei-bungen • Freisetzung von gebun-denem EK		• Rückstel-lungen • Freisetzung von gebundenem Fremdkapital	• Vermögens-umschich-tung
	Außenfinan-zierung	• Einlagen • Beteiligungen • Eigenkapital-hilfen	• Genuss-scheine • Wandel-anleihen	• Kredite • Kredit-substitute	

Abbildung 2: Finanzierungsformen (eigene Darstellung)

Eine Möglichkeit der Eigenkapitalerhöhung ist die Einbehaltung von Gewinnen (Selbstfinanzierung). Da aber Gewinne, insbesondere in der Gründungs- und Startphase, nicht immer in ausreichendem Maße vorhanden sind, muss Eigenkapital von außen in das Unternehmen eingebracht werden. Im nächsten Abschnitt werden daher einige Beispiele für Beteiligungsfi-

[1] Hierbei kann die Kapitalbereitstellung durch Unternehmensexterne oder bei Personengesellschaften auch durch den Inhaber selbst erfolgen.

nanzierungen vorgestellt und auf Kapitalgeber, die ihr Beteiligungskapital speziell für ökologische und soziale Anliegen zur Verfügung stellen, näher eingegangen. Fremdkapital wird in der Regel durch Darlehen beschafft, wobei die Kreditbeschaffung vielfach durch Förderprogramme unterstützt wird. Auch hier können ökologische und soziale Aspekte eine besondere Rolle spielen. Weiterhin werden die Finanzierungsinstrumente Leasing und Factoring, die in letzter Zeit vermehrt an Bedeutung gewinnen (vgl. Hermann 2003, 7; SFS 2003), als Finanzierungsalternativen dargestellt.

1.4 Einordnung in den Bezugsrahmen des unternehmerischen Prozesses

Eine Finanzierung ist in jeder Phase des unternehmerischen Prozesses für eine unternehmerische Tätigkeit (Gründung, Innovationsentwicklung, Wachstum, Engpass, Turnaround, Restrukturierung) notwendig. Die Phasen der Finanzierung beinhalten wiederum die Festlegung von Finanzierungsgrundsätzen und –zielen, die Sondierung von Förderprogrammen, Finanzpartnern und Finanzierungsformen(-Instrumenten), die Bewertung und Auswahl der Instrumente unter Beachtung der Unternehmenssituation und der Rahmenbedingungen, den Abschluss von Verträgen und ein regelmäßiges Monitoring bezüglich der Veränderungen aller genannten Einflussfaktoren.

1.5 Überschneidungen und Schnittstellen zu anderen Teilkonzepten

Die Überschneidungen mit anderen Teilkonzepten sind vielfältig, da Entwicklungsprozesse von Unternehmen stets im Zusammenhang mit Finanzierungsfragen stehen. Bei der Beschaffung der zur betrieblichen Aufgabenerfüllung notwendigen Finanzierungsmittel können z.B. Kooperationen (vgl. Teilkonzept Kooperation) hilfreich sein, da einzelne Finanzierungsformen wie das Factoring mit bestimmten Mindestumsatzgrenzen, die durch eine Zusammenarbeit mit anderen Betrieben leichter erreicht werden können, verknüpft sind (vgl. Kapitel 2.1).

Auch Fragen der Unternehmenskultur und -organisation sind durch Finanzierungsaspekte berührt (vgl. Teilkonzept Organisation). Dies zeigt sich u.a. am Beispiel von Kapitalbeteiligungen der Mitarbeiter am Unternehmen (vgl. Kapitel 2.1). Werden Mitarbeiter auf diese Weise zu „Mitunternehmern“, wirkt sich dies positiv auf das Mitdenken der Mitarbeiter aus, die sich aktiv am betrieblichen Geschehen beteiligen, betriebliche Schwachstellen aufdecken und Verbesserungsvorschläge benennen. Aus dieser Bewusstseinsveränderung, die mit einem großen Interesse am Unternehmen einhergeht, ergeben sich auch gesteigerte Informationsbedürfnisse, denen im Rahmen des betriebsinternen Informations- und Kommunikationsmanagement Rechnung getragen werden muss.

2. Bestandsaufnahme Finanzierungsinstrumente bzw. -formen

2.1 Beteiligungsfinanzierung

Beteiligungsgesellschaften

Im Rahmen von Beteiligungsfinanzierungen kann Eigenkapital durch Kapitaleinlagen von Gesellschaftern des Unternehmens beschafft werden. Venture-Capital-Gesellschaften stellen sogenanntes Risiko- bzw. Wagniskapital (Venture Capital) vornehmlich für Unternehmen zur Verfügung, die sich in frühen Phasen der Unternehmensentwicklung befinden (z.B. early-stage- oder start-up-financing). Hierbei handelt es sich in der Regel um Unternehmensgründungen oder junge Unternehmen in wachstumsstarken Zukunftsbranchen, die durch ein besonderes Alleinstellungsmerkmal und eine aggressive Wachstumsstrategie stark überdurchschnittliche Ertragsaussichten versprechen. Für den Großteil der kleinen und mittelständischen Unternehmen und insbesondere für das Handwerk bleibt eine Venture-Capital-Finanzierung somit weitestgehend verschlossen (vgl. Lux 2000; Sing 2000, 73). Klassische Kapitalbeteiligungsgesellschaften verfolgen eher eine langfristige Beteiligungsstrategie und engagieren sich überwiegend in späteren Phasen der Unternehmensentwicklung. Neben der Wertsteigerung des Unternehmens steht auch die Verzinsung des eingesetzten Kapitals als Ziel der Beteiligung im Vordergrund. Für kleinere mittelständische Unternehmen in traditionellen Wirtschaftsbereichen stehen insbesondere die Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften (MBG) offen, die auch bei geringeren Beteiligungsvolumen und eingeschränkten Exit-Möglichkeiten Kapital zur Verfügung stellen. Unter den Beteiligungen befinden sich auch zahlreiche Handwerksbetriebe, die nicht nur in der Gründungsphase sondern auch in späteren Unternehmensphasen für die MBG attraktiv erscheinen (vgl. Lux 2000).

Insgesamt hat das Aufkommen von Beteiligungsfinanzierungen in den letzten Jahren zugenommen, so hat sich zum Beispiel das investierte Beteiligungskapital in den Jahren 1995 bis 2000 rund vervierfacht (vgl. Stummer & Nolte 2001, 381). Obwohl das Investitionsvolumen mittlerweile geringer ausfällt (vgl. BVK 2002), hat die Belebung der Beteiligungsfinanzierung auch dazu geführt, dass vermehrt Beteiligungs- und Risikokapital für Unternehmen bereitstehen, die in nachhaltige Geschäftsideen investieren. Als Beispiele für spezielle Beteiligungsgesellschaften, die bei der Auswahl der Beteiligungsunternehmen neben ökonomischen gleichermaßen auch ökologische Kriterien berücksichtigen, sind z.B. die Ökologik E-covest AG und die Sonne+Wind AG anzusehen. Die sozialinnovative Beteiligungsgesellschaft S-inn versteht sich als Ansprechpartner für KMU, die zukunftsträchtige und nachhaltig wirkende Geschäftsideen umsetzen wollen und denen Beteiligungskapital z.B. durch eine Stille Beteiligung oder als langfristige Innovationskapitaleinlage zufließt (vgl. Engelhardt 2001). Eine andere ethisch-ökologische Beteiligungsgesellschaft ist die HerMerlin ethic &

innovation AG. Sie investiert in ökologische Unternehmen mit innovativen Konzepten und Produkten und berücksichtigt bei ihren Investitionen darüber hinaus auch soziale, kulturelle sowie ökonomische Komponenten wie z.B. die Beteiligung der Mitarbeiter am Kapital und am Erfolg des Unternehmens oder einen ganzheitlichen Ansatz des Unternehmenskonzeptes. Die Beispiele zeigen, dass es mittlerweile Beteiligungsfinanzierungen gibt, die speziell auf Umwelt- und Sozialprojekte ausgerichtet sind und auch Kleinprojekte fördern. Durch das Engagement von derartigen Kapitalbeteiligungsgesellschaften können Handwerksbetriebe Finanzierungspartner mit „ins Boot" holen, welche der eigenen Philosophie des Betriebes entsprechen.

Obwohl das von Kapitalbeteiligungsgesellschaften zur Verfügung gestellte Beteiligungskapital in den letzten zehn Jahren zwar um mehr als zehn Milliarden Euro auf 16,5 Milliarden im Jahr 2002 gestiegen ist, kann der deutsche Markt, verglichen mit angelsächsischen oder US-amerikanischen Verhältnissen, immer noch als klein bezeichnet werden. Die Chancen von Beteiligungskapital werden bislang insbesondere im Mittelstand zu wenig beachtet, was auch daran liegt, dass sich KMU erst langsam alternativen Finanzierungswegen öffnen (vgl. BMWi 2002: 49 ff.). In traditionellen Branchen wie z.B. dem Handwerk besteht oftmals die größtenteils unbegründete Sorge, durch eine Beteiligung nicht mehr eigener „Herr im Hause" sein zu können, wodurch eine interessante Variante der Eigenkapitalerhöhung vergeben wird (vgl. Koban 1999; KfW 2001: 37).

Business Angels

Eine größer werdende Rolle spielen auch Business Angels, die als vermögende Privatpersonen ihr eigenes Kapital auf Basis persönlicher Kontakte meist in Unternehmen in der frühen Gründerphase investieren. Sie verlangen für ihr finanzielles Engagement und das Einbringen beruflich erworbenen Erfahrungs- bzw. Fachwissens eine Teilhabe an den Chancen des Unternehmenswachstums sowie meistens ein Mitspracherecht. Sie treten jedoch nach außen kaum in Erscheinung, da die Beteiligung vielfach als stille Beteiligung konzipiert ist. Während sich die Weiterentwicklung im Bereich von Beteiligungsgesellschaften von einer reinen Finanzierungsfunktion zu einer Beratungsfunktion erst langsam vollzieht (vgl. Deloitte & Touche 2002, 21), sind aktive Business Angels dadurch gekennzeichnet, dass sie neben Kapital stets auch ihre Erfahrungen in ein Unternehmen mit einbringen (vgl. Mayer 2001). Business Angels bieten i.d.R. einen guten Zugang zu Netzwerken und besitzen eigene Kontakte zu anderen Unternehmen, mit deren Hilfe Unternehmen Geschäftsbeziehungen aufbauen können. Darüber hinaus können sie das Management auch kaufmännisch, z.B. bei der Personalbeschaffung oder beim Aufbau eines Rechnungswesen und Controlling, unterstützen. Zu den attraktivsten Branchen für Business Angels zählt derzeit die Medizintechnik. Umwelttechnologien gehören zwar für einige Business Angels auch zu den attraktiven Bran-

chen, die Zufriedenheit mit den bestehenden Beteiligungen ist hier, verglichen mit z.B. Life Science oder Biotechnologie, aber deutlich schlechter (vgl. Business Angels Panel 2003).

Mitarbeiterbeteiligung

Mitarbeiterbeteiligungsmodelle, bei denen Mitarbeiter eine Gewinn- bzw. Kapitalbeteiligung (und gegebenenfalls eine Verlustbeteiligung) am Unternehmen erhalten, unterstützen Handwerksbetriebe darin, ihre Eigenkapitaldecke zu erhöhen und die Liquidität zu verbessern, ohne dabei auf andere Finanzierungsformen wie z.B. Bankkredite zurückgreifen zu müssen. Ein weiterer erwünschter Effekt ist die Förderung der Mitarbeitermotivation und ihre Bindung an den Betrieb, wodurch auch Fluktuationskosten verringert werden können. Mitarbeiter, die auf diese Weise zu Mitunternehmern werden, stellen ihrem Arbeitgeber einerseits Kapital zur Verfügung und sorgen andererseits durch ihren Arbeitseinsatz, ihre Kenntnisse und Fähigkeiten selbst für die Sicherung des Kapitals. Dies hat zur Folge, dass die Produktivität des Unternehmens wachsen kann und durch die vertrauensschaffende Beteiligung Krisensituationen leichter bewältigt werden können (vgl. Steinhardt 2001). Die Beteiligung der Mitarbeiter kann z.B. in Form einer stillen Beteiligung (keine Teilhabe an unternehmerischen Entscheidungen) und gespeist aus vermögenswirksamen Leistungen der Arbeitnehmer erfolgen oder im Zuge einer Umwandlung des Unternehmens in eine (kleine) Aktiengesellschaft vollzogen werden. Die Ausgabe von Genussscheinen stellt eine weitere finanzielle Beteiligungsmöglichkeit der Mitarbeiter dar, bei der den Mitarbeitern eine jährliche Gewinnbeteiligung eingeräumt, aber keine Mitsprache- und Besitzrechte zugesprochen wird. Wesentliche Voraussetzungen für den Erfolg einer Mitarbeiterbeteiligung sind die Qualifizierung und Förderung der Mitarbeiter sowie eine jederzeit glaubwürdige Kommunikation zwischen der Unternehmensführung und den Mitarbeitern.

In der Unternehmensbeteiligung von Mitarbeitern liegt eine besonders interessante Variante für ein nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk. Das Instrument der Mitarbeiterbeteiligung kann einerseits einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der Eigenkapitalausstattung von Betrieben leisten (vgl. MWMEV 2002, 38 ff.). Andererseits bietet sie den Mitarbeitern mit ihren Anteilen Gewinnchancen im Sinne einer gerechteren Teilhabe in unserer Gesellschaft und erfüllt auf diese Weise zugleich gesamtwirtschaftliche und gesellschaftspolitische Ziele einer nachhaltigen Entwicklung. Gerade kleinere Betriebe können durch diese kapitalmäßige Beteiligung der Mitarbeiter ihren Eigenkapitalanteil erhöhen und ihre Kapitalstruktur verbessern (vgl. Schild 2003, 9).

2.2 Kreditfinanzierung

Eine zentrale Rolle in der Finanzierung von mittelständischen und insbesondere kleinen Unternehmen nimmt die Kreditfinanzierung ein. Bei der Finanzierung des Umlaufvermögens

stehen Kontokorrentkredite im Vordergrund, wobei kurzfristige Lieferantenkredite eine ergänzende Funktion übernehmen können. Der Lieferantenkredit hat insgesamt einen hohen Stellenwert in der Finanzierungsstruktur von KMU und stellt im Zusammenhang mit nichtinstitutionellen Kapitalgebern die wichtigste Kreditform dar. Unter den institutionellen Kapitalgebern geben Banken, Sparkassen und Kreditinstitute Darlehen mit gleichmäßiger Tilgungsleistung, die für Investitionen in das Anlagevermögen benötigt werden.

Zwar haben mittlerweile etablierte Banken und Sparkassen vermehrt spezielle ökologische Finanzprodukte im Leistungsangebot, Nachhaltigkeit gehört jedoch noch nicht zu ihrem Kerngeschäft. Als Alternative bieten sich hier Banken an, deren gesamte Kreditvergabe nach bestimmten ethisch-ökologischen Kriterien erfolgt. In Europa haben sich in den letzten Jahren einige dieser Alternativbanken etabliert, zu nennen sind hier z.B. die UmweltBank und die Gemeinschaftsbank GLS (Deutschland), die Alternative Bank Schweiz oder die Triodos Bank (Niederlande). Ein Ziel der UmweltBank in Nürnberg ist es, den wachsenden Finanzierungsbedarf im Umweltbereich zu decken. Hierzu werden die zu fördernden, ausschließlich ökologischen Projekte mit Hilfe einer Positivliste (z.B. regenerative Energiegewinnung, umweltfreundliches Bauen, ökologische Landwirtschaft) bzw. durch Ausschluss anhand spezieller Kriterien (z.B. Großkraftwerke, Produktion/Handel von Waffen oder Militärgütern, sozial unverträgliche Projekte) ausgesucht (vgl. Abel 1999, 42 f.; UmweltBank 2003). Die GLS Gemeinschaftsbank ist die älteste ethisch-ökologisch ausgerichtete und nicht gewinnorientierte Bank Europas, die Vorhaben finanziell unterstützt, die einen kulturellen, sozialen oder ökologischen Beitrag leisten (vgl. Jorberg 1999, 40). Die Alternative Bank Schweiz (ABS) versteht sich auch als non-profit-Finanzdienstleister, der anstelle von Profitmaximierung ethische Grundsätze setzt und z.B. zur Erhaltung der natürlichen Lebenswelt, zur Unterstützung der solidarischen Problemlösung, Gleichberechtigung von Mann und Frau sowie zur Förderung von Kreativität und Innovation beitragen möchte (vgl. Bührer 2000; Alternative Bank Schweiz 2002). Die Triodos Bank strebt als ein selbst benannter Pionier im „sustainable banking“ die Unterstützung von Unternehmen an, die in ihrer Geschäftspolitik ökologische, soziale und kulturelle Aspekte verfolgen und deren Produkte und Dienstleistungen einen ökonomischen, ökologischen und gesellschaftlichen Nutzen erzeugen (vgl. Triodos Bank 2003).

Zwar bieten diese Alternativbanken einen spezifischen Zugang zu nachhaltigkeitsbezogenen Darlehen, sie weisen jedoch weitaus kleinere Bilanzsummen als „konventionelle“ Banken auf und besitzen somit nur beschränkte Einflussmöglichkeiten auf die Förderung von nachhaltigen Geschäftsideen (vgl. de Man 2001, 26). Zum Beispiel macht der Anteil der Bilanzsummen der beiden Alternativbanken Umweltbank und Gemeinschaftsbank GLS in Deutschland nur 0,01% an der Gesamtbilanzsumme des deutschen Kreditwesens aus (vgl. Deutsche Bundesbank 2003).

2.3 Förderprogramme

Eine vollständige Kreditfinanzierung von Nachhaltigkeitsinnovationen ist u.a. aufgrund des schwer abzuschätzenden Markterfolgs und der unsicheren wirtschaftlichen Unternehmensentwicklung bzw. den damit verbundenen hohen Risiken ohne entsprechende Sicherheiten schwierig. Daher wird bei der Kreditfinanzierung oftmals ergänzend eine Unterstützung in Form von Förderprogrammen hinzugezogen. Sowohl die öffentliche als auch die private Hand fördern betriebliche Umwelt- und Sozialmaßnahmen, um den notwendigen wirtschaftlichen Wandel aus der Perspektive einer nachhaltigen Entwicklung voranzutreiben. Diese Förderprogramme sollen es ermöglichen, einerseits den Kostendruck auf die Unternehmen zu reduzieren und dadurch den ökologischen und sozialen Innovationsprozess zu beschleunigen. Andererseits zielen sie darauf ab, die gewünschten und z.T. gesetzlich geregelten Umwelt- und Sozialziele durch förderpolitische Schwerpunktsetzung zu unterstützen. Die Förderziele umweltbezogener Förderprogramme beinhalten z.B. die Einführung eines Öko-Audits oder die Herstellung und Vermarktung besonders umweltfreundlicher Produkte, während Förderprogramme für betriebliche Sozialmaßnahmen z.B. die Einbindung von Schwerbehinderten in den Betriebsablauf oder die Gewährung von Bildungskrediten zur Qualifikation von Mitarbeitern betreffen.

Es existieren sowohl bundesweit gültige Förderprogramme (z.B. ERP-Umwelt- und Energiesparprogramm, 100.000-Dächer-Solarstrom-Programm) als auch länderspezifische Fördermöglichkeiten (z.B. Förderprogramm Soziale Wirtschaftsbetriebe, Thüringen). Hinzu kommen auf EU-Ebene entsprechende Förderprogramme wie z.B. das LIFE-Umweltprogramm. Fördermittel werden außerdem im Rahmen von Stiftungsarbeiten vergeben. Öffentliche Fördermittel für ökologische Projekte von KMU können z.B. bei der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) beantragt werden. Beispiele für private Stiftungen sind die Bethe-Stiftung Essen sowie die Stiftung Save Our Future Umweltstiftung Hamburg (vgl. Radloff, Rettenbacher & Wirsing 2001). Im Zuge der genannten Förderprogramme für ein nachhaltiges Unternehmertum werden überwiegend zinsvergünstigte Darlehen und auch Zuschüsse vergeben, während Bürgschaften oder Steuervergünstigungen seltener vorkommende Förderformen darstellen (vgl. Zusammenstellung umweltbezogener Förderprogramme Hagemann 1998).

Die Anzahl von Förderprogrammen für Unternehmer ist jedoch mittlerweile nahezu unüberschaubar geworden und ein gezielter Zugang zu aktuellen Informationen bezüglich Fördermöglichkeiten von Umwelt- und Sozialmaßnahmen wird nur in seltenen Fällen ermöglicht. Handwerksbetriebe, die nachhaltigkeitsbezogene Förderprogramme in Anspruch nehmen wollen bzw. potenziell wahrnehmen könnten, leiden daher gleichermaßen wie andere Unternehmer unter den vielen Überschneidungen der Förderinstrumente und der geringen Überschaubarkeit des gesamten Fördersystems in Deutschland, das derzeit insgesamt mehr als

1000 verschiedene Fördermöglichkeiten für Unternehmen umfasst (vgl. Wey 2000). Grundsätzlich ist es dennoch lohnenswert, sich rechtzeitig, d.h. in der Regel vor Beginn der Maßnahmenumsetzung, mit den Förderchancen näher auseinander zu setzen. Sowohl Banken als auch z.B. die betriebswirtschaftlichen Beratungsstellen der Handwerkskammern bieten hierzu Beratungen an. Während im Umweltbereich jedoch eine Vielzahl an öffentlichen Förderprogrammen existiert, findet eine öffentliche Unterstützung von extern sozial verantwortungsvollen Unternehmensaktivitäten (Corporate Social Responsibility) in Deutschland bislang kaum statt (vgl. Enterprise Directorate-General of the European Commission 2002).

2.4 Kreditsubstitute-Finanzierung

Eine weitere zu erwägende Finanzierungsalternative stellen Kreditsubstitute wie z.B. das Leasing oder das Factoring dar, da sie die Liquiditätssituation kurzfristig verbessern können. Leasing oder Factoring als Möglichkeit zur raschen Liquiditätsbeschaffung werden bereits von einer steigenden Anzahl von Unternehmen als attraktive Finanzierungsquellen betrachtet (vgl. Hermann 2003, 7; SFS 2003).

Leasingfinanzierungen mit Hilfe von Leasinggesellschaften können den Kapitalbedarf reduzieren und dienen als Finanzierungsersatz. Zwar stellt die Leasingfinanzierung keine neue Finanzierungsform dar, jedoch kann sie als eine interessante Finanzierungsform für das Handwerk angesehen werden, weil ihr Potenzial von vielen kleinen und mittleren Betrieben oftmals nicht vollständig ausgenutzt wird. Zum Beispiel kann das sale and lease back-Verfahren dazu beitragen, Kapital durch Umschichtung freizusetzen und die Liquidität zu verbessern. Auch die mit Leasing verbundenen steuerlichen Vorteile sind zu beachten.

Beim Factoring verkauft das Unternehmen seine Forderungen an eine spezialisierte Finanzierungsinstitution, der sogenannten Factoringgesellschaft (Factor), die dem Unternehmen die Forderung im Grunde vorfinanziert. Auch beim Factoring liegt der wesentliche Vorteil in der Liquiditätsverbesserung. Unterschieden werden können echtes und unechtes Factoring. Der Unterschied liegt vor allem in der vollständigen Risikoabsicherung beim echten Factoring gegenüber dem unechten Factoring, bei dem der Kunde weiterhin das Risiko des Forderungsausfalls trägt.

Eine Voraussetzung, die zuvor beschriebenen und teilweise neuen Finanzierungswege zu erschließen, liegt nicht zuletzt auch in einer stärkeren überbetrieblichen Kooperation von Handwerksbetrieben (vgl. Teilkonzept Kooperation). Formen der Zusammenarbeit können auch im Zusammenhang mit Finanzierungsfragen und über kostenreduzierende Auswirkungen z.B. bei der gemeinsamen Beschaffung oder Vermarktung hinaus vorteilhaft für Unternehmer sein, denn Mindestumsatzgrenzen, wie sie z.B. das Factoring erfordert, können hierdurch wesentlich leichter erzielt werden. Ein Beispiel für eine privatwirtschaftliche Initiati-

ve zum KMU-Factoring ist das Factoring-Modell des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum NRW e.V. Durch die Bündelung der Forderungsverkäufe von 3000 Mitgliedsunternehmen des RKW-NRW und der Weiterleitung an eine Factoringgesellschaft wird diese Finanzierungsform auch für KMU interessant (vgl. MWMEV 2002, 40 ff.).

2.5 Motivation, Einführung, Anwendung, Verstetigung von Instrumenten

Die durch die neuen Eigenkapital-Richtlinien der Banken (Basel II) erwartete Standardisierung von Krediten zu Lasten bedarfsspezifischer Finanzierungskonzepte und stärkere Differenzierung der Konditionen nach Bonität zeigen beispielhaft, dass die Finanzierung für mittelständische und insbesondere für kleine Unternehmen in Zukunft schwieriger wird. Hiervon ist auch ein nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk betroffen. Zwar erscheinen auch veränderte Verhaltensweisen von Kapitalmarktinstitutionen und vom Gesetzgeber notwendig, um z.B. die Rahmenbedingungen anzupassen und eine risikoadäquate Kapitalversorgung und Senkung der Transaktionskosten möglich zu machen (Bereitstellung von Risikokapital). Ein Verweis auf die ungünstigen Rahmenbedingungen reicht jedoch nicht aus, stattdessen sind die Handwerksbetriebe gefordert, selbst aktiv zu werden.

Eine grundsätzliche Voraussetzung für die erfolgreiche Finanzierung eines nachhaltigen Unternehmertums ist, dass sich Sustainable Entrepreneure auf eine veränderte Kultur der Kapitalbeschaffung, die in den nächsten Jahren für den Mittelstand insgesamt zu erwarten ist, mental einstellen. Die klassische Kreditfinanzierung über Banken und Sparkassen wird auch für den Mittelstand als alleinige Finanzierungsform zunehmend an Bedeutung verlieren.

Es gibt bereits einige Entwicklungen auf dem Finanzmarkt, die z.T. neue, im vorangegangenen Kapitel vorgestellte Finanzierungswege aufzeigen. Sie sind zwar nicht als Finanzierungssubstitute zum klassischen Kreditgeschäft und als Ersatz zur Hausbankbeziehung gedacht, können aber durchaus als attraktive, ergänzende Finanzierungswege für ein nachhaltiges Unternehmertum angesehen werden. Neben verschiedenen, teilweise als innovativ bezeichneten Finanzierungsformen, auf die KMU generell zur Finanzierung von Investitionen und laufenden Kosten zurückgreifen können, stehen nachhaltigen Handwerksbetrieben eine Reihe von Finanzierungsmöglichkeiten zur Verfügung, denen spezielle ökologische und soziale Kriterien zugrunde liegen.

Unabhängig von der Wahl des Finanzierungsinstruments gilt für nachhaltige Handwerksbetriebe, die Finanzierung professionell zu gestalten, die finanziellen Auswirkungen umwelt- und sozialbezogener Maßnahmen darzulegen sowie sich der Marktgegenseite an den Finanzmärkten zu öffnen und Transparenz in der Informationspolitik zu schaffen. Diese Anforderungen werden in Zukunft an Bedeutung gewinnen und eine wesentliche Voraussetzung für die Wahrnehmung von z.T. neuen und alternativen Finanzierungsformen darstellen.

3. Bewertung und Auswahl ‚handwerkstauglicher' Werkzeuge

Beteiligungsgesellschaften

Mit Hilfe von Kapitalbeteiligungsgesellschaften kann die Eigenkapitalausstattung von Betrieben verbessert werden. Während Venture-Capital-Gesellschaften sogenanntes Risiko- bzw. Wagniskapital vornehmlich für kleine innovative Unternehmensgründungen oder junge Unternehmen in wachstumsstarken Zukunftsbranchen zur Verfügung stellen, um bei einem späteren Exit hohe Ertragschancen zu realisieren, verfolgen klassische Kapitalbeteiligungsgesellschaften eher eine langfristige Beteiligungsstrategie und engagieren sich überwiegend in späteren Phasen der Unternehmensentwicklung. Zwar ist das investierte Beteiligungskapital im letzten Jahrzehnt stetig gestiegen, der Markt für Kapitalbeteiligungen kann aber immer noch als klein bezeichnet werden. Insbesondere im Mittelstand erfährt diese Finanzierungsform noch zu wenig Beachtung.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Auch für Unternehmen, die nachhaltige Geschäftsideen investieren, steht Beteiligungs- und Risikokapital bereit. Diese speziellen Beteiligungsgesellschaften berücksichtigen bei der Auswahl der Beteiligungsunternehmen neben ökonomischen gleichermaßen auch ökologische Kriterien. Durch das Engagement von derartigen Kapitalbeteiligungsgesellschaften können nachhaltige Handwerksbetriebe Finanzierungspartner mit „ins Boot" holen, welche der eigenen Philosophie des Betriebes entsprechen. Allerdings sind die Anzahl derartiger Beteiligungsgesellschaften sowie die Anzahl der Beteiligungen und die Höhe des investierten Beteiligungskapitals noch überschaubar.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit")

Die Bedeutung von Venture Capital für traditionelle Handwerksbetriebe ist äußerst gering, da Handwerksbetriebe nicht den Anforderungen der renditeorientierten Beteiligungsgesellschaften entsprechen (hohe Renditen von 20-50%, kurz- bis mittelfristige Beteiligung bei geplantem Exit z.B. an der Börse). Anders sieht es in Bezug auf klassische Beteiligungsgesellschaften wie z.B. die Mittelständischen Beteiligungsgesellschaften (MBG) aus, die auch kleinen und mittleren Handwerksbetrieben Beteiligungskapital zur Verfügung stellen. Diese Form der Finanzierung wird aber noch zu selten vom Handwerk genutzt.

Quellen:

Lux, M.-O. (2000): Das Beteiligungskapital im Spektrum der Gründungsfinanzierung im Handwerk, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Bd. 62, Duderstadt: Mecke Druck.

Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Energie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (MWMEV) (Hrsg.) (2002): KMU-Finanzierung nach Basel II. Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Situation und Möglichkeiten zur Sicherstellung der Mittelstandsfinanzierung. Düsseldorf: MWMEV.

Nord-Handwerk (2003): Thema des Monats: Beteiligungsfinanzierung und Rating. H. 5/2003, 8-12.

Siemens Financial Services GmbH (SFS) (2003): Unternehmensfinanzierung im Fokus: Entscheider in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und USA antworten. München: SFS.

Business Angels

Business Angels sind vermögende Privatpersonen, die ihr eigenes Kapital auf Basis persönlicher Kontakte meist in Unternehmen in der frühen Gründerphase investieren. Sie verlangen für ihr finanzielles Engagement und das Einbringen beruflich erworbenen Erfahrungs- bzw. Fachwissens eine Teilhabe an den Chancen des Unternehmenswachstums sowie meistens ein Mitspracherecht.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Umwelttechnologien gehören zwar für einige Business Angels auch zu den attraktiven Branchen, die Zufriedenheit mit den bestehenden Beteiligungen ist hier, verglichen mit z.B. Life Science oder Biotechnologie, aber deutlich schlechter.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Ähnlich wie im Fall von Venture-Capital-Beteiligungen haben auch Business Angels bisher keine große Bedeutung für Handwerksbetriebe, da die Renditeanforderungen zumeist nicht erfüllt werden.

Quellen:

Business Angels Panel (2003): Die Ergebnisse des Business Angels Panels, 1. Quartal 2003. Internet: www.ba-panel.de.

Mayer, M. (2001): „Eigenkapitalfinanzierung innovativer Unternehmungen durch Business Angels“, in: Barske, H.; Gerybadse, A.; Hüninghausen, L.; Sommerlatte, T. (Hrsg.): Das Innovative Unternehmen: Produkte, Prozesse, Dienstleistungen. Wiesbaden: Gabler, Abschnitt 14.04 (Loseblattausgabe).

Mitarbeiterbeteiligungen

Mitarbeiterbeteiligungsmodelle, bei denen Mitarbeiter eine Gewinn- bzw. Kapitalbeteiligung (und gegebenenfalls eine Verlustbeteiligung) am Unternehmen erhalten, unterstützen Handwerksbetriebe darin, ihre Eigenkapitaldecke zu erhöhen und die Liquidität zu verbessern, ohne dabei auf andere Finanzierungsformen wie z.B. Bankkredite zurückgreifen zu müssen. Unterschieden werden können Genussscheine, Beteiligungen als stille Gesellschafter und eine direkte Beteiligung am Eigenkapital z.B. durch Belegschaftsaktien.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Das Instrument der Mitarbeiterbeteiligung kann einerseits einen wichtigen Beitrag zur Stärkung der Eigenkapitalausstattung von Betrieben leisten. Andererseits bietet sie den Mitarbeitern mit ihren Anteilen Gewinnchancen im Sinne einer gerechteren Teilhabe in unserer Gesellschaft und erfüllt auf diese Weise zugleich gesamtwirtschaftliche und gesellschaftspolitische Ziele einer nachhaltigen Entwicklung.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Auch kleinere Betriebe können durch die kapitalmäßige Beteiligung der Mitarbeiter ihren Eigenkapitalanteil erhöhen und ihre Kapitalstruktur verbessern. Mitarbeiterbeteiligungen werden daher als ein besonders förderungswürdiger Weg zur Stärkung der Eigenkapitalausstattung von KMU erachtet. Damit gehen aber i.d.R. auch starke organisatorische und kommunikationsbezogene Anforderungen an die Unternehmensführung einher, z.B. bezüglich der Befriedigung der Informationsbedürfnisse von Mitarbeitern.

Quellen:

Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Energie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (MWMEV) (Hrsg.) (2002): KMU-Finanzierung nach Basel II. Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Situation und Möglichkeiten zur Sicherstellung der Mittelstandsfinanzierung. Düsseldorf: MWMEV.

Steinhardt, C. (2001): „Mitarbeiter werden Mitunternehmer“, in: UnternehmensGrün (Hrsg.) (2001): Geld für den Umbau. Finanzierungskonzepte für „zukunftsfähige“ Unternehmen. Neu-Ulm: ökom, 109-113.

Kreditfinanzierung

Eine zentrale Rolle in der Finanzierung von mittelständischen und insbesondere kleinen Unternehmen nimmt die Kreditfinanzierung ein. Daran wird sich voraussichtlich nichts ändern, trotz z.B. der durch Basel II erwarteten Standardisierung von Krediten zu Lasten bedarfsspezifischer Finanzierungskonzepte und stärkeren Differenzierung der Konditionen nach Bonität. Auch die KMU zur Verfügung stehenden, z.T. neuen und innovativen Finanzierungswege (wie Factoring, Leasing usw.) besitzen letztlich nur eine ergänzende Funktion.

Bei der Finanzierung des Umlaufvermögens stehen Kontokorrentkredite im Vordergrund, wobei kurzfristige Lieferantenkredite eine ergänzende Funktion übernehmen können. Der Lieferantenkredit hat insgesamt einen hohen Stellenwert in der Finanzierungsstruktur von KMU und stellt im Zusammenhang mit nichtinstitutionellen Kapitalgebern die wichtigste Kreditform dar. Unter den institutionellen Kapitalgebern geben Banken, Sparkassen und Kreditinstitute Darlehen mit gleichmäßiger Tilgungsleistung, die für Investitionen in das Anlagevermögen benötigt werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Viele etablierte Banken und Sparkassen haben mittlerweile spezielle ökologische Finanzprodukte im Leistungsangebot. Nachhaltigkeit gehört jedoch noch nicht zu ihrem Kerngeschäft. In Europa haben sich darüber hinaus in den letzten Jahren einige ökologisch und sozial orientierte Banken etabliert, deren Kreditvergabe nach bestimmten ethisch-ökologischen Kriterien erfolgt. Diese Alternativbanken bieten Handwerksbetrieben zwar einen spezifischen Zugang zu nachhaltigkeitsbezogenen Darlehen, sie weisen jedoch weitaus kleinere Bilanzsummen als „konventionelle“ Banken auf und besitzen somit nur beschränkte Einflussmöglichkeiten auf die Förderung von nachhaltigen Geschäftsideen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Bankkredite stellen die wichtigste Finanzierungsquelle für den Mittelstand dar. Das aktuelle restriktivere Kreditvergabeverhalten von Banken und die zusätzlich zu erwartenden Auswirkungen der strenger formulierten Eigenkapitalrichtlinien, die im Zuge von Basel II als Maßstab für die Kreditvergabe angelegt werden, sorgen aber dafür, dass die Kreditversorgung für mittelständische und insbesondere für kleine Unternehmen in Zukunft schwieriger wird. Handwerksbetriebe sind daher aufgefordert, die Eigenkapitalausstattung zu verbessern, ihre Finanzierung professionell zu gestalten, sich der Marktgegenseite an den Finanzmärkten zu öffnen und Transparenz in der Informationspolitik zu schaffen. Darüber hinaus sollten auch die Möglichkeiten genutzt werden, die Alternativbanken durch ökologisch und sozial ausgerichtete Kredite bieten.

Quellen:

Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) (2001): Das Handwerk im Wandel – hat das Handwerk eine Zukunft? KfW-Beiträge Nr. 22. Frankfurt: KfW.

Man, Reinier de (2001): „Am Scheideweg. Alternativbanken und Nachhaltigkeit“, Politische Ökologie, H. 67-68, 24-27.

Siemens Financial Services GmbH (SFS) (2003): Unternehmensfinanzierung im Fokus: Entscheider in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und USA antworten. München: SFS.

Förderprogramme

Eine vollständige Kreditfinanzierung von Nachhaltigkeitsinnovationen ist u.a. aufgrund des schwer abzuschätzenden Markterfolgs und der unsicheren wirtschaftlichen Unternehmensentwicklung bzw. den damit verbundenen hohen Risiken ohne entsprechende Sicherheiten schwierig. Daher wird bei der Kreditfinanzierung oftmals ergänzend eine Unterstützung in Form von Förderprogrammen hinzugezogen. Sowohl die öffentliche als auch die private Hand fördern betriebliche Umwelt- und Sozialmaßnahmen, um den notwendigen wirtschaftlichen Wandel aus der Perspektive einer nachhaltigen Entwicklung voranzutreiben.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Die Förderprogramme sollen es ermöglichen, einerseits den Kostendruck auf die Unternehmen zu reduzieren und dadurch den ökologischen und sozialen Innovationsprozess zu beschleunigen. Andererseits zielen sie darauf ab, die gewünschten und z.T. gesetzlich geregelten Umwelt- und Sozialziele durch förderpolitische Schwerpunktsetzung zu unterstützen. Die Förderziele umweltbezogener Förderprogramme beinhalten z.B. die Einführung eines Öko-Audits oder die Herstellung und Vermarktung besonders umweltfreundlicher Produkte, während Förderprogramme für betriebliche Sozialmaßnahmen z.B. die Einbindung von Schwerbehinderten in den Betriebsablauf oder die Gewährung von Bildungskrediten zur Qualifikation von Mitarbeitern betreffen.

Während im Umweltbereich jedoch eine Vielzahl an öffentlichen Förderprogrammen existiert, findet eine öffentliche Unterstützung von extern sozial verantwortungsvollen Unternehmensaktivitäten (Corporate Social Responsibility) in Deutschland bislang kaum statt.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Grundsätzlich steht Handwerksbetrieben eine Reihe von Förderprogrammen zur Verfügung. Die Anzahl von Förderprogrammen für Unternehmer ist jedoch mittlerweile nahezu unüberschaubar geworden und ein gezielter Zugang zu Informationen bezüglich Fördermöglichkeiten von Umwelt- und Sozialmaßnahmen wird nur in seltenen Fällen ermöglicht. Handwerksbetriebe, die nachhaltigkeitsbezogene Förderprogramme in Anspruch nehmen wollen bzw. potenziell wahrnehmen könnten, leiden daher gleichermaßen wie andere Unternehmer unter den vielen Überschneidungen der Förderinstrumente und der geringen Überschaubarkeit des gesamten Fördersystems in Deutschland, das derzeit insgesamt mehr als 1000 verschiedene Fördermöglichkeiten für Unternehmen umfasst. Banken als auch z.B. die betriebswirtschaftlichen Beratungsstellen der Handwerkskammern bieten hierzu Beratungen an, um Handwerker über entsprechende Fördermöglichkeiten zu informieren.

Einschränkend muss darauf hingewiesen werden, dass zwar im Umweltbereich eine Vielzahl an öffentlichen Förderprogrammen existiert, eine öffentliche Unterstützung von extern sozial verantwortungsvollen Unternehmensaktivitäten (Corporate Social Responsibility) in Deutschland bislang aber kaum stattfindet.

Quellen:

Enterprise Directorate-General of the European Commission (2002): European SMEs and Social and Environmental Responsibility, Observatory of European SMEs 2002, No. 4. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Hagemann, H. (1998): Finanzierung ökologischer Betriebe. Öffentliche und private Fördermittel für kleine und mittlere Unternehmen des Einzelhandels und anderer Branchen. Berlin: IÖW.

Herzig, C., Rheingans-Heintze, A. & Schaltegger, S. (2003): Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk. Stand der Praxis in Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.

Wey, K. (2000): Wege durch den Förderdschungel. Fördermittel-Handbuch für Unternehmen und Existenzgründer. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Factoring und Leasing

Kreditsubstitute wie z.B. das Leasing oder das Factoring können die Liquiditätssituation kurzfristig verbessern. Leasing und Factoring als Möglichkeit zur raschen Liquiditätsbeschaffung werden bereits von einer steigenden Anzahl von Unternehmen als attraktive Finanzierungsquellen betrachtet. Beim Factoring verkauft das Unternehmen seine Forderungen an eine spezialisierte Finanzierungsinstitution, der sogenannten Factoringgesellschaft (Factor), die dem Unternehmen die Forderung im Grunde vorfinanziert. Beim Factoring können echtes und unechtes Factoring unterschieden werden. Der Unterschied liegt vor allem in der vollständigen Risikoabsicherung beim echten Factoring gegenüber dem unechten Factoring, bei dem der Kunde weiterhin das Risiko des Forderungsausfalls trägt.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Leasingfinanzierungen mit Hilfe von Leasinggesellschaften können den Kapitalbedarf reduzieren. Zum Beispiel kann das sale and lease back-Verfahren dazu beitragen, Kapital durch Umschichtung freizusetzen und die Liquidität zu verbessern. Außerdem sind mit dem Leasing steuerliche Vorteile verbunden. Beim Factoring liegt ein wesentlicher Vorteil in der Liquiditätsverbesserung.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Zwar stellt die Leasingfinanzierung keine neue Finanzierungsform dar, jedoch kann sie als eine interessante Finanzierungsform für das Handwerk angesehen werden, weil ihr Potenzial von vielen kleinen und mittleren Betrieben oftmals nicht vollständig ausgenutzt wird. Eine Voraussetzung, diese neuen Finanzierungswege zu erschließen, liegt in einer stärkeren überbetrieblichen Kooperation von Handwerksbetrieben. Formen der Zusammenarbeit können auch im Zusammenhang mit Finanzierungsfragen und über kostenreduzierende Auswirkungen z.B. bei der gemeinsamen Beschaffung oder Vermarktung hinaus vorteilhaft für Unternehmer sein, denn Mindestumsatzgrenzen, wie sie z.B. das Factoring erfordert, können hierdurch wesentlich leichter erzielt werden.

Quellen:

Beecker, R. (2000): „Neue Finanzierungsformen für KMU und zu berücksichtigende Entscheidungsparameter“, in: Brauchlin, E. & Pichler, J.H. (Hrsg.): Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen: Festschrift für Hand Jobst Pleitner. Berlin: Duncker und Humblot, 585-598.

Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) (2001): Das Handwerk im Wandel – hat das Handwerk eine Zukunft? KfW-Beiträge Nr. 22. Frankfurt: KfW.

Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Energie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (MWMEV) (Hrsg.) (2002): KMU-Finanzierung nach Basel II. Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Situation und Möglichkeiten zur Sicherstellung der Mittelstandsfinanzierung. Düsseldorf: MWMEV.

Siemens Financial Services GmbH (SFS) (2003): Unternehmensfinanzierung im Fokus: Entscheider in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und USA antworten. München: SFS.

Es werden aufgrund der vorgenommenen Bewertungen folgende Finanzierungsformen für die Aufnahme in den Werkzeugkasten vorgeschlagen, da sie vor allem hinsichtlich ihrer Handwerkstauglichkeit und im Hinblick auf ihre Eignung für ein nachhaltiges Unternehmertum positiv beurteilt wurden:

- Klassische Kapitalbeteiligungsgesellschaften
- Mitarbeiterbeteiligungen
- Kreditfinanzierungen
- Förderprogramme
- Leasing

Das Factoring stellt zwar eine interessante und vorteilhafte Finanzierungsform dar, die Eignung für kleine Handwerksbetriebe ist jedoch kritisch zu bewerten. Notwendig wären hier entsprechende Initiativen oder Kooperationen, um z.B. die erforderlichen Mindestumsatzgrenzen zu erzielen. Falls eine derartige Unterstützung im Rahmen der Fortführung des Projekts möglich ist, kann das Factoring durchaus als ein interessantes Finanzierungsinstrument angesehen werden.

Die übrigen Finanzierungsmöglichkeiten werden auf Grund ihrer mangelnden ‚Handwerkstauglichkeit' von der Aufnahme in den Werkzeugkasten ausgeschlossen:

- Venture-Capital-Beteiligungen
- Business Angels

4. Literatur

Abel, S. (1999): „Die UmweltBank AG. Symbiose zwischen Ökonomie und Ökologie", UmweltWirtschaftsForum, 7. Jg., H. 3, 42-45.

Alternative Bank Schweiz (ABS) (Hrsg.) (2002): Geschäftsbericht 2002. Zürich: ABS.

Beecker, R. (2000): „Neue Finanzierungsformen für KMU und zu berücksichtigende Entscheidungsparameter", in: Brauchlin, E. & Pichler, J.H. (Hrsg.): Unternehmer und Unternehmensperspektiven für Klein- und Mittelunternehmen: Festschrift für Hand Jobst Pleitner. Berlin: Duncker und Humblot, 585-598.

Bührer, F. (2000): „Die Alternative Bank ABS – ein farbiger Tupfer in der Bankwelt", in: Waxenberger, B. & Schmid Holz, D. (Hrsg.): Grünes Geld. Texte zur Tagung in Boldern 2000. St. Gallen: Institut für Wirtschaftsethik, 35-44.

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) (Hrsg.) (2002): „Geld für morgen – Mittelstandsfinanzierung der Zukunft", Podiumsdiskussion auf dem Mittelstandstag 2002 „Zukunft Mittelstand" des BMWi am 8. März 2002 in Berlin.

Bundesumweltministerium (BMU) & Umweltbundesamt (UBA) (Hrsg.) (2000): Mehr Wert: ökologische Geldanlagen. Berlin: BMU & UBA.

Bundesverband deutscher Banken e.V. (BdB) (Hrsg.) (2003): Mittelstandsfinanzierung vor neuen Herausforderungen. Daten, Fakten, Argumente. Berlin: BdB.

Bundesverband Deutscher Kapitalbeteiligungsgesellschaften – German Venture Capital Association e.V. (BVK) (2002): BVK-Statistik 2002. Das Jahr 2002 in Zahlen. Berlin: BVK.

Business Angels Panel (2003): Die Ergebnisse des Business Angels Panels, 1. Quartal 2003. Internet: www.ba-panel.de.

Deloitte & Touche (2002): Die Zukunft des Deutschen Beteiligungsmarktes nach dem Crash. Allgemeine Marktverfassung und Bedeutung der Syndizierung von Beteiligungsinvestments. Frankfurt a.M.: Deloitte & Touche.

Deutsche Bundesbank (2003): Bankenstatistik, Stand vom 15.9.2003. Internet: http://www.bundesbank.de/stat/download/bankenstatistik/S131ATB10607.PDF.

Engelhardt, F. (2001): "Dienstleister zwischen Anlegern und Unternehmen. s-inn – sozial-innovative Beteiligungsgesellschaft", in: UnternehmensGrün (Hrsg.): Geld für den Umbau. Finanzierungskonzepte für „zukunftsfähige" Unternehmen. Neu-Ulm: ökom.

Enterprise Directorate-General of the European Commission (2002): European SMEs and Social and Environmental Responsibility, Observatory of European SMEs 2002, No. 4. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Gerlach, A. (2003): „Sustainable entrepreneurship and innovation", conference proceedings "Corporate Social Responsibility and Environmental Management", 30 June - 1 July 2003, Leeds.

Hagemann, H. (1998): Finanzierung ökologischer Betriebe. Öffentliche und private Fördermittel für kleine und mittlere Unternehmen des Einzelhandels und anderer Branchen. Berlin: IÖW.

Herzig, C. (2004, im Erscheinen): „Finanzierung eines Sustainable Entrepreneurships", in: Schöning, S.; Ott, I.; Richter, J. & Nissen, D. (Hrsg.): Mittelstandsfragen – Beiträge zu Strategien, Finanzen und zur Besteuerung von KMU. Frankfurt a.M.: Lang, 137-151.

Herzig, C., Rheingans-Heintze, A. & Schaltegger, S. (2003): Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk. Stand der Praxis in Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen. Lüneburg: Centre for Sustainability Management.

Jorberg, T. (1999): „GLS Gemeinschaftsbank eG. Die Geschichte einer ungewöhnlichen Bank", UmweltWirtschaftsForum, 7. Jg., H. 3, 39-41.

Koban, H. (1999): „Beteiligungskapital und Handwerk gehören in ein Boot", Statement von Dr. Hans Koban, Mitglied des Vorstandes der Deutschen Ausgleichsbank (DtA) anlässlich der Jubiläumsveranstaltung „50 Jahre Deutsche Handwerkszeitung" am 9. Februar 1999 in Berlin.

Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) (2001): Das Handwerk im Wandel – hat das Handwerk eine Zukunft? KfW-Beiträge Nr. 22. Frankfurt: KfW.

Lux, M.-O. (2000): Das Beteiligungskapital im Spektrum der Gründungsfinanzierung im Handwerk, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, Bd. 62, Duderstadt: Mecke Druck.

Man, R. de (2001): „Am Scheideweg. Alternativbanken und Nachhaltigkeit“, Politische Ökologie, H. 67-68, 24-27.

Mayer, M. (2001): „Eigenkapitalfinanzierung innovativer Unternehmungen durch Business Angels“, in: Barske, H.; Gerybadse, A.; Hüninghausen, L.; Sommerlatte, T. (Hrsg.): Das Innovative Unternehmen: Produkte, Prozesse, Dienstleistungen. Wiesbaden: Gabler, Abschnitt 14.04 (Loseblattausgabe).

Ministerium für Wirtschaft und Mittelstand, Energie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen (MWMEV) (Hrsg.) (2002): KMU-Finanzierung nach Basel II. Bestandsaufnahme der gegenwärtigen Situation und Möglichkeiten zur Sicherstellung der Mittelstandsfinanzierung. Düsseldorf: MWMEV.

Pleschak, F. (2002): „Innovationsfinanzierung in kleinen Unternehmen: Erfahrungen aus den neuen Bundesländern“, in: Barske, H.; Gerybadse, A.; Hüninghausen, L.; Sommerlatte, T. (Hrsg.): Das innovative Unternehmen: Produkte, Prozesse, Dienstleistungen. Wiesbaden: Gabler, Abschnitt 14.04, 1-26 (Loseblattausgabe).

Radloff, J.; Rettenbacher, G. & Wirsing, A. (Hrsg.) (2001): Fundraising. Das Finanzierungshandbuch für Umweltinitiativen und Agenda 21-Projekte. München: ökom.

Randjelovic, J., O’Rourke, A. & Orsato, R. (2003): “The emergence of green venture capital”, Business Strategy and the Environment, Vol. 12, No 4, 240-253.

Schaltegger, S. (2002): “A framework for Ecopreneurship. Leading Bioneers and Environmental Managers to Ecopreneurship”, Greener Management International, No 38, 45-58.

Schaltegger, S. & Petersen, H. (2001): Ecopreneurship. Nachhaltige Entwicklung aus der Unternehmerperspektive. Studienband für den Fernstudiengang Umweltwissenschaften (infernum). Hagen: FernUniversität Hagen.

Schild, H.-J. (2003): „Gefahr durch Finanzierungsengpässe im Handwerk. Betriebe brauchen dringend mehr Eigenkapital“, Nord-Handwerk, 5/2003, 8-9.

Schild, H.-J. (2003): „Verbesserung der Kapitalstruktur“, Nord-Handwerk 5/2003, 9.

Siemens Financial Services GmbH (SFS) (2003): Unternehmensfinanzierung im Fokus: Entscheider in Deutschland, Frankreich, Großbritannien und USA antworten. München: SFS.

Sing, E. (2000): „Kleine AGs ganz groß“, Politische Ökologie, 18 Jg., H. 67-68 „Aktie Grün“, 71-75.

Steinhardt, C. (2001): „Mitarbeiter werden Mitunternehmer“, in: UnternehmensGrün (Hrsg.) (2001): Geld für den Umbau. Finanzierungskonzepte für „zukunftsfähige“ Unternehmen.

Neu-Ulm: ökom, 109-113.

Stummer, F. & Nolte, B. (2001): „Venture Capital – ein wichtiges Instrument im Finanzierungskasten“, Betriebswirtschaftliche Blätter, 50. Jg., H. 8, 381-383.

Triodos Bank (Hrsg.) (2003): Annual Report 2002. Zeist: Triodos Bank.

UmweltBank (Hrsg.) (2003): „Ökologie profitiert“, Bank & Umwelt – Infodienst der UmweltBank AG, Nürnberg, Nr. 33, Juli/August 2003.

Wallau, F. (2002): „KMU-Finanzierung im Wandel: Gesamtwirtschaftliche Konsequenzen?“, in: Lange. J. (Hrsg.) Mittelstandsfinanzierung im Umbruch – intensiver Wettbewerb, Basel II, Rating und die Auswirkungen auf kleine und mittlere Unternehmen. Rehburg-Loccum: Evangelische Akademie, 15-62.

Wey, K. (2000): Wege durch den Förderdschungel. Fördermittel-Handbuch für Unternehmen und Existenzgründer. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

BMBF-Projekt:

Entwicklung und Implementierung eines praxisgerechten Systems für das zukunftsfähige Management von Handwerksbetrieben in Regionen

Teilkonzept „Finanzierung“ (2)

Fördermöglichkeiten zur Finanzierung nachhaltigen Wirtschaftens

Christian Herzig

Centre for Sustainability Management (CSM)

Universität Lüneburg

Endfassung 30.09.2003

Inhaltsverzeichnis

1. Beschreibung und Begründung des Teilkonzeptes 3

1.1. Bedeutung von Förderprogrammen für ein nachhaltiges Unternehmertum 3

1.2. Förderdschungel 4

1.3. Informationsquellen zu Umwelt- und Nachhaltigkeitsförderprogrammen 5

1.4. Ziele der Untersuchung „ Förderprogramme für Umwelt- und Sozialmaßnahmen“ 6

1.5. Fördergeber für das nachhaltige Unternehmertum 7

1.6. Förderformen nachhaltiger Entwicklungsprozesse von KMU 7

1.7. Antragsverfahren 8

1.8. Einordnung in den Bezugsrahmen des unternehmerischen Prozesses 9

1.9. Überschneidungen/Schnittstellen zu anderen Teilkonzepten 10

2. Bestandsaufnahme Förderprogramme 10

2.1 Förderkriterien der Förderprogramme 10

2.2 Erste Ergebnisse der Untersuchung 11

2.3 Motivation, Einführung, Anwendung, Verstetigung von Instrumenten 12

3. Bewertung und Auswahl ‚handwerkstauglicher’ Förderprogramme 13

4. Literatur 13

5. Anhang: Informationsblätter zu den untersuchten Förderprogrammen eines nachhaltigen Unternehmertums 15

1. Beschreibung und Begründung des Teilkonzeptes

Die Finanzierung von Nachhaltigkeitsinnovationen ist für Klein- und Kleinstbetriebe des Handwerks oft mit erheblichen Schwierigkeiten verbunden. Dieser Beitrag zum Teilkonzept „Finanzierung“ widmet sich daher verschiedenen Förderprogrammen, denen in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung beigemessen wird.

1.1. Bedeutung von Förderprogrammen für ein nachhaltiges Unternehmertum

Vielfach fehlen Handwerkern die finanziellen Mittel für notwendige Investitionen in eine nachhaltige Unternehmensentwicklung, so dass Investitionsentscheidungen verschoben werden oder gar vollständig auf sie verzichtet wird. Um den notwendigen wirtschaftlichen Wandel aus der Perspektive einer nachhaltigen Entwicklung voranzutreiben, fördern sowohl die öffentliche als auch die private Hand betriebliche Umwelt- und Sozialmaßnahmen, um einerseits den Kostendruck auf die Unternehmen zu reduzieren, und dadurch den ökologischen und sozialen Innovationsprozess zu beschleunigen, sowie andererseits die gewünschten und z.T. gesetzlich geregelten Umwelt- und Sozialziele durch förderpolitische Schwerpunktsetzung zu unterstützen (z.B. EMAS-Zertifizierungen). Die besondere Bedeutung des Kostendrucks, den Unternehmer als Hinderungsgrund für Investitionen und Aufwendungen in Umwelt- und Sozialmaßnahmen wahrnehmen, hat sich auch in der im Rahmen des Projekts durchgeführten Befragung zu Chancen und Hemmnissen eines nachhaltigen Unternehmertums (Herzig, Rheingans-Heintze & Schaltegger 2003) gezeigt. Auf die Frage, was Handwerker daran hindert, die von ihnen erkannten Verbesserungsmöglichkeiten in den Bereichen betrieblicher Umweltschutz, Arbeits- und Gesundheitsschutz und Qualitätssicherung durchzuführen, wurden mit 55% an erster Stelle die zu hohen Kosten genannt (vgl. Herzig, Rheingans-Heintze & Schaltegger 2003, 32). Für mehr als jeden zweiten Befragten stellen finanzielle Restriktionen somit die größten Hemmnisse dar. Eindeutig ist auch die Antwort auf die Frage, was Handwerker als hilfreiche Unterstützung bzw. Möglichkeit ansehen, derartige Barrieren abzubauen. Hier werden mit 43% am häufigsten finanzielle Anreize, wie sie Förderprogramme darstellen, genannt (vgl. Herzig, Rheingans-Heintze & Schaltegger 2003, 33).

Im Rahmen der ersten Phase des Projekts wurden daher Fördergeber angeschrieben und Literatur ausgewertet, um vorhandene Förderprogramme für ein nachhaltiges Wirtschaften auf EU-, Bundes- und Länderebene dahingehend zu untersuchen, inwieweit sie nachhaltiges Wirtschaften von Unternehmen unterstützen. Die untersuchten Programme werden im Anhang in Form von kurzen Informationsblättern beschrieben.

1.2. Förderdschungel

Die Untersuchung der bestehenden Förderprogramme zeigt, dass Förderprogramme als ein finanzielles Anreizinstrument zur Reduzierung der Umweltbelastungen und zur Förderung sozialer Aspekte auf Unternehmensebene eine zunehmende Verbreitung finden. Sie zeigt aber auch, dass die Anzahl von Förderprogrammen für Unternehmer mittlerweile nahezu unüberschaubar geworden ist und ein gezielter Zugang zu Informationen über Fördermöglichkeiten von Umwelt- und Sozialmaßnahmen in den seltensten Fällen ermöglicht wird. Der „Förderdschungel" für deutsche Unternehmen umfasst derzeit insgesamt mehr als 1000 unterschiedliche Förderprogramme bzw. -möglichkeiten (Wey 2000). Darunter befinden sich auch Förderprogramme, die betriebliche Maßnahmen zum Umweltschutz (wie z.B. die Einführung eines Öko-Audits oder die Herstellung besonders umweltfreundlicher Produkte) und zu sozialen Aspekten (wie z.B. die Einbindung von Schwerbehinderten oder die Gewährung von Bildungskrediten) unterstützen. Unternehmer, die derartige Fördermöglichkeiten für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung wahrnehmen wollen bzw. potenziell wahrnehmen könnten, leiden gleichermaßen wie andere Unternehmer oder Manager unter den vielen Überschneidungen der Förderinstrumente und der geringen Überschaubarkeit des gesamten Fördersystems, das einer grundlegenden Überarbeitung bedarf. Auf Bundesebene wird diese Kritik an Konsistenz und Transparenz derzeit durch die Zusammenführung der Förderprogramme von der Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) und der Deutschen Ausgleichsbank (DtA) für kleine und mittelständische Unternehmen sowie Freiberufler und Gründer unter dem Dach der neuen Mittelstandsbank Rechnung getragen (vgl. Mittelstandsbank 2003).[1] Die Mittelstandsbank soll dadurch zur Ansprechpartnerin für Unternehmen und Banken in allen Fragen der Mittelstandsförderung des Bundes aufgebaut werden, die durch die Reduzierung der bisherigen Antragsformulare, Beseitigung von Überschneidungen und einer neu strukturierten Bündelung von Finanzierungsprodukten ein klares und übersichtliches Förderangebot gewährleisten soll. Es bleibt abzuwarten, welche Verbesserungen durch diese Umstrukturierung insgesamt und für die Förderung nachhaltiger Entwicklungsprozesse in und von Unternehmen erzielt werden.

Grundsätzlich besteht das Risiko, dass durch die hohen Informationskosten, die durch die bereits erwähnten Schwachstellen des gesamten Fördersystems entstehen, Unternehmer demotiviert auf eine Förderung verzichten bzw. an den Förderkriterien im Vorfeld der Beantragung scheitern. Hinzu kommen Unternehmer, die sich aufgrund von Unkenntnis und Unüberschaubarkeit erst gar nicht bzw. zu spät mit einer Fördermöglichkeit gedanklich auseinandersetzen. Die Praxis zeigt, dass z.B. Projekte von Betrieben, die ohne Förderung be-

[1] Die Mittelstandsbank des Bundes hat ihre Arbeit faktisch zum 1. Januar 2003 aufgenommen. Die noch angebotenen Förderprogramme von KfW und DtA befinden sich derzeit in einer sukzessiven Neuaufstellung.

gonnen und durchgeführt werden, durchaus förderungswürdig gewesen wären, jedoch durch einen verspäteten Antrag auf Förderung ohne Unterstützung auskommen müssen, da in der Regel nur Maßnahmen gefördert werden, bei denen noch nicht mit den ersten Schritten begonnen wurde.[2]

Zum aktuellen Stand von Förderprogrammen für nachhaltige Entwicklungsprozesse von Unternehmen existiert bislang keine Übersicht, die die Fördermöglichkeiten von Ministerien, Kreditinstituten, Stiftungen u.ä. auf der Ebene der EU, des Bundes und der Bundesländer zusammenfasst und dem Unternehmer gezielt zugänglich macht. Daher verwundert es nicht, dass die untersuchten Handwerksbetriebe als häufigste Nennung auf die Frage, zu welchen Themenfeldern sie sich mehr Informationen mit Bezug zu Umwelt- und Sozialfragen wünschen, Finanzierungs- und Fördermöglichkeiten angeben (Umfrage HWP 2003). Mit 56% stellt dieses Themenfeld das Top-Thema dar. Es stellt sich daher die Frage, wie die derzeitigen Informationsmöglichkeiten zu Förderprogrammen für Umwelt- und Sozialmaßnahmen aussehen.

1.3. Informationsquellen zu Umwelt- und Nachhaltigkeitsförderprogrammen

Grundsätzlich bieten sich folgende Informationsquellen an:

Beratungs- und Informationsangebote von Institutionen

Die Handwerkskammer und die Industrie- und Handelskammer bieten meistens vielfältige Beratungsangebote an, die eine an die spezifische Unternehmenssituation angepasste Beratung über relevante Förderprogramme beinhaltet und somit eine empfehlenswerte Informationsquelle zu Umwelt- und Nachhaltigkeitsförderprogrammen darstellt. Weiterhin informieren auch die Informationszentren der Europäischen Union, Banken, Wirtschaftsförderung, Ministerien usw. über aktuelle Fördermöglichkeiten.

Informationsbroschüren und Handbücher

Förderinstitutionen wie z.B. die DtA bzw. KfW oder verschiedene Bundesministerien bieten überwiegend gut aufgearbeitete Informationsbroschüren über ihre Förderprogramme an, sie beinhalten jedoch zum einen meist sämtliche Förderprogramme der Förderinstitution, d.h. auch nicht umwelt- oder sozialbezogene Fördermaßnahmen, zum anderen beziehen sich die Angaben in der Regel überwiegend auf die eigenen Förderaktivitäten. Darüber hinaus existieren auch zahlreiche Handbücher, die über die Programme der verschiedenen Fördergeber informieren, wobei aber auch hier i.d.R. kein umfassender und gezielter Zugang zu umwelt- bzw. sozialbezogenen Förderprogrammen ermöglicht wird. Des Weiteren geben einige Publikationen einen Überblick über Förderprogramme für ökologische Maßnahmen in kleinen und

[2] Dies ergaben Gespräche mit Beratern der Handwerkskammer Lüneburg-Stade.

mittelständischen Betrieben, die jedoch größtenteils mehrere Jahre alt sind und sich nur auf die ökologische Dimension einer nachhaltigen Entwicklung beziehen. Zu nennen ist hier z.B. die Publikation „Finanzierung ökologischer Betriebe – öffentliche und private Fördermittel für kleine und mittlere Unternehmen des Einzelhandels und anderer Branchen“ des Instituts für Ökologisches Wirtschaften (Hagemann 1998). Kurze Übersichten zu umweltbezogenen Förderprogrammen finden sich z.B. auch im Handbuch Umweltcontrolling des BMU/UBA (2001).

Der Ratsuchende ist somit grundsätzlich nicht auf sich allein gestellt. Eine aktuelle Übersicht über Förderprogramme für nachhaltiges Wirtschaften existiert aber bislang nicht und auch die Inanspruchnahme von Individualberatung zu Förder- bzw. Finanzierungsmöglichkeiten stellt scheinbar oft eine Hürde für Unternehmer dar, da die Angebote von z.B. betriebswirtschaftlichen Beratungsstellen von einigen Unternehmern überhaupt nicht oder zu spät in Anspruch genommen werden.

1.4. Ziele der Untersuchung „ Förderprogramme für Umwelt- und Sozialmaßnahmen“

Die Ergebnisse der Untersuchung können in den Folgephasen des Handwerksprojekts an die Betriebe weitergegeben werden. Hierzu bedarf es einer weitergehenden Aufbereitung (Übersichtsmatrix), damit die Aufmerksamkeit von Handwerkern für eventuell in Frage kommende Fördermöglichkeiten geweckt wird und sie auf weitere Informationen und Beratungsschritte neugierig gemacht werden. Der Handwerker kann auf diesem Wege ohne großen Aufwand für ihn selbst oder für die Beratungsinstitution darauf aufmerksam gemacht werden, dass er u.U. auf finanzielle Unterstützung zurückgreifen kann, um seine Geschäftsidee umzusetzen bzw. seine nachhaltige Innovation auf dem Markt anbieten zu können.

Darüber hinaus kann eine Übersicht über aktuelle Fördermöglichkeiten von ökologischen bzw. sozialen Maßnahmen den Beratungsprozess unterstützen. Die Berater können in Form einer Handreichung einen schnellen Zugang und Überblick über Förderprogramme für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung und Hinweise auf weiterführende Informationen erhalten.

Ein weiteres zentrales Ziel der vorliegenden Untersuchungsergebnisse in Bezug auf nachhaltigkeitsbezogene Kriterien der derzeitigen Förderpraxis ist, Aussagen darüber treffen zu können, welche Bereiche einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung überhaupt gefördert werden bzw. in welchen Bereichen von den Fördergebern Förderschwerpunkte gesetzt werden. Hiermit ist, neben der zuvor diskutierten instrumentellen Kritik am Gesamtsystem bestehender Förderinstrumente, die Frage verbunden, inwieweit das Fördersystem Unternehmer überhaupt darin unterstützt, ihr Unternehmen sozial und ökologisch auf eine nachhaltige Entwicklung hin auszurichten.

1.5. Fördergeber für das nachhaltige Unternehmertum

Je nach der Mittelherkunft kann zwischen öffentlicher und privater Förderung unterschieden werden. Am bekanntesten ist wahrscheinlich die Förderung durch die öffentliche Hand, die die unterschiedlichsten Zuwendungsempfänger und Förderungszwecke durch eine Vielzahl von Förderprogrammen unterstützt. Die öffentlichen Programme können wiederum nach den einzelnen regionalen Geltungsbereichen klassifiziert werden. Dabei handelt es sich dann um EU-, Bundes- oder Landesprogramme sowie kommunale Fördermöglichkeiten. Beispiele für solche Fördermaßnahmen mit dem Fokus auf Nachhaltigkeitskriterien sind: LIFE-Umweltprogramm (EU), KfW-Programm zur CO2-Minderung (Bund), Energieeinsparung und Nutzung regenerativer Energiequellen (Bundesland Hamburg), Sonderkreditprogramm „Umwelt" der Sparkasse Bonn (vgl. Schmittknecht 1998, 32), Förderung durch Arbeitsämter. Hier ist eine Hierarchie erkennbar die dadurch verstärkt wird, dass sich viele öffentliche Programme bei der Vergabe von Fördermitteln neben den programmspezifischen Anforderungen zusätzlich auf Bestimmungen des EU-Vergaberechts beziehen. Öffentliche Fördermittel können außerdem im Rahmen von Stiftungen vergeben werden. Sie bilden je nach Stiftungsträger die Schnittstelle zwischen privater und öffentlicher Förderung. Eine öffentliche Förderung über eine Stiftung kann ein nachhaltig wirtschaftender Unternehmer zum Beispiel über die Deutsche Bundesstiftung Umwelt erlangen. Beispiele für private Stiftungen sind die Bethe-Stiftung Essen sowie die Stiftung Save Our Future Umweltstiftung Hamburg (vgl. Radloff; Rettenbacher & Wirsing 2001).

Unternehmer haben die Möglichkeit, Maßnahmen zur Nachhaltigkeitsentwicklung über private Fördergeber (mit-)finanzieren zu lassen. Eine besondere Form ist dabei das Sponsoring. Hierbei handelt es sich um eine Wirtschaftskooperation zum gegenseitigen Vorteil. Der Handwerker als Sponsoringnehmer erlangt Geld- oder Sachleistungen zur Durchführung seines Vorhabens, während der Sponsoringgeber durch das zur Verfügung Stellen dieser Mittel eine Imageverbesserung anstrebt (Hagemann 1998, 26). Ein Beispiel hierfür wäre die Unterstützung von Maßnahmen zur Nutzung erneuerbarer Energien durch große Energiekonzerne.

1.6. Förderformen nachhaltiger Entwicklungsprozesse von KMU

Nachhaltigkeitsvorhaben können auf unterschiedlichste Art und Weise gefördert werden. Allgemein werden Zuschüsse, Zulagen, Darlehen, Bürgschaften und Steuervergünstigungen unterschieden. Dabei sind einige Fördermittel typisch für bestimmte Förderbereiche (vgl. Ridinger & Uckel 2001: 5).

Zuschüsse und Zulagen werden bei Erfüllung bestimmter Kriterien, die von Förderprogramm zu Förderprogramm variieren, gewährt. Sie beinhalten eine Förderung durch Geldbeträge, die nicht zurückerstattet werden müssen. Allerdings sind Zuschüsse den steuerlichen Ein-

künften zuzurechnen, während Zulagen nicht als steuerliche Einkünfte gelten. Ein Zuschussprogramm ist etwa das Thüringer Landesprogramm „Förderung von Energieberatung und Energiekonzepten“.

Förderdarlehen beinhalten analog zu gewöhnlichen Bankkrediten die heutige Bereitstellung finanzieller Mittel gegen eine verzinste Rückzahlungsverpflichtung in der Zukunft. Eine Begünstigung erfolgt hier durch niedrigere als die marktüblichen Zinsen, tilgungsfreie Zeiträume, lange Laufzeiten sowie die Gewährung von Haftungsfreistellungen und kostenlosen Sondertilgungen. Als Beispiele für solche Förderdarlehen zur Finanzierung ökologischer Maßnahmen können das bundesweit geltende ERP-Umwelt- und Energiesparprogramm oder das ebenfalls im gesamten Bundesgebiet anerkannte 100.000-Dächer-Solarstrom- Programm angeführt werden.

Bürgschaften können die Aufnahme von Kapital erleichtern, wenn im Betrieb keine ausreichenden Sicherheiten vorhanden sind (vgl. Ridinger & Uckel 2001, S.6). Sie ergänzen andere Fördermaßnahmen. Letztlich können umwelt- oder sozialverträgliche Projekte durch staatlich gewährte Steuervergünstigungen gefördert werden. Denkbar ist hierbei die Unterstützung durch einen geringeren Steuerbetrag oder die zeitweilige Steuerbefreiung für bestimmte Maßnahmen sowie die Möglichkeit zu Sonderabschreibungen bei festgelegten Projekten.

Neben den einzelnen Förderinstrumenten muss zwischen Anteils- und Festbetragsfinanzierung unterschieden werden. Anteilsfinanzierung bezeichnet die Förderung von Maßnahmen bis zu einem bestimmten Prozentsatz der Bemessungsgrundlage. Zum Beispiel kann durch das Bundesprogramm „Förderung von Unternehmensberatungen für KMU“ ein Anteil von 40% der in Rechnung gestellten Beratungskosten durch Zuschüsse abgedeckt werden. Die Festbetragsfinanzierung übernimmt dagegen einen vorher festgelegten Betrag der förderfähigen Ausgaben. Hier kann beispielsweise das REN-Programm des Landes Nordrhein-Westfalen angeführt werden, das die Anschaffung von Fotovoltaikanlagen mit Netzanbindung ab einer Mindestleistung von 2 kWp mit 500 EUR/kWp unterstützt.

1.7. Antragsverfahren

Vielfach sind die Mittel zur Förderung gesellschaftlich erwünschter Maßnahmen begrenzt. Dies hat zur Folge, dass viele Fördergeber ihre Fördermittel nur unter sehr restriktiven Bestimmungen vergeben und Antragsverfahren meist sehr zeit- und arbeitsintensiv sind. Hierbei muss berücksichtigt werden, dass grundsätzlich kein Anspruch auf eine Förderung besteht. Ausnahmen sind die Förderung durch gesetzliche Zulagen und Sonderabschreibungen, die bei Vorliegen bestimmter Voraussetzungen einen Förderanspruch erzeugen.

Ein wichtiger Grundsatz für Handwerker, die ökologische und soziale Maßnahmen planen,

ist, eine Förderung möglichst frühzeitig in Betracht zu ziehen, da viele Förderprogramme nur in Anspruch genommen werden können, bevor ein Vorhaben begonnen wurde. Stichtag ist meist der bindende Vertragsabschluss. Eine Ausnahme bildet z.B. das Förderprogramm „Förderungen von Unternehmensberatungen für kleine und mittlere Unternehmen“. Viele Bundesprogramme unterliegen dem sogenannten Hausbank-Prinzip. Es besagt, dass die Förderung beantragenden Unternehmen erforderliche Anträge über die Hausbank abwickeln.

1.8. Einordnung in den Bezugsrahmen des unternehmerischen Prozesses

Die Zuordnung der verschiedenen Förderprogramme, mit denen eine ökologische oder soziale Entwicklung von Handwerksbetrieben unterstützt wird, zu den einzelnen unternehmerischen Phasen erscheint sinnvoll, jedoch können die Förderprogramme nur teilweise in das Schema des unternehmerischen Prozesses eingeordnet werden. Es können Fördermaßnahmen unterschieden werden, die sich auf die Existenzgründung beziehen (Gründungsfinanzierung), die die Forschung und Entwicklung von Produkten, Verfahrensweisen oder Dienstleistungen unterstützen und die die Vermarktung von bereits marktreifen Produkten erleichtern (Absatzförderung). Das zuletzt genannte Förderziel wird nur mit Hilfe weniger Programmen verfolgt (vgl. Abbildung 1, helle Schattierung), während Förderprogramme zu Existenzgründung und Forschung & Entwicklung weit verbreitet sind (dunkle Schattierung). Der Ausschluss eines Antrags auf Förderung zu einem fortgeschrittenen Zeitpunkt stellt einerseits einen Schwachpunkt der bisherigen Förderpraxis dar, da der gewünschte Unternehmergeist, eine Idee wirkungsvoll und schnell umzusetzen, mit dem Risiko verbunden ist, bei unvorhersehbaren Problemen in späteren Unternehmensphasen zum Aufhören gezwungen zu werden. So fehlen z.B. oft bei der Vermarktung von bereits weit vorangeschrittenen Geschäftsideen die finanziellen Ressourcen, die Geschäftsidee vollständig umsetzen zu können. Andererseits wird hierdurch aber die hohe Bedeutung aufgezeigt, die in der frühzeitigen Beschäftigung mit Förderfragen und Kontaktaufnahme mit entsprechenden Beratungsinstitutionen liegt.

Stufe / Teilkonzept	Phase 1: Ideengenerierung	Phase 2: Entwicklung einer nachhaltigen Leistung	Phase 3: Leistungsrealisierung	Phase 4: Markteinführung	Phase 5: Etablierung im Markt
Fördermöglichkeiten					

Abbildung 1: Bezugsrahmen für Bestandsaufnahme und Teilkonzepte - Fördermöglichkeiten

1.9. Überschneidungen/Schnittstellen zu anderen Teilkonzepten

Die Überschneidungen mit anderen Teilkonzepten ergeben sich durch die jeweilige förderpolitische Ausrichtung der einzelnen Programme. Beispielsweise werden Fördermöglichkeiten angeboten, die die Durchführung eines Öko-Audits unterstützen oder auf sonstige betriebliche Maßnahmen, die eine Verringerung der vom Betrieb verursachten Umweltbelastungen erzielen, ausgerichtet sind. Diese Beispiele zeigen die Verknüpfung dieses Teilkonzepts mit dem Teilkonzept Umweltmanagement. Förderprogramme betreffen aber auch in ähnlicher Form die Teilkonzepte Qualitätsmanagement sowie Arbeits- und Gesundheitsschutz.

Die Förderung der betrieblichen Weiterbildung ist ein sozialer Gesichtspunkt der Unternehmensführung (Investition in das Humankapital). Förderprogramme, die Betriebe in diesem Zusammenhang unterstützen, können für das Teilkonzept Organisation eine wichtige Rolle spielen.

Eine weitere Schnittstelle besteht zum Teilkonzept Externe Kommunikation. Förderprogramme für die Einführung und Marktetablierung von z.B. ökologischen Produkten können für Überlegungen zur erfolgreichen Vermarktung von Produkten nützlich sein.

2. Bestandsaufnahme Förderprogramme

Die einzelnen Förderprogramme werden in einem gesonderten Anhang ausführlich beschrieben. In diesem Kapitel werden die Förderkriterien der Förderprogramme, die der Untersuchung zugrunde lagen, erläutert und erste Ergebnisse der Analyse zusammengefasst widergegeben. Eine übersichtliche Aufbereitung der Förderprogramme sollte in den Folgephasen des Projekts erfolgen, um Handwerkern wie Beratern eine hilfreiche Handreichung liefern zu können.

2.1 Förderkriterien der Förderprogramme

Umwelt- oder Sozialmaßnahmen betreffen verschiedene Bereiche des Betriebs bzw. können nach bestimmten Kriterien grob unterteilt werden. Im Rahmen der Untersuchung und Charakterisierung der Förderprogramme werden sieben verschiedene Umweltaspekte und sechs Kriterien im sozialen Bereich unterschieden (vgl. Abbildung 2). Zwar stellt die Schaffung von Arbeitsplätzen an sich bereits ein soziales Kriterium dar, hier wird die soziale Dimension aber enger gefasst, da sonst jegliche Fördermaßnahme, die die Existenz des Betriebs sichern soll und somit auch die Erhaltung von Arbeitsplätzen zum Ziel hat, betrachtet werden müsste.

Ökologische Kriterien		Soziale Kriterien	
▪ Abfall/Kreislaufwirtschaft	▪ Energieeinsparung	▪ Innovative Arbeitssysteme (z.B. familienfreundliche Arbeitszeiten)	▪ Qualitätssicherung
▪ Altlasten/Bodenschutz	▪ Nutzung regenerativer Energien	▪ Bildung (z.B. Weiterbildung/Qua-lifizierung, Auszubildende)	▪ Gleichberechtigung (z.B. Frauenförderung, Beschäftigung von Schwerbehinderten oder Langzeitarbeitslosen)
▪ Gewässerschutz/ Abwasser	▪ Sonstiger Umweltschutz	▪ Gesundheitsschutz	▪ Externes soziales Engagement
▪ Luft-/Lärmemissionen			

Abbildung 2: Gliederungskriterien für umwelt-/nachhaltigkeitsbezogene Förderprogramme

Viele der im Anhang in Form von Informationsblättern dargestellten Förderprogramme umfassen mehrere Förderkriterien. Daher können sie verschiedenen der oben aufgeführten Kriterien zugeordnet werden. Durch eine Zuordnung der Förderprogramme zu den einzelnen Kriterien können sowohl dem Berater als auch dem Handwerker eine Übersicht über alle potenziell in Frage kommenden und für den Handwerker interessanten Fördermöglichkeiten für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung an die Handgegeben werden. Die Kriterien, die sich auf soziale und ökologische Maßnahmen beziehen, werden getrennt in zwei Übersichtsmatrizen „Fördermöglichkeiten für eine ökologische/soziale Unternehmensentwicklung“ aufgeführt.

2.2 Erste Ergebnisse der Untersuchung

Die Untersuchungsergebnisse zeigen, dass im Bereich der Energieeinsparung und Nutzung regenerativer Energien/Rohstoffe die meisten Förderprogramme angeboten werden. Hierin spiegelt sich die derzeitige umweltpolitische Schwerpunktsetzung wider (z.B. Windenergie, Solarenergie). Während nur wenige Programme existieren, die sich auf innovative Arbeitssysteme, Gesundheitsschutz und Qualitätssicherung beziehen, werden auf allen Ebenen Förderprogramme für die Bereiche „Bildung“ und „Gleichberechtigung“ angeboten. Für die Aus- und Weiterbildung stehen somit Fördermöglichkeiten zur Verfügung, die gerade von KMU benötigt werden, da der finanzielle Spielraum für derartige Qualifizierungsmaßnahmen i.d.R. gering ist.

Die hohe Anzahl an Programmen zur Kategorie „Gleichberechtigung“ ist insbesondere an das große Förderangebot in Thüringen zurückzuführen. In den neuen Bundesländern exis-

tiert eine Reihe an Förderangeboten, um z.B. Langzeitarbeitslose wieder in das Berufsleben einzugliedern.

Auffällig ist weiterhin, dass die geringste Anzahl an Förderprogrammen zur Unterstützung des externen sozialen Engagements bestehen. Dieses Ergebnis entspricht den Erkenntnissen einer Untersuchung zur ökologischen und sozialen Verantwortung von KMU auf europäischer Ebene (Enterprise Directorate-General of the European Commission 2002).

Weitere Hinweise zu den einzelnen Förderprogrammen können den Informationsblättern im Anhang entnommen werden, wobei auch die Informationsblätter einen Übersichtscharakter besitzen und einen Einblick in die einzelnen Förderverfahren geben können. Sie können keinesfalls den individuellen Beratungsprozess, von dem jeder Fördernehmer stets Gebrauch machen sollte, ersetzen. Mit Hilfe von betriebswirtschaftlichen Beratungsstellen der Handwerkskammern, Innovationsförderberatung und ähnlichen Beratungsangeboten kann anhand der unternehmensspezifischen Situation geklärt werden, inwieweit Fördergelder tatsächlich zur Durchführung der betrieblichen Maßnahmen beantragt werden können. Des Weiteren kann in der Beratung auch die aktuelle Schwerpunktsetzung der Förderprogramme, die je nach förderpolitischer Ausrichtung variieren kann, geklärt werden. Beispielsweise können in einem Jahr bestimmte Bereiche der Nutzung regenerativer Energien (z.B. Fotovoltaik, Biogas o.ä.) verstärkt oder gar ausschließlich gefördert werden, so dass eine Überprüfung der Erfüllung der Kriterien im Rahmen von Beratungsprozessen stets notwendig ist.

2.3 Motivation, Einführung, Anwendung, Verstetigung von Instrumenten

Es werden folgende Schritte zur Verbesserung der Bekanntheit von und Auseinandersetzung mit Förderprogrammen für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung als nützlich erachtet:

- Eine aufbereitete Darstellung derzeitiger Förderprogramme für ökologische und soziale Maßnahmen (Informationsblätter) einschließlich einer Übersichtsmatrix, die einen problembezogenen Zugang ermöglicht: Sie dient einerseits als Orientierungshilfe für Berater (wie z.B. Umwelt- oder Innovationsberater oder betriebswirtschaftliche Beratungsstellen der HWK) und kann andererseits die Aufmerksamkeit der Handwerker wecken und ihr Interesse für potenzielle Fördermöglichkeiten erhöhen.
- Gezielte Beratungsangebote für Handwerker: Diese Angebote könnten z.B. in Form von Seminaren zur umwelt-/nachhaltigkeitsbezogenen Fördersystematik oder in Form von Austauschtreffen zwischen Handwerkern, die bereits z.B. Umweltförderprogramme erfolgreich in Anspruch genommen haben oder an bestimmten Voraussetzungen gescheitert sind, stattfinden. Sie ermöglichen einerseits, interessierte Handwerker über Förderkriterien und -programme sowie über die aktuelle förderpolitische Ausrichtung

der Programme zu informieren. Andererseits können sie als Sensibilisierung und Anstoß für weitere notwendige Individualberatungsschritte zur erfolgreichen Inanspruchnahme von Fördergeldern mit ökologischem oder sozialen Bezugspunkten dienen.

- Eine Internetplattform zu Fördermöglichkeiten von Umwelt- und Sozialmaßnahmen: Diese Internetplattform bündelt die schriftlichen Informationen zu derzeitigen Förderprogrammen von Umwelt- und Sozialmaßnahmen und macht sie sowohl dem Handwerker als auch und insbesondere dem (Umwelt-)Berater leicht zugänglich. Denkbar sind z.B. Verlinkungen zu Homepages der Fördergeber bzw. ihrer Förderprogramme, Diskussionsforen zum Austausch von Erfahrungen mit Förderprogrammen (für Handwerker und Berater) o.ä. Der Vorteil einer leichteren Aktualisierung, im Gegensatz (bzw. als Ergänzung) zur schriftlichen Publikation einer nachhaltigkeitsbezogenen Förderprogrammübersicht, setzt voraus, dass hierfür entsprechende Ressourcen kontinuierlich zur Verfügung gestellt werden.

3. Bewertung und Auswahl ‚handwerkstauglicher' Förderprogramme

Die im Anhang dargestellten Förderprogramme sind grundsätzlich danach ausgewählt worden, dass sie handwerkstauglich bzw. KMU-tauglich sind (für detailliertere Informationen vgl. die im Anhang aufgeführten Informationsblätter). Die Förderprogramme wurden auch jeweils dahingehend charakterisiert, bei welchen Umwelt- und Sozialherausforderungen einer nachhaltigen Entwicklung sie die zu fördernden Betriebe unterstützen. Eine nähere Bewertung, inwieweit die Förderprogramme auf den Einzelfall bezogen von Handwerksbetriebe in Anspruch genommen werden können, muss im Zusammenhang mit individuellen Beratungsprozessen geklärt werden.

4. Literatur

Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Hrsg.) (2001): Wirtschaftliche Förderung. Hilfen für Investitionen und Innovationen. Berlin: BMWi.

Bundesumweltministerium (BMU) & Umweltbundesamt (UBA) (Hrsg.) (2001): Handbuch Umweltcontrolling. München: Vahlen.

Enterprise Directorate-General of the European Commission (2002): European SMEs and Social and Environmental Responsibility, Observatory of European SMEs 2002, No. 4. Luxembourg: Office for Official Publications of the European Communities.

Geiseler, C. (1997): Das Finanzierungsverhalten kleinerer und mittlerer Unternehmen: eine empirische Untersuchung. Wiesbaden: Gabler.

Hagemann, H. (1998): Finanzierung ökologischer Betriebe. Öffentliche und private Fördermittel für kleine und mittlere Unternehmen des Einzelhandels und anderer Branchen. Berlin: IÖW.

Orbach, T. & Schilde, A. (2001): Auf Kurs bleiben. Das Schreinereihandwerk macht sich fit für die Zukunft. Wuppertal: Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH.

Radloff, J.; Rettenbacher, G. & Wirsing, A. (Hrsg.) (2001): Fundraising. Das Finanzierungshandbuch für Umweltinitiativen und Agenda 21-Projekte. München: ökom.

Ridinger, R. & Uckel, K.M. (2001): Öffentliche Finanzierungshilfen. Wege durch den „Förderdschungel“. München: dtv.

Schaltegger, S. & Petersen, H. (2002): Ecopreneurship I: Nachhaltiges Wirtschaften aus der Unternehmerperspektive. Hagen: infernum.

Schmittknecht, I. (1998): Kommunale Maßnahmen zur Förderung der Niedrigenergie-Bauweise. Frankfurt/ M.: Klimabündnis. 3. Auflage

Sudmeyer, E. (1998): Umweltschutz im Handwerksbetrieb: Arbeitsbuch für die Aus- und Weiterbildung. Hannover: Schlütersche.

Wey, K. (2000): Wege durch den Förderdschungel. Fördermittel-Handbuch für Unternehmen und Existenzgründer. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Internetseiten:

Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2003): Förderdatenbank. Internet: www.bmwi.de/Homepage/F%f6rderdatenbank/F%f6rderdatenbank.jsp (Stand: 5.5.2003).

Bundesverband Solarindustrie e.V. (2003): BSI- Info 100.000 Dächer- Solarstrom- Programm. Internet: www.bsi-solar.de/downloads/100000daecherprogramm_html/Info_ HTDP.pdf (Stand: 2.2.2003)

Deutsche Bundesstiftung Umwelt: Förderleitlinien. Internet: www.dbu.de/phpTemplates/publikationen/pdf/1021621359_DBU%20Foerderleitlinien.pdf (Stand 6.5.2003)

Deutsche Industrie- und Handelskammern (2003): Umweltkommunikations- und informationssystem. Internet: http://www.ihk-umkis.de (Stand: 5.5.2003)

Mittelstandsbank (2003): Die Mittelstandsbank. Förderinitiative von KfW und DtA. Internet: www.mittelstandsbank.de (Stand: 25.4.2003).

Westdeutscher Handwerkskammertag (2003): Förderprogramme im Bereich Energie. Internet: www.handwerk-nrw.de/02-themen/x-projekte/koordinierungsstelle-energie (Stand: 5.5.2003)

5. Anhang: Informationsblätter zu den untersuchten Förderprogrammen eines nachhaltigen Unternehmertums

100.000 Dächer Solarstrom Programm

Geltungsbereich

☐ EU

☒ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☒ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☒ Infrastrukturmaßnahmen

☒ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

Kreditanstalt für Wiederaufbau

Palmengartenstraße 5-9

60325 Frankfurt am Main

Tel.: (069) 74 31-0 Fax: (069) 74 31 29 44

www.kfw.de

Art der Förderung einschl. Konditionen

☒ Darlehen

☐ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Errichtung und Erweiterung von Photovoltaikanlagen ab einer installierten Spitzenleistung von 1 kw_p Nennleistung
- Förderfähige Kosten: Investitionskosten ohne Mehrwertsteuer einschließlich Wechselfilter, Installationskosten, Kosten für Messeinrichtungen sowie Planungskosten

Förderungshöhe

- Darlehen mit günstigeren Konditionen als am allgemeinen Kapitalmarkt
- grundsätzlich werden nur die Nettoinvestitionskosten (ohne Mehrwertsteuer) gefördert
- Kredithöchstbetrag: i.d.R. 500.000 EUR bzw. bis zum Erreichen der Grenze der möglichen Inanspruchnahme von „de-minimis“ Beihilfen (entspricht einem Subventionsäquivalent von insgesamt 100.000 EUR innerhalb von 3 Jahren)
- Festbetragsfinanzierung: bis 5 kW_p installierte Leistung bis zu 6.230 EUR/ kW_p ; darüber hinausgehende Leistungsanteile bis zu 3.115 EUR/ kW_p

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Grundsätzlich mit anderen öffentlichen Fördermitteln kombinierbar

Aufstiegsfortbildungsförderungsgesetz (AFBG) Meister- BAFöG

Geltungsbereich

☐ EU

☒ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☒ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☒ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☒ Investitionen in Humankapital

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

Deutsche Ausgleichsbank

Ludwig-Erhard-Platz 1-3

53179 Bonn

Tel.: 0228 831-0 Fax: 0228 831-2255

www.dta.de

Art der Förderung einschl. Konditionen

☒ Zuschuss

☒ Darlehen

☐ Bürgschaft

☐ …

Förderungshöhe

- Zuschuss in Höhe von 35% der Gesamtkosten
- Beitrag zu den Kosten der Lehrveranstaltung
    - Lehrgangs- und Prüfungsgebühren bis 10.226 EUR
    - Erstellung der fachpraktischen Arbeit in der Meisterprüfung des Handwerks bis zur Hälfte der notwendigen Kosten maximal jedoch 1.534 EUR
    - Zuschuss zu den notwendigen Kosten der Kinderbetreuung

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Grundsätzlich mit anderen öffentlichen Fördermitteln kombinierbar
- Maßnahmebeitrag wird nach den um diese Leistungen geminderten Kosten bemessen

Demonstrationsvorhaben zur Verminderung von Umweltbelastungen

Geltungsbereich

☐ EU

☒ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☒ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☒ Altlasten/ Bodenschutz

☒ Gewässerschutz/ Abwasser

☒ Luft-/ Lärmemissionen

☒ Energieeinsparung

☒ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☒ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☒ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

Bundesumweltministerium

11055 Berlin

Tel.: (01888) 305-0 Fax (01888) 305 20 44

Hinweise über die Deutsche Ausgleichsbank und jedes örtliche Kreditinstitut

Art der Förderung

☒ Zuschuss

☒ Darlehen

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Demonstrationsvorhaben in großtechnischem Maßstab
- Modellhafte Umweltschutzanlagen; Entsorgungs-, Versorgungs- und Behandlungsanlagen; umweltschonende Produktionsverfahren; Anlagen zur Herstellung oder zum Einsatz umweltverträglicher Produkte oder umweltschonender Substitutionsstoffe; oder umweltverträgliche Produkte oder umweltschonende Substitutionsstoffe, soweit investive Ausgaben/ Kosten entstehen

Förderungshöhe

- Gewährt wird entweder ein Zinszuschuss zur Verbilligung eines Kredits (in Zusammenhang mit einem Kredit der Deutschen Ausgleichsbank) oder ein Investitionszuschuss
- Anteilsfinanzierung:
    - Kredite bis zu 70% der förderfähigen Ausgaben/ Kosten
    - Investitionszuschüsse bis 30% der zuwendungsfähigen Ausgaben/ Kosten
- Förderfähige Ausgaben/ Kosten:
    - Gefördert werden ausschließlich die Teile von Investitionsvorhaben, die Demonstrationscharakter besitzen

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Grundsätzlich ist die Aufstockung durch ein Darlehen aus dem ERP- Umwelt- und Energiesparprogramm oder dem DtA- Umweltprogramm möglich

DtA- Umweltschutz-Bürgschaftsprogramm

Geltungsbereich

☐ EU

☒ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☒ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☒ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☒ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☒ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

Deutsche Ausgleichsbank

Ludwig- Erhard- Platz 1-3

53179 Bonn

Tel: 0228/ 8 31 0 Fax: 0228/ 8 31 22 55

Email: dtabonn@dta.de

www.dta.de

Informationen auch bei allen örtlichen Kreditinstituten

Art der Förderung

☐ Zuschuss

☒ Darlehen

☒ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Innovative, umweltfreundliche Produkte und Technologien

Förderungshöhe

- Gewährt wird ein zinsgünstiges DtA- Darlehen mit einer 80%- igen Haftungsfreistellung
- Höchstbeträge: bis zu 100% der Investitionssumme, maximal jedoch 500.000 EUR

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- hierzu liegen keine Informationen vor

DtA- Existenzgründungsprogramm Arbeits- und Ausbildungsplatz-förderung

Geltungsbereich

☐ EU

☒ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

☐ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

☐ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☒ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☒ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☒ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

Deutsche Ausgleichsbank

Ludwig- Erhard- Platz 1-3

53179 Bonn

Tel: 0228/ 8 31 0 Fax: 0228/ 8 31 22 55

Email: dtabonn@dta.de

www.dta.de

Informationen auch über alle örtlichen Kreditinstitute

Art der Förderung

☐ Zuschuss

☒ Darlehen

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Errichtung und Schaffung zusätzlicher Dauerarbeitsplätze und/ oder Ausbildungsplätze bis zu acht Jahre nach Geschäftseröffnung

Förderungshöhe

- Anteilsfinanzierung über zinsgünstiges Darlehen

- Grundsätzlich 25.000 EUR je zusätzlichem Arbeits-/ Ausbildungsplatz
- Sind mit der Schaffung der zusätzlichen Beschäftigungsverhältnisse auch materielle Investitionen verbunden beträgt der Finanzierungsanteil 75% zuzüglich maximal 25.000 EUR je zusätzlichem Arbeits-/ Ausbildungsplatz oder 100%
- Für Aussiedler, die sich seit höchstens 10 Jahren in der Bundesrepublik aufhalten, beträgt der Finanzierungsanteil bis zu 100%
- Darlehenshöchstbetrag: 2 Mio. EUR

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Fördermittel aus diesem Programm können mit allen anderen Förderprodukten der DtA kombiniert werden, sofern dem nicht entsprechende Regelungen entgegenstehen

DtA- Umweltprogramm

Geltungsbereich

☐ EU

☒ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☒ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☒ Gewässerschutz/ Abwasser

☒ Luft-/ Lärmemissionen

☒ Energieeinsparung

☒ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☒ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

Deutsche Ausgleichsbank

Ludwig- Erhard- Platz 1-3

53179 Bonn

Tel: 0228/ 8 31 0 Fax: 0228/ 8 31 22 55

Email: dtabonn@dta.de

www.dta.de

Informationen auch über alle örtlichen Kreditinstitute

Art der Förderung

☐ Zuschuss

☒ Darlehen

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Umweltinvestitionen in den Bereichen Abfallwirtschaft, Abwasserreinigung; Luftreinhaltung, Energieeinsparung und Erneuerbare Energien

Förderungshöhe

- Ergänzung zum ERP- Umwelt- und Energiesparprogramm

- Anteilsfinanzierung: in Ergänzung zum ERP Umwelt- und Energiesparprogramm bis zu 75% der Investitionssumme (bei KMU bis zu 100% der Investitionssumme)
- Höchstbetrag: i.d.R. 5 Mio. EUR
- Das Darlehen wird als de- minimis Beihilfe gewährt (Begrenzung des Subventionswerts auf 100.000 EUR innerhalb von 3 Jahren)

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Programm stellt Ergänzung zum ERP Umwelt- und Energiesparprogramm dar

Eingliederungszuschüsse nach SGB III

Geltungsbereich

☐ EU

☒ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☒ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- Gesetzlich verankert im Sozialgesetzbuch III §§ 217- 224 SGB III
- Örtliche Arbeitsämter

Art der Förderung

☒ Zuschuss

☐ Darlehen

☐ Bürgschaft

☐ ...

Förderungsgegenstand

- Zuschüsse zu den Arbeitsentgelten zum Ausgleich von Minderleistungen
- Förderungsfähig sind Arbeitnehmer, die ohne die Leistung nicht oder nicht dauerhaft in den Arbeitsmarkt eingegliedert werden können. Dies sind im Einzelnen:
    - Arbeitnehmer, die einer besonderen Einarbeitung zur Eingliederung bedürfen
    - Arbeitnehmer (insbesondere Langzeitarbeitslose, schwerbehinderte oder sonstige behinderte Menschen), die wegen in ihrer Person liegenden Umstände nur schwer vermittelt werden können
    - Arbeitnehmer, die das 55. Lebensjahr vollendet haben
    - Berufsrückkehrer, die einer besonderen Einarbeitung zur Eingliederung bedürfen
    - Schwerbehinderte im Sinne des § 104 Abs. 1 Nr. 3 a-d SGB IX

Förderungshöhe

- Anteilsfinanzierung als nicht rückzahlbare Zuschüsse
- Regelfälle:

Fördergegenstand	**Förderungshöhe**	**Förderungsdauer**
Einarbeitung	30%	6 Monate
Erschwerte Vermittlung	50%	12 Monate
Ältere Arbeitnehmer	50%	24 Monate
Schwerbehinderte nach § 104 SGB IX	70%	36 Monate 96 Monate für ältere Arbeitnehmer

- In begründeten Einzelfällen können die Höhe und die Dauer der Förderung ausgeweitet werden

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Grundsätzlich möglich
- Viele Förderprogramme, die die Eingliederung von schwer vermittelbaren Arbeitnehmern zum Inhalt haben, beziehen sich auf diese Vorschriften

Erneuerbare-Energien-Gesetz

Geltungsbereich

☐ EU

☒ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☒ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- Gesetz für den Vorrang Erneuerbarer Energien vom 29. März 2000 (BGBl. I S. 305) in Verbindung mit der jeweils letzten Änderung

Art der Förderung

☐ Zuschuss

☐ Darlehen

☐ Bürgschaft

☒ indirekte Förderung

Förderziele

- Nachhaltige Entwicklung der Energieversorgung ermöglichen
- Anteil Erneuerbarer Energien an der Stromversorgung deutlich erhöhen

Förderungsgegenstand

- Abnahme und Vergütung von Strom, der ausschließlich aus Wasserkraft, Windkraft, solarer Strahlungsenergie, Geothermie, Deponiegas, Klärgas, Grubengas oder aus Biomasse gewonnen wird, durch Elektrizitätsversorger, die Netze für die allgemeine Versorgung betreiben (Netzbetreiber)
- Es besteht ein gesetzlicher Anspruch

Förderungshöhe

- Für Strom aus Wasserkraft, Deponiegas, Grubengas und Klärgas beträgt die Vergütung mindestens 7,67 Cent pro Kilowattstunde für eine Leistung bis 500 kW
- Für Strom aus Biomasse beträgt die Vergütung für Anlagen:
    - Bis einschließlich einer installierten elektrischen Leistung von 500 kW mindestens 10,23 Cent pro Kilowattstunde
    - Bis einschließlich einer installierten elektrischen Leistung von 5 Megawatt mindestens 9,21 Cent pro Kilowattstunde
    - Ab einer installierten elektrischen Leistung von 5 Megawatt mindestens 8,70 Cent pro Kilowattstunde
    - Diese Mindestvergütungen werden beginnend ab dem 1. Januar 2002 jährlich jeweils für mit diesem Zeitpunkt neu in Betrieb genommenen Anlagen um jeweils 1% gesenkt, die Beträge sind auf eine Stelle hinter dem Komma zu runden
- Für Strom aus Geothermie beträgt die Vergütung:
    - Bis einschließlich einer installierten elektrischen Leistung von 20 Megawatt mindestens 8,95 Cent pro Kilowattstunde
    - Ab einer installierten elektrischen Leistung von 20 Megawatt mindestens 7,16 Cent pro Kilowattstunde
- Für Strom aus Windkraft beträgt die Vergütung mindestens 9,10 Cent pro Kilowattstunde für die Dauer von 5 Jahren nach Inbetriebnahme, danach Neuanpassung hinsichtlich Referenzanlagen
- Für Strom aus solarer Strahlungsenergie beträgt die Vergütung mindestens 50,62 Cent pro Kilowattstunde. Diese Mindestvergütung wird ab dem 1. Januar 2002 jährlich jeweils für ab diesem Zeitpunkt neu in Betrieb genommene Anlagen um jeweils 5% gesenkt; der Betrag ist auf eine Stelle nach dem Komma zu runden.
- Diese Mindestvergütungen sind für neu in Betrieb genommene Anlagen jeweils für die Dauer von 20 Jahren ohne Berücksichtigung des Inbetriebnahmejahres zu zahlen, soweit es sich nicht um Wasserkraftanlagen handelt

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Grundsätzlich möglich
- Viele Förderprogramme, die die Förderung erneuerbarer Energien zum Inhalt haben, beziehen sich auf diese Vorschriften

ERP Umwelt- und Energiesparprogramm

Geltungsbereich

☐ EU

☒ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☒ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☒ Gewässerschutz/ Abwasser

☒ Luft-/ Lärmemissionen

☒ Energieeinsparung

☒ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☒ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☒ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☒ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

Deutsche Ausgleichsbank

Ludwig- Erhard- Platz 1-3

53179 Bonn

Tel: 0228/ 8 31 0 Fax: 0228/ 8 31 22 55

Email: dtabonn@dta.de

www.dta.de

Informationen auch über alle örtlichen Kreditinstitute

Art der Förderung

☐ Zuschuss

☒ Darlehen

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Investitionen im Bereich Umweltschutz, Energieeinsparung und Nutzung erneuerbarer Energien – bevorzugt werden Investitionen zur Vermeidung und Verminderung von Umweltbelastungen
- Die Förderung erstreckt sich auf folgende Bereiche:
    - Abfallwirtschaft: Produktionsanlagen, die Abfälle vermeiden oder erheblich vermindern, sowie Abfallverwertungs- und Beseitigungsanlagen

- Abwasserreinigung: Produktionsverfahren, die Wasser einsparen, Abwasser verringern oder ganz vermeiden, sowie Anlagen zur Abwasserreinigung und –behandlung
- Luftreinhaltung: Maßnahmen zur Vermeidung oder Reduzierung von Emissionen, Lärm, Geruch und Erschütterungen
- Energieeinsparung: Einsparung und rationelle Verwendung von Energie sowie Nutzung erneuerbarer Energiequellen

Förderungshöhe

- Anteilsfinanzierung: Es können maximal 50% (bei KMU nach EU- Definition maximal 75%) der Investitionssumme gefördert werden
- Höchstbeträge:
  - Alte Bundesländer: 0,5 Mio. EUR
  - Neue Bundesländer und Berlin: 1 Mio. EUR
  - Bei umweltpolitisch besonders förderungswürdigen Vorhaben können die genannten Höchstbeträge mit Zustimmung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit und unter Beachtung der anteiligen Förderungshöchstgrenzen überschritten werden

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Grundsätzlich möglich
- Obergrenze der gesamten öffentlichen Mittel: Finanzierungsanteil von 75% der Investitionskosten
- Keine Kombination mehrerer ERP- Mittel für ein Vorhaben
- Nicht neben Zuwendungen aus dem Bundeshaushalt

ERP- Innovationsprogramm

Geltungsbereich

☐ EU

☒ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☒ Energieeinsparung

☒ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☒ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☒ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☒ Investitionen

☒ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☒ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

Kreditanstalt für Wiederaufbau

Palmengartenstr. 5- 9

60325 Frankfurt/ Main

Tel: 069/ 74 31 0 Fax: 069/ 74 31 29 44

iz@kfw.de

www.kfw.de

Niederlassung Berlin:

Charlottenstr. 33/ 33a

10117 Berlin

Tel. 030/ 202 64 0 Fax: 030/ 202 64 51 88

Informationen auch über alle örtlichen Kreditinstitute

Art der Förderung

☐ Zuschuss

☒ Darlehen

☐ Bürgschaft

☒ Beteiligung

Fördergegenstand

- Programmteil I: Förderung marktnaher Forschung und Entwicklung neuer Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen
- Programmteil II: Förderung der Markteinführung neuer Produkte, Verfahren oder Dienstleistungen
- Programmteil III: Förderung von Beteiligungen zur Finanzierung von Innovationsvorhaben
- Gefördert werden insbesondere Vorhaben in den Technologiebereichen Information und Kommunikation (Mikrotechniken); Materialtechnologien; Biotechnologie/ Gentechnologie eingeschlossen sind dabei auch Vorhaben zur Einführung neuer Produktionstechniken sowie neuer Umwelt- und Energietechniken

Förderungshöhe

- Anteilsfinanzierung:
    - Programmteil I: bis zu 100% der förderfähigen Kosten
    - Programmteil II: bis zu 50% (alte Bundesländer) bzw. 80% (neue Bundesländer und Berlin) der förderfähigen Kosten
- Höchstbeträge:
    - Programmteil I: 5 Mio. EUR pro Vorhaben
    - Programmteil II: 1 Mio. EUR (alte Bundesländer) bzw. 2,5 Mio. EUR (neue Bundesländer und Berlin) pro Vorhaben
    - Eine Überschreitung des Höchstbetrages ist in Ausnahmefällen möglich

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Grundsätzlich möglich, sofern die von der EU vorgegebenen Förderhöchstgrenzen nicht überschritten werden

Fachprogramm Regionale Nachhaltigkeit / Sozial- Ökologische Forschung

Geltungsbereich

☐ EU

☒ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☒ Altlasten/ Bodenschutz

☒ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☒ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

Projektträger:

Forschungszentrum Jülich GmbH
Projektträger Jülich (PTJ)
Außenstelle Berlin
Wallstr. 17-22
10179 Berlin
Tel: 030/ 2 01 99 437 Fax: 030/ 2 01 99 470
beo51.beo@fz-juelich.de
www.fz-juelich.de/ptj/

Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR)
Projektträger Umweltforschung
Godesberger Allee 117
53175 Bonn
Tel: 0228/ 8 19 96 11 Fax: 0228/ 8 19 96 40
www.dlr.de/pt/

GSF- Forschungszentrum für Umwelt und Gesundheit GmbH
Projektträger Umwelt und Klimaforschung (GSF-UKF)
Kühbachstr. 11
81543 München
Tel: 089/ 65 10 88 51 Fax: 089/ 65 10 88 54
pt-ukf@gsf.de
www.gsf.de/ptukf/

Umweltbundesamt
Projektträger Abfallwirtschaft und Altlastensanierung (PT AWAS)
Bismarckplatz 1
14193 Berlin
Tel: 030/ 89 03 38 34 Fax: 030/ 89 03 38 33
www.umweltbundesamt.de

Art der Förderung

☒ Zuschuss

☐ Darlehen

☐ Bürgschaft

☐ …

Förderziele

- Projekte, die dazu beitragen, das regionale Potenzial für nachhaltiges Wirtschaften zu erschließen:
    - Ökologische Gestaltungsmaßnahmen für Landschaften mit Verbesserungen der Wirtschaftlichkeit und der sozialen Tragfähigkeit
    - Technologische Lösungen an den Schnittstellen von Produktionssystem und Natur
    - Interdisziplinär erarbeitete Wissensgrundlagen zum Verhältnis von Umwelt und Gesellschaft
- Dieses Programm ist ein Fachprogramm mit dem Ziel, in ausgewählten Bereichen einen im internationalen Maßstab hohen Leistungsstand von Forschung und Entwicklung zu gewährleisten

Förderungsgegenstand

- Entwicklung von Gestaltungs- und Managementkonzepten mit starkem regionalen Bezug
- Inhaltliche Schwerpunkte: Integriertes Management von Boden und Flächen, Wasser und Gewässern, bei dem technologische, ökosystemare und sozioökonomische Ansätze zu verbinden sind
- Räumliche Schwerpunkte: Industrie- und Ballungsräume sowie Gewässerlandschaften

Förderungshöhe

- Nicht rückzahlbarer Zuschuss
- Es wird eine Eigenbeteiligung des Zuwendungsempfängers von mindestens 50% vorausgesetzt
- Die tatsächliche Höhe der Förderung richtet sich nach der Höhe der entstandenen Kosten

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Hierzu können keine Angaben gemacht werden

Fachprogramm Wirtschaftsbezogene Nachhaltigkeit/ Integrierte Umwelttechnik

Geltungsbereich

☐ EU

☒ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☒ Energieeinsparung

☒ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☒ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

Projektträger:

Förderbereiche Landwirtschaft, Lebensmittelverarbeitung, Waldwirtschaft, Holzverarbeitung, Ökosystemforschung und Textilindustrie:
Forschungszentrum Jülich GmbH
Projektträger Jülich (PTJ)
Außenstelle Berlin
Wallstr. 17-22
10179 Berlin
Tel: 030/ 2 01 99 437 Fax: 030/ 2 01 99 470
beo51.beo@fz-juelich.de
www.fz-juelich.de/ptj/

Förderbereiche Lederindustrie, Keramikindustrie, Chemie und Kunststoffe; Metallerzeugung und –verarbeitung, Elektroindustrie sowie betriebliche Instrumente für nachhaltiges Wirtschaften:
Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V. (DLR)
Projektträger Umweltforschung
Godesberger Allee 117
53175 Bonn
Tel: 0228/ 8 19 96 11 Fax: 0228/ 8 19 96 40
www.dlr.de/pt/

Förderbereiche Innovationen zum nachhaltigen Wirtschaften und Ökotoxikologie:
GSF- Forschungszentrum für Umwelt und Gesundheit GmbH
Projektträger Umwelt und Klimaforschung (GSF-UKF)
Kühbachstr. 11
81543 München
Tel: 089/ 65 10 88 51 Fax: 089/ 65 10 88 54
pt-ukf@gsf.de
www.gsf.de/ptukf/

Art der Förderung

☒ Zuschuss

☐ Darlehen

☐ Bürgschaft

☐ …

Förderziele

- Schaffung neuer Märkte durch Umweltinnovationen
- Umweltinnovationen zeichnen sich durch reduzierten Energieeinsatz, geringe Materialintensität, geringe Umweltbelastungen und hohe Wirtschaftlichkeit aus
- Dieses Programm ist ein Fachprogramm mit dem Ziel, in ausgewählten Bereichen einen im internationalen Maßstab hohen Leistungsstand von Forschung und Entwicklung zu gewährleisten

Förderungsgegenstand

- Forschungsvorhaben, die umweltentlastende Innovationen anstoßen
- Fördermaßnahmen beziehen sich auf folgende Felder:
    - Produkte und Produktionsprozesse sowie betriebliches Management mit der Entwicklung von neuem Wissen, neuen Verfahren, neuen Technologien und neuen Instrumenten
    - Produktnutzung (nachhaltiger Konsum) vor allem mit bedürfnisorientierten Modellprojekten
    - Rahmenbedingungen für Innovationen zum nachhaltigen Wirtschaften
    - Risikoabschätzung zu Umwelteingriffen

Förderungshöhe

- Nicht rückzahlbarer Zuschuss
- Es wird eine Eigenbeteiligung des Zuwendungsempfängers von mindestens 50% vorausgesetzt
- Die tatsächliche Höhe der Förderung richtet sich nach der Höhe der entstandenen Kosten

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Hierzu können keine Angaben gemacht werden

Förderung von Unternehmensberatungen für kleine und mittlere Unternehmen

Geltungsbereich

☐ EU

☒ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☒ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☒ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☒ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle

Frankfurter Straße 29 - 35

65760 Eschborn

Postfach 5160

65721 Eschborn

Tel.: 06196 908-0 Fax: 06196 908-800

www.bafa.de

Zentralverband des Deutschen Handwerks

Leitstelle für freiberufliche Beratung und Schulungsveranstaltungen

Mohrenstr. 20-21

10117 Berlin

IHK- Gesellschaft zur Förderung der Außenwirtschaft und der Unternehmensführung mbH

Breite Str. 29

10178 Berlin

Art der Förderung

☒ Zuschuss

☐ Darlehen

☐ Bürgschaft

☐ …

Förderungsgegenstand

- Beratungskosten (abzüglich Umsatzsteuer)
- Zu den Beratungskosten gehören neben den Honorarkosten auch in Rechnung gestellte Auslagen und Reisekosten
- Zuschüsse auf Rabatte und Nachlässe werden nicht gewährt

Förderungshöhe

- Bei Existenzgründungsberatungen und allgemeinen Beratungen innerhalb von 2 Jahren nach der Existenzgründung 50% der in Rechnung gestellten Beratungskosten höchsten jedoch 1.500 EUR
- Bei den übrigen allgemeinen Beratungen und Umweltschutzberatungen 40% der in Rechnung gestellten Beratungskosten maximal jedoch 1.500 EUR
- Für zeitlich und/ oder thematisch getrennte und in sich abgeschlossene Beratungen können maximale Zuschüsse von 1.500 EUR bei Existenzgründungsberatungen bzw. 3.000 EUR bei sonstigen Beratungen gewährt werden

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Zuschüsse werden als de-minimis Beihilfen gewährt, damit ergibt sich eine Förderung nur, wenn in den vergangenen 3 Jahren weniger als 100.000 EUR Subventionen in Anspruch genommen wurden

Forschungsprogramm Nachwachsende Rohstoffe

Geltungsbereich

☐ EU

☒ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☒ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☒ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☒ Investitionen

☒ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☒ Investitionen in Humankapital

☒ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle

Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (BMVEL)

Postfach 14 02 70

53107 Bonn

Tel: 0228/ 52 90 oder 01888/ 5290 Fax: 0228/ 529 42 62 oder 01888/ 529 42 62

internet@bmvel.bund.de

www.bmvel.de

Projektträger:

Fachagentur Nachwachsende Rohstoffe e.V. (FNR)

Hofplatz 1

18276 Gülzow

Tel: 03843/ 69 300 Fax: 03843/ 69 30 102

info@fnr.de

www.fnr.de

Art der Förderung

☒ Zuschuss

☐ Darlehen

☐ Bürgschaft

☐ …

Förderziel

- Es gibt 3 Förderziele, die angestrebt werden sollen:
    - Leistung eines Beitrags für eine nachhaltige Rohstoff- und Energiebereitstellung
    - Umweltentlastung durch Ressourcenschutz, besonders umweltverträgliche Produkte und Verminderung von CO_2- Emissionen
    - Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Land- und Forstwirtschaft sowie der vor- und nachgelagerten Bereiche

Förderungsgegenstand

- Nachwachsende Rohstoffe sind land- und forstwirtschaftliche Rohstoffe pflanzlichen oder tierischen Ursprungs, die außerhalb des Ernährungsbereichs stofflich und energetisch genutzt werden können
- Forschungs-, Entwicklungs- und Demonstrationsvorhaben im Bereich nachwachsendener Rohstoffe; dies sind im Einzelnen:
    - Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen im Bereich nachwachsende Rohstoffe
    - Stoffliche Nutzung der nachwachsenden Rohstoffe Stärke, Zucker, Biogene Öle und Fette, Fasern, Lignocellulose/ Holz, Proteine und besondere Inhaltsstoffe (wie Färber-, Arznei- und Gewürzpflanzen)
    - Energetische Nutzung nachwachsender Rohstoffe (feste, flüssige und gasförmige Energieträger)
    - Öffentlichkeitsarbeit (wissenschaftliche und populärwissenschaftliche Verbreitung von Ergebnissen des Programms sowie allgemeine Aufklärungs- und Akzeptanzmaßnahmen

Förderungshöhe

- Nicht rückzahlbarer Zuschuss
- Anteilsfinanzierung: maximal 50% der förderfähigen Kosten
- Die Höhe der Förderung richtet sich nach dem Projekt

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Hierzu können keine Angaben gemacht werden

Kapital für Arbeit

Geltungsbereich

☐ EU

☒ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☒ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☒ Infrastrukturmaßnahmen

☒ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☒ Investitionen in Humankapital

☒ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

Kreditanstalt für Wiederaufbau

Palmengartenstr. 5- 9

60325 Frankfurt/ Main

Tel: 069/ 74 31 0 Fax: 069/ 74 31 29 44

Informationen auch über alle örtlichen Kreditinstitute

Art der Förderung

☐ Zuschuss

☒ Darlehen

☐ Bürgschaft

☐ Zulage

Fördergegenstand

- Gesamtkonzept zur Einstellung von Arbeitslosen, von Arbeitslosigkeit Bedrohten, geringfügig Beschäftigten oder Auszubildenden
- Die Mittel können für alle Investitionen und Aufwendungen im Rahmen von Vorhaben inklusive der mit der Schaffung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen sowie Qualifizierungsmaßnahmen verbundenen Kosten eingesetzt werden

Förderungshöhe

- Anteilsfinanzierung: bis zu 100% der förderfähigen Kosten
- Höchstbeträge:
    - Maximal 100.000 EUR pro neu geschlossenem Arbeitsverhältnis (Teilzeitarbeitsverhältnisse max. 50.000 EUR)
    - Ein Kredithöchstbetrag ist nicht vorgesehen

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Eine Kombination mit anderen Förderkrediten ist zulässig
- Die Absicherung von Krediten aus diesem Programm über Bürgschaften der Bürgschaftsbanken ist ausgeschlossen

KfW- Sonderprogramm Photovoltaik

Geltungsbereich

☐ EU

☒ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☒ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☒ Infrastrukturmaßnahmen

☒ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

Kreditanstalt für Wiederaufbau

Palmengartenstraße 5-9

60325 Frankfurt am Main

Tel.: (069) 74 31-0 Fax: (069) 74 31 29 44

iz@kfw.de

www.kfw.de

Informationen auch über alle örtlichen Kreditinstitute

Art der Förderung einschl. Konditionen

☒ Darlehen

☐ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Errichtung und Erweiterung von Photovoltaikanlagen ab einer installierten Spitzenleistung von 1 kw_p Nennleistung
- Förderfähige Kosten: Investitionskosten ohne Mehrwertsteuer einschließlich Wechselfilter, Installationskosten, Kosten für Messeinrichtungen sowie Planungskosten

Förderungshöhe

- bis 5 kW_p installierte Leistung bis zu 6.230 EUR/ kW_p ; darüber hinausgehende Leistungsanteile bis zu 3.115 EUR/ kW_p
- Kredithöchstbetrag: i.d.R. 500.000 EUR bzw. bis zum Erreichen der Grenze der möglichen Inanspruchnahme von „de-minimis“ Beihilfen (entspricht einem Subventionsäquivalent von insgesamt 100.000 EUR innerhalb von 3 Jahren)

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Grundsätzlich mit anderen öffentlichen Fördermitteln kombinierbar

KfW- Sonderprogramm Photovoltaik

Geltungsbereich

☐ EU

☒ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☒ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☒ Infrastrukturmaßnahmen

☒ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

Kreditanstalt für Wiederaufbau

Palmengartenstraße 5-9

60325 Frankfurt am Main

Tel.: (069) 74 31-0 Fax: (069) 74 31 29 44

iz@kfw.de

www.kfw.de

Informationen auch über alle örtlichen Kreditinstitute

Art der Förderung einschl. Konditionen

☒ Darlehen

☐ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Errichtung und Erweiterung von Photovoltaikanlagen ab einer installierten Spitzenleistung von 1 kw_p Nennleistung
- Förderfähige Kosten: Investitionskosten ohne Mehrwertsteuer einschließlich Wechselfilter, Installationskosten, Kosten für Messeinrichtungen sowie Planungskosten

Förderungshöhe

- bis 5 kW_p installierte Leistung bis zu 6.230 EUR/ kW_p ; darüber hinausgehende Leistungsanteile bis zu 3.115 EUR/ kW_p
- Kredithöchstbetrag: i.d.R. 500.000 EUR bzw. bis zum Erreichen der Grenze der möglichen Inanspruchnahme von „de-minimis“ Beihilfen (entspricht einem Subventionsäquivalent von insgesamt 100.000 EUR innerhalb von 3 Jahren)

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Grundsätzlich mit anderen öffentlichen Fördermitteln kombinierbar

„Kompetenzen fördern – Berufliche Qualifizierung für Zielgruppen mit besonderem Förderbedarf“

Geltungsbereich

☐ EU

☒ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☒ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☒ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☒ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle

Bundesministerium für Bildung und Forschung

11055 Berlin

Informationen zum Förderprogramm:

PTJ - Forschungszentrum Jülich

Außenstelle Berlin

PF 61 02 47

10923 Berlin

018 88/ 57 0

018 88/ 57 83 601

Projektträger:

Deutsches Zentrum für Luft- und Raumfahrt e.V.

Südstr. 125

53175 Bonn

Tel: 0228/ 38 21 -313 oder -315 Fax: 0228/ 38 21 323

Bqf-programm@dlr.de

www.dlr.de/pt

Art der Förderung

☒ Zuschuss

☐ Darlehen

☐ Bürgschaft

☐ …

Förderungsgegenstand

- Förderung bezieht sich auf Jugendliche und junge Erwachsene, die aufgrund persönlicher oder sozialer Gegebenheiten benachteiligt sind und deshalb nur schwer Zugang zu Ausbildung und Beschäftigung finden sowie junge Menschen mit Migrationshintergrund
- Das Programm zielt darauf ab, die Effizienz vorhandener Fördermaßnahmen zu steigern, Lücken im Angebot der Benachteiligtenförderung zu erkennen und zu schließen, die Arbeit der Bildungsträger und die Zusammenarbeit der Lernorte zu verbessern sowie im Ausbildungssystem wirkende Akteure für die berufliche Qualifizierung von Jugendlichen mit besonderem Förderbedarf zu sensibilisieren und das Engagement zu stärken
- Zur Erreichung der Zielsetzungen sollen Modell- und Entwicklungsvorhaben sowie Bestandsaufnahmen, Transferarbeiten und Machbarkeitsstudien im Vorfeld von Entwicklungsvorhaben gefördert werden
- Vier Innovationsbereiche mit 17 Themenschwerpunkten:
    - Strukturverbesserungen (Entwicklung einer praxisnahen Förderstruktur, Auf- und Ausbau von Kooperationsnetzen, Entwicklung neuer Betreuungsformen)
    - Verbesserung der Trägerarbeit, Erschließung neuer Qualifizierungs- und Beschäftigungschancen, Reaktivierung der dualen Ausbildung für Jugendliche mit besonderem Förderbedarf
    - Prävention (Weiterentwicklung der Kooperation zwischen Schule und Betrieb, Ausbau der berufs- und arbeitsweltbezogenen Schulsozialarbeit, Unterstützung der Praxismodelle im Berufsvorbereitungsjahr, Ausbau der Kooperation Schule, Jugendberufshilfe und Jugendhilfe
- Verbesserung der beruflichen Qualifizierungsmöglichkeiten von Migrantinnen und Migranten

Förderungshöhe

- Nicht rückzahlbarer Zuschuss
- Anteilsfinanzierung bis maximal 50% der zuwendungsfähigen Kosten

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- eine Kumulation von Mitteln aus diesem Programm und anderen Fördermitteln des Bundes zur Komplementärfinanzierung einzelner Vorhaben ist nicht gestattet
- Das Programm dient nicht der Reduzierung von Länder- oder Kommunalausgaben

Leistungen des Integrationsamtes nach § 102 Absatz 3 Nr. 2 SGB IX

Geltungsbereich

☐ EU

☒ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☒ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- Gesetzlich verankert im § 102 Abs.3 Nr.2 Sozialgesetzbuch IX
- Örtliche Arbeitsämter/ Sozialämter

Art der Förderung

☒ Zuschuss

☐ Darlehen

☐ Bürgschaft

☐ ...

Förderungsgegenstand

- Maßnahmen zur behinderungsgerechten Einrichtung von Arbeitsplätzen für schwerbehinderte Menschen
- Für außergewöhnliche Belastungen, die mit der Beschäftigung schwerbehinderter Menschen im Sinne des § 72 Abs.1 Nr.1a-d SGB IX oder § 75 Abs.2 SGB IX verbunden sind, vor allem, wenn ohne diese Leistungen das Beschäftigungsverhältnis gefährdet würde

Förderungshöhe

- Hierzu sind keine Informationen bekannt

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Hierzu sind keine Informationen bekannt

Markteinführungsprogramm „Nachwachende Rohstoffe“

Geltungsbereich

☐ EU

☒ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☒ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☒ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☒ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

Fachagentur Nachwachsende Rohstoffe e.V. (FNR)

Hofplatz 1

18276 Gülzow

Fax: 03843 / 6930-102

www.fnr.de

info@fnr.de

Art der Förderung einschl. Konditionen

☐ Darlehen

☒ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Siehe Titel der Richtlinien
- Bei Umrüstung einer Maschine oder Anlage auf den Einsatz von biogenen Schmierstoffen und Hydraulikflüssigkeit ist der Kauf der im „Hersteller- und Produktverzeichnis für auf nachwachsenden Rohstoffen basierende Schmierstoffe und Hydraulikflüssigkeiten“ (kurz: Positivliste) aufgelisteten Produkte förderfähig
- Bei Umrüstung auf biogene Hydraulikflüssigkeiten ist zusätzlich der Aufwand bei der Umrüstung der Maschine oder Anlage förderfähig

- Ausgaben für bauliche Maßnahmen und technische Anlagen beim Neubau von mobilen und stationären Eigenverbrauchstankstellen für Biodiesel bzw. Pflanzenöl oder bei einer entsprechenden Umrüstung

Förderungshöhe

- Unterschiedlich, je nach Richtlinie
    - Erfolgt auf Ausgabenbasis und setzt eine Eigenbeteiligung des Antragsstellers von mind. 50 % voraus
    - Errechnet sich aus einem Liter-/Kilogrammpauschalwert und der benötigten Menge biogener Schmierstoffe und Hydraulikflüssigkeiten
    - Erfolgt auf Ausgabenbasis und setzt eine Eigenbeteiligung des Antragsstellers von mind. 60 bzw. 50 % in benachteiligten Gebieten voraus

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Keine Kumulierbarkeit mit anderen Fördermitteln erlaubt

Markteinführungsprogramm „Nachwachsende Rohstoffe“ – Einsatz von biologisch schnell abbaubaren Schmierstoffen und Hydraulikflüssigkeiten auf Basis nachwachsender Rohstoffe

Geltungsbereich

☐ EU

☒ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☒ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☒ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☒ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft (BMVEL)

Postfach 14 02 70

53107 Bonn

Tel: 0228/ 52 90 oder 01888/ 5290 Fax: 0228/ 529 42 62 oder 01888/ 529 42 62

internet@bmvel.bund.de

www.bmvel.de

Projektträger:

Fachagentur Nachwachsende Rohstoffe e.V. (FNR)

Hofplatz 1

18276 Gülzow

Tel: 03843/ 69 300 Fax: 03843/ 69 30 102

info@fnr.de

www.fnr.de

Art der Förderung

☒ Zuschuss

☐ Darlehen

☐ Bürgschaft

☐ …

Förderziel

- Nachhaltige Ausweitung des Absatzes von Schmierstoffen und Hydraulikflüssigkeiten auf Basis nachwachsender Rohstoffe

Förderungsgegenstand

- Erstausrüstung mit biogenen Schmierstoffen und Hydraulikflüssigkeiten sowie die Umrüstung von Maschinen und Anlagen auf biogene Schmierstoffe und Hydraulikflüssigkeiten
- Förderfähig ist der Kauf der in der Positivliste („Hersteller- und Produktverzeichnis für auf nachwachsenden Rohstoffen basierende Schmierstoffe und Hydraulikflüssigkeiten“) verzeichneten Produkte
- Zusätzlich förderfähig ist der bei der Umrüstung auf biogene Hydraulikflüssigkeiten entstehende Umrüstungsaufwand der Maschine oder Anlage für selbständige Anlagen, die mit einem eigenen Tank und einer eigenen Pumpe ausgerüstet sind
- Bei der Erstausrüstung einer Maschine oder Anlage mit biogenen, in der Positivliste aufgeführten Schmierstoffen oder Hydraulikflüssigkeiten sind die daraus resultierenden Mehrkosten gegenüber einer konventionellen Maschine oder Anlage förderfähig

Förderungshöhe

- nicht rückzahlbarer Zuschuss
- Festbetragsfinanzierung in Form eines Pauschalwertes je Liter oder Kilogramm der eingesetzten Schmierstoffe oder Hydraulikflüssigkeiten bzw. Festbetrag für Umrüstkosten
- Untergrenze der Förderung: 20 Liter bzw. Kilogramm Schmierstoffe bzw. 100 Liter Hydraulikflüssigkeit

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Eine Kumulation mit anderen öffentlichen Fördermitteln ist nicht möglich
- Es gelten die Regelungen für de- minimis Beihilfen

Maßnahmen zur Nutzung erneuerbarer Energien

Geltungsbereich

☐ EU

☒ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☒ Energieeinsparung

☒ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☒ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

Für Zuschüsse:

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle

Frankfurter Str. 29- 35

65760 Eschborn

Tel: 061 96/ 90 80 Fax: 061 96/ 90 88 00

poststelle@bafa.de

www.bafa.de

für Kredite und Teilschulderlasse:

Kreditanstalt für Wiederaufbau

Palmengartenstr. 5- 9

60325 Frankfurt/ Main

Tel: 069/ 74 31 0 oder 0 18 01/ 33 55 77 Fax: 069/ 74 31 29 44

iz@kfw.de

www.kfw.de

Art der Förderung

☒ Zuschuss

☒ Darlehen

☐ Bürgschaft

☐

Förderziel

- Stärkung des Absatzes von Technologien zur Nutzung erneuerbarer Energien und somit Senkung von deren Kosten und Verbesserung ihrer Wirtschaftlichkeit

Fördergegenstand

- Errichtung von Solarkollektoranlagen einschließlich Speicher- und Luftkollektoren zur Warmwasserbereitung zur Raumheizung sowie zur Bereitstellung von Prozesswärme
- Errichtung automatisch beschickter Anlagen zur Verbrennung fester Biomasse zur Wärmeerzeugung ab einer installierten Nennwärmeleistung von 3 kW (bis 50 kW Nennwärmeleistung nur Zentralheizungsanlagen) bzw. zur kombinierten Wärme- und Stromerzeugung
- Errichtung netzgekoppelter Photovoltaikanlagen ab einer installierten Spitzenleistung von um 1 kWp (Nennleistung nach Herstellerangaben)
- Errichtung von Anlagen zur Nutzung der Tiefengeothermie ohne Übernahme des Bohrrisikos und ohne Förderung der Wärmeverteilung durch Nah- und Fernwärmenetze
- Errichtung und Erweiterung von Anlagen zur Gewinnung und Nutzung von Biogas aus Biomasse zur Stromerzeugung oder zur kombinierten Strom- und Wärmeerzeugung
- Errichtung, Erweiterung und Reaktivierung von Wasserkraftanlagen bis zu einer installierten elektrischen Nennleistung von 500 kW

Förderungshöhe

- Die Förderung erfolgt in Form eines nicht rückzahlbaren Zuschusses, als Teilschulderlass zur vorzeitigen teilweisen Tilgung von KfW-Darlehen oder als langfristiges zinsgünstiges Darlehen
- Festbetragsfinanzierung: Zuschuss und Teilschulderlass
- Anteilsfinanzierung: Darlehen : bis zu 100% des Investitionsbetrags

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Bei Solarkollektoranlagen dürfen keine weiteren öffentlichen Fördermittel in Anspruch genommen werden, auch keine Förderung nach dem Eigenheimzulagegesetz
- Bei allen anderen Fördergegenständen müssen Obergrenzen beachtet werden

Public-Private-Partnership-Programm (PPP)

Geltungsbereich

☐ EU

☒ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☒ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☒ Altlasten/ Bodenschutz

☒ Gewässerschutz/ Abwasser

☒ Luft-/ Lärmemissionen

☒ Energieeinsparung

☒ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☒ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☒ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☒ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☒Gesundheitsschutz

☒ Qualitätssicherung

☒ Gleichberechtigung

☒ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

DEG – Deutsche Investitions- und Entwicklungsgesellschaft mbH
Belvederestr. 40
50933 Köln
Tel: 0221/ 49 86 476 Fax: 0221/ 49 86 176
ppp@deginvest.de
www.deginvest.de

Art der Förderung

☒ Zuschuss

☐ Darlehen

☐ Bürgschaft

☐

Förderungsgegenstand

- Privatwirtschaftliches Engagement in Entwicklungsländern sowie in Südosteuropa (Albanien, Bosnien-Herzegowina, Bulgarien, Jugoslawien, Montenegro, Kosovo, Kroatien, Mazedonien und Rumänien), im Kaukasus (Armenien, Aserbaidschan, Georgien) in Zentralasien (Kasachstan, Kirgistan, Usbekistan), in Russland, in Weißrussland und in der Ukraine
- Projekte sollten vorbildlichen Umwelt- und Sozialstandards genügen oder überbetrieblich ausbilden sowie zur lokalen Entwicklung beitragen

- Das Programm steht westeuropäischen Unternehmen oder deren Tochtergesellschaften, unabhängig von Unternehmensgröße und Branche, für investitionsvorbereitende oder –begleitende Maßnahmen zur Verfügung

Förderungshöhe

- Nicht rückzahlbarer Finanzierungsbeitrag
- Anteilsfinanzierung bis zu 50% der Kosten
- Höchstbetrag: 200.000 EUR
- Das Unternehmen leistet einen wesentlichen finanziellen und personellen Beitrag und führt das Vorhaben in eigener Verantwortung durch
- Die DEG kann das Unternehmen außerdem durch Know-How und Beratung unterstützen

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Programme dürfen nicht gesetzlich gefördert werden

Sofortprogramm zum Abbau der Jugendarbeitslosigkeit (SPR)

Geltungsbereich

☐ EU

☒ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☒ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☒ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☒ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- Örtlich zuständige Arbeitsämter

Art der Förderung einschl. Konditionen

☒ Zuschuss

☐ Darlehen

☐ Bürgschaft

☐ …

Förderungsgegenstand

- Vermittlung von Qualifizierung oder Beschäftigung für Ausbildungsplatzbewerber und arbeitslose Jugendliche. Dies sind im Einzelnen:
    - Lokale und regionale Projekte zur Ausschöpfung und Erhöhung des betrieblichen Lehrstellenangebots
    - Ein Ausbildungsjahr in außerbetrieblicher Ausbildung für im Dezember noch nicht vermittelte Bewerberinnen und Bewerber
    - Nachholen des Hauptschulabschlusses
    - Arbeit und Qualifizierung für noch nicht ausbildungsgeeignete Jugendliche
    - Berufliche Nach- und Zusatzqualifizierung
    - Lohnkostenzuschüsse für arbeitslose Jugendliche
    - Jugendteilzeithilfe
    - Qualifizierungs-Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen
    - Beschäftigungsbegleitende Hilfen

- Soziale Betreuung zur Hinführung an Beschäftigungs- und Qualifizierungsmaßnahmen
- Mobilitätshilfen

Förderungshöhe

- Nicht rückzahlbarer Zuschuss, je nach förderfähiger Leistung
- Von den Arbeitgebern wird grundsätzlich ein Eigenanteil erwartet

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Grundsätzlich mit anderen öffentlichen Fördermitteln kombinierbar
- Die Förderung aus diesem Programm hat Nachrang gegenüber anderen vergleichbaren Leistungen (insbesondere Programme des Bundes, der Länder und Kommunen)

Umweltschutzförderung der DBU

Geltungsbereich

☐ EU

☒Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☒ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☒ Altlasten/ Bodenschutz

☒ Gewässerschutz/ Abwasser

☒ Luft-/ Lärmemissionen

☒ Energieeinsparung

☒ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☒ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

□ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

□ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

□ Arbeitssicherheit

☒ Gesundheitsschutz

□ Qualitätssicherung

□ Gleichberechtigung

□ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

□ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

□ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☒ F&E

Finanzierung von...

☒ Infrastrukturmaßnahmen

☒ Investitionen ins Anlagevermögen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☒ Investitionen in Humankapital

☒ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle

Deutsche Bundesstiftung Umwelt

Postfach 1705, 49007 Osnabrück

An der Bornau 2, 49090 Osnabrück

Tel.: (0541)9633-0 Fax: (0541)9633-190

info@dbu.de

www.dbu.de

Art der Förderung einschl. Konditionen

☐ Darlehen

☒ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ Steuervergünstigung

Fördergegenstand

- Aktivitäten im Bereich von Forschung, Entwicklung und Innovation, welche die Produktion und ihre Ergebnisse vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen stärker in eine umwelt- und gesundheitsfreundliche Richtung bringen

Förderhöhe

- Zweckgebundener, nicht rückzahlbarer Zuschuss
- Die Förderquote ist auf 30% limitiert,
- Kleine und mittlere Unternehmen (EU-Definition) haben eine 10%-ige Zuschlagsmöglichkeit

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Mit öffentlichen Mitteln bezuschusste Programme werden in der Regel nicht gefördert

Vor-Ort-Beratung

Geltungsbereich

☐ EU

☒ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☒ Luft-/ Lärmemissionen

☒ Energieeinsparung

☒ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☒ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☒ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle

Frankfurter Straße 29 - 35

65760 Eschborn

Postfach 5160

65721 Eschborn

Tel.: 06196 908-0 Fax: 06196 908-800

www.bafa.de

Art der Förderung

☒ Zuschuss

☐ Darlehen

☐ Bürgschaft

☐ …

Förderungsgegenstand

- Ingenieurmäßige Vor-Ort-Beratungen, die sich umfassend auf den baulichen Wärmeschutz sowie die Wärmeerzeugung und –verteilung beziehen, unter Einschluss der Warmwasserbereitung und der Nutzung erneuerbarer Energien

Förderungshöhe

- Anträge nur über die beratenden Ingenieure
- Nicht rückzahlbarer Zuschuss zu den in Rechnung gestellten Ausgaben für die Beratung
- Vom Beratungsempfänger ist jeweils ein Eigenanteil in Höhe der Differenz zwischen den zuwendungsfähigen Ausgaben und dem jeweiligen Bundesanteil zu tragen

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Kumulierungsverbot: Soweit Beratungen ganz oder teilweise aus anderen öffentlichen Mitteln finanziert werden, ist eine Förderung nach diesen Richtlinien nicht möglich
- Das Gebäude darf in den letzten acht Jahren nicht Gegenstand einer mit öffentlichen Mitteln geförderten Beratung zur sparsamen und rationellen Energieverwendung gewesen sein

Das 6. Aktionsprogramm der EG für die Umwelt

Geltungsbereich

☒ EU

☐ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☒ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☒ Energieeinsparung

☒ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☒ Sonstiger Umweltschutz → Schutz der Umwelt und Verbesserung ihrer Qualität

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☒Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- -

Art der Förderung einschl. Konditionen

☐ Zuschuss

☐ Darlehen

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Klimaänderungen, Natur und biologische Vielfalt, Umwelt, Gesundheit und Lebensqualität und natürliche Ressourcen

Förderungshöhe

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

Darlehen der Europäischen Investitionsbank (EIB)

Geltungsbereich

☒ EU

☐ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☒ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☒ Sonstiger Umweltschutz (Erhaltung der natürlichen und städtischen Umwelt)

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☒ Infrastrukturmaßnahmen

☒ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

Europäische Investitionsbank

100, bd. Konrad Adenauer

L-2959 Luxemburg

Tel.: 00352 / 4379-1 Fax: 00352 / 4377-04

info@eib.org

www.eib.org

Europäischer Investitionsfonds

43, avenue J., F. Kennedy

L-2959 Luxemburg-Kirchberg

Tel.: 00352 / 426688-1 Fax: 00352 / 426688-200

Art der Förderung einschl. Konditionen

☒ Darlehen

☐ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Investitionen zur Verbesserung der Infrastruktur, regionalen Entwicklung, Kommunikationsnetzwerke, Umweltschutzmaßnahmen, Stadtentwicklung, Maßnahmen zur Energieeinsparung und Nutzung erneuerbarer Energie
- Einzelprojekte mit einem Fördervolumen über 25 Mio. EUR können direkt von der EIB gefördert werden
- kleinere Projekte können als Gemeinschaftsförderung über Kreditinstitute auf nationaler bzw. regionaler Ebene unterstützt werden.
    - Globaldarlehen, max. 25 Mio Euro

Förderungshöhe

- EIB-Darlehen decken max. 25 % der Investitionskosten

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)

Geltungsbereich

☒ EU

☐ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☒ Energieeinsparung

☒ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☒ Sonstiger Umweltschutz → Schutz der Umwelt und Verbesserung ihrer Quaität

□ **Sozial**:

☒ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☒ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☒ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- Herr Thierry DAMAN

  GD Regionalpolitik/01 - Referat Information

  CSM2 A01/200

  B - 1049 Bruxelles/Brussel

  Fax : +32 2 296 60 03

  http://europa.eu.int/comm/regional_policy/index_de.htm

- Umweltbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg

  Präsidialabteilung

  Herr Klaus de Buhr

  Billstr. 84

  20539 Hamburg

  Tel: 040/ 4 28 45 30 05

  Fax: 040/ 4 28 45 39 84

  klaus.debuhr@ub.hamburg.de

- Ministerium für Umwelt und Naturschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz

  Herr Dr. Becker/ Fr. Tyrann-Weyers

  Schwannstr. 3

  40476 Düsseldorf

  Tel: 0211/ 45 66 626 oder 0211/ 45 66 638

  Fax: 0211/ 45 66 388

  joerg.becker@munvl.nrw.de oder tanja.tyrann-weyers@munvl.nrw.de

- Thüringer Ministerium für Landwirtschaft, Naturschutz und Umwelt

  Referat 124 (Europa)

  Frau Hilke Höhn

  Beethovenstraße 3

  99096 Erfurt

  Tel.: 0361/37-99 156

  Fax: 0361/37 99 950

  h.hoehn@tmlnu.thueringen.de

Art der Förderung einschl. Konditionen

☐ Darlehen

☒ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Für Unternehmensförderung kommt die Komponente „LIFE-Umwelt“ zur Anwendung
- Demonstrationsvorhaben vor allem in folgenden Bereichen:
    - Beschränkung der Umweltauswirkungen wirtschaftlicher Tätigkeit auf eine Minimum durch Entwicklung sauberer Technologien und Betonung der Prävention
    - Vermeidung, Wiederverwendung, Wiederverwertung und Recycling von Abfällen jeder Art und rationelle Bewirtschaftung der Abfallströme
    - Verringerung der Umweltauswirkungen von Produkten durch integrierte Konzepte für Produktion, Verteilung, Verbrauch und Handhabung am Ende der Lebensdauer einschließlich der Entwicklung umweltfreundlicher Produkte
- Begleitmaßnahmen für den Erfahrungsaustausch zwischen den einzelnen Vorhaben sowie für die Bewertung, Überwachung und Förderung von Maßnahmen aus früheren Phasen von LIFE

Förderungshöhe

- Nicht rückzahlbare Zuschüsse
- Anteilsfinanzierung bis zu 30% der erstattungsfähigen Kosten bei Vorhaben mit erheblichen Einnahmen; sonst bis zu 50%
- Nationale Ausschreibungen beachten
- Abgabefrist bei der Kommission: 30. November

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Hierzu sind keine Vorschriften bekannt

Entwicklungsbank des Europarates (EBE)

Geltungsbereich

☒ EU

☐ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☒ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☒ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☒Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☒ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- EBE vergibt keine direkten Fördermittel für Investitionen in Unternehmen. Vielmehr werden Projekte oder Sektorale Multiprojektprogramme (SMP) durch günstige Darlehen oder Garantien gefördert, die von Behörden oder Finanzinstituten in den Mitgliedländern beantragt werden.
- http://www.coebank.org

Art der Förderung einschl. Konditionen

☒ Darlehen

☐ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Hilfe für Flüchtlinge, Migranten und Opfer von Natur- oder ökologischen Katastrophen
- Schaffung von Arbeitsplätzen in KMU, Berufsbildung, Fortbildung, Gesundheit, sozialer Wohnungsbau, Verbesserung der Lebensbedingungen in benachteiligten städtischen Gebieten
- Umweltschutz, ländliche Modernisierung, Erhalt von historischem Kulturerbe

Förderungshöhe

- Nicht mehr als 50 % der Totalen Kosten der Investitionen

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

Europäischer Sozialfonds (ESF)

Geltungsbereich

☒ EU

☐ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☒ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☒ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- Europäische Kommission

  Generaldirektion Beschäftigung und Soziales

  Rue de la Loi 200

  B-1049 Brüssel

  Tel. 00 32 2/ 2 95 49 88

  Fax: 00 32 2/ 2 96 23 93

  empl-info@cec.eu.int

  http://europa.eu.int/comm/employment_social/index_de.htm

- Informationen zum ESF:

  http://europa.eu.int/comm/employment_social/esf2000/index-de.htm

- Informationen zum ESF auf Bundesebene:

  Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherung

  www.bmgs.bund.de/deu/gra/themen/europa/esf/index.cfm

- Auskünfte über Förderungsmöglichkeiten erteilen die Arbeitsämter sowie die zuständigen Ministerien der Bundesländer:

  - Freie und Hansestadt Hamburg

    Behörde für Wirtschaft und Arbeit

    Behörde für Wirtschaft und Arbeit

    Postfach 11 21 09

    20421 Hamburg

Alter Steinweg 4 / Wexstraße 7

20459 Hamburg

Ansprechpartner: Herr Hans Nauber

Tel: (0 40) 4 28 41 - 0

Fax: (0 40) 4 28 41 - 16 20

poststelle@bwa.hamburg.de

- Ministerium für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen

  Horionplatz 1

  40213 Düsseldorf

  Tel.: 0211 8618 - 50

  Fax: 0211 8618 -54444

- Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur

  Abteilung 3 Wirtschaftsförderung und EU-Angelegenheiten

  Max-Reger-Straße 4-8

  99096 Erfurt

  Tel.: 0361 / 37 97 999

  Fax: 0361 / 37 97 990

  www.th-online.de

Art der Förderung

☒ Zuschuss

☐ Darlehen

☐ Bürgschaft

☐ ...

Förderungsgegenstand

- Der Fonds unterstützt Maßnahmen zur Verhinderung und Bekämpfung der Arbeitslosigkeit sowie zur Entwicklung der Humanressourcen und der sozialen Integration in den Arbeitsmarkt, eine

nachhaltige Entwicklung und fördert den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt. Dazu gehört unter anderem:

- Förderung der Chancengleichheit beim Zugang zum Arbeitsmarkt
- Förderung und Verbesserung der beruflichen und allgemeinen Bildung sowie Beratung
- Verbesserter Zugang und Beteiligung am Arbeitsmarkt für Frauen
- Gleichstellung von Frauen und Männern im Sinne der allgemeinen Politik von Chancengleichheit (Mainstreaming- Politik)

- Die Durchführung obliegt dem Bund und den Bundesländern, dazu werden die Gelder entsprechend verteilt:
  - Gelder des Bundes werden von der Bundesanstalt für Arbeit verwaltet, Ansprechpartner hierzu sind die örtlichen Arbeitsämter
  - Die Bundesländer beschließen ihre jeweils eigenen ESF-Programme und setzen ihre Förderschwerpunkte im Rahmen der zulässigen Förderbereiche je nach lokalen und regionalen Bedürfnissen
- Siehe auch Programme des Bundes und der Länder:
  - Thüringen:

→ "Soziale Wirtschaftsbetriebe"

→ "Förderung der beruflichen Qualifizierung"

→ "Förderung der Einstellung schwer vermittelbarer Arbeitsloser"

→ "Einstellung bzw. Übernahme von Konkurslehrlingen"

Förderungshöhe

- Finanzielle Unterstützung vor allem in Form von Zuschüssen zugunsten von Einzelpersonen

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Auf Bundesebene ergänzt der ESF die Bestimmungen des SGB III
- Weitere Regelungen sind nicht bekannt

Intelligente Energie - Europa

Geltungsbereich

☒ EU

☐ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☒ Energieeinsparung

☒ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☒ Sonstiger Umweltschutz → Schutz der Umwelt und Verbesserung ihrer Qualität

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- Calls for proposal erst ab November 2003 möglich.
- Um Informationen zum EIE Programm abzufragen: Email an tren-intelligentenergy@cec.eu.int

Art der Förderung einschl. Konditionen

☐ Darlehen

☐ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Breitstellung der Elemente, die für die Förderung der Energieeffizienz, den vermehrten Einsatz erneuerbarer Energiequellen und die Diversifizierung der Energieversorgung, die Verbesserung der Nachhaltigkeit, die Entwicklung des Potenzials de Regionen, sowie die Ausarbeitung der für die Erreichung dieser Ziele erforderlichen gesetzgeberischen Maßnahmen erforderlich sind
- Förderung von wirksamen und intelligenten, auf tragfähigen und dauerhaften Grundlagen beruhenden Energieerzeugungs- und Verbrauchsmustern
- In vier spezifische Bereiche untergliedert
    - SAVE
        - Verbesserung der Energieeffizienz und die rationelle Energieverwendung
    - ALTENER
        - Förderung neuer und erneuerbarer Energiequellen für die zentrale und die de-

zentrale Produktion von Strom und Wärme und ihre Einbeziehung im lokalen Umfeld und in Energiesystemen

- STEER
  - Unterstützung von Initiativen , die sämtliche energiespezifischen Aspekte des Verkehrswesens, die Diversifizierung der Kraftstoffe.... zum Gegenstand haben
- COOPENER
  - Unterstützung von Initiativen zur Förderung erneuerbarer Energiequellen und der Energieeffizienz in Entwicklungsländern

- Innerhalb jedes der vier spezifischen Bereiche ist die Gemeinschaftsfinanzierung im Rahmen des Programms für Maßnahmen oder Projekte bestimmt, die Folgendes zum Gegenstand haben:
  - Förderung von nachhaltiger Entwicklung, Energieversorgungssicherheit im Binnenmarkt, Wettbewerbsfähigkeit und Umweltschutz
  - Schaffung, Ausbau oder Umgestaltung von Strukturen und Instrumenten für die Entwicklung nachhaltiger Energiesysteme
  - Förderung von Systemen und Geräten im Bereich der nachhaltigen Energie mit dem Ziel ihre Marktdurchdringung zu beschleunigen und Investitionen anzukurbeln

Förderungshöhe

- Finanzhilfe darf nicht mehr als 50 % der Gesamtkosten der Maßnahme oder des Projekts betragen
  - Der Restbetrag kann entweder aus öffentlichen oder aus privaten Mitteln oder aus einer Kombination von beiden gedeckt werden

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

LIFE III - Finanzierungsinstrument für die Umwelt (LIFE), 3. Phase 2000 bis 2004

Geltungsbereich

☒ EU

☐ Bund

☐ Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☒ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☒ Gewässerschutz/ Abwasser

☒ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☒ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☒ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- Europäische Kommission

  Generaldirektion Umwelt

  Rue de la Loi 200

  B-1049 Brüssel

  Tel: 0032 2/ 2991111

  envinfo@cec.eu.int

  www.europa.eu.int/comm/environment/life/home.htm

- Umweltbehörde der Freien und Hansestadt Hamburg

  Präsidialabteilung

  Herr Klaus de Buhr

  Billstr. 84

  20539 Hamburg

  Tel: 040/ 4 28 45 30 05

  Fax: 040/ 4 28 45 39 84

  klaus.debuhr@ub.hamburg.de

- Ministerium für Umwelt und Naturschutz, Landwirtschaft und Verbraucherschutz

  Herr Dr. Becker/ Fr. Tyrann-Weyers

  Schwannstr. 3

  40476 Düsseldorf

  Tel: 0211/ 45 66 626 oder 0211/ 45 66 638

Fax: 0211/ 45 66 388

joerg.becker@munvl.nrw.de oder tanja.tyrann-weyers@munvl.nrw.de

- Thüringer Ministerium für Landwirtschaft, Naturschutz und Umwelt
  Referat 124 (Europa)
  Frau Hilke Höhn
  Beethovenstraße 3
  99096 Erfurt
  Tel.: 0361/37-99 156
  Fax: 0361/37 99 950
  h.hoehn@tmlnu.thueringen.de

Art der Förderung einschl. Konditionen

☐ Darlehen

☒ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Für Unternehmensförderung kommt die Komponente „LIFE-Umwelt“ zur Anwendung
- Demonstrationsvorhaben vor allem in folgenden Bereichen:
  - Beschränkung der Umweltauswirkungen wirtschaftlicher Tätigkeit auf eine Minimum durch Entwicklung sauberer Technologien und Betonung der Prävention
  - Vermeidung, Wiederverwendung, Wiederverwertung und Recycling von Abfällen jeder Art und rationelle Bewirtschaftung der Abfallströme
  - Verringerung der Umweltauswirkungen von Produkten durch integrierte Konzepte für Produktion, Verteilung, Verbrauch und Handhabung am Ende der Lebensdauer einschließlich der Entwicklung umweltfreundlicher Produkte
- Begleitmaßnahmen für den Erfahrungsaustausch zwischen den einzelnen Vorhaben sowie für die Bewertung, Überwachung und Förderung von Maßnahmen aus früheren Phasen von LIFE

Förderungshöhe

- Nicht rückzahlbare Zuschüsse
- Anteilsfinanzierung bis zu 30% der erstattungsfähigen Kosten bei Vorhaben mit erheblichen Einnahmen; sonst bis zu 50%
- Nationale Ausschreibungen beachten
- Abgabefrist bei der Kommission: 30. November

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Hierzu sind keine Vorschriften bekannt

Energieeinsparung und Nutzung regenerativer Energiequellen (HH)

Geltungsbereich

☐ EU

☐ Bund

☒ Hamburg

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☒ Energieeinsparung

☒ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☒ F&E

Finanzierung von...

☒ Infrastrukturmaßnahmen

☒ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☒ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle

Behörde für Umwelt und Gesundheit

Amt für Verwaltung, Grundsatzangelegenheiten und Energiepolitik

Billstr. 84

20539 Hamburg

Tel: +49 (40) 428 45 – 0

Fax: +49 (40) 428 45 - 3293

poststelle@bug.hamburg.de

www.bug.hamburg.de

Art der Förderung einschl. Konditionen

☐ Darlehen

☒ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Entwicklung neuer Energietechnologien
- Demonstrationsvorhaben zur rationellen Energiegewinnung und –verwendung
- Vorhaben zur Nutzung regenerativer Energiequellen oder von Abwärme sowie zur Erzielung höherer Wirkungs- und Nutzungsgrade bei der Energieanwendung
- Begleitende Untersuchungen von Vorhaben zur Energieeinsparung und Nutzung regenerativer Energiequellen

Förderungshöhe

- Grundsätzlich Anteilsfinanzierung, bei Vorhaben zur Nutzung erneuerbarer Energiequellen sind auch Fehlbedarfs- oder Festbetragsfinanzierung möglich
- Der Fördersatz beträgt grundsätzlich 35% der förderungsfähigen Kosten
- Bei Vorhaben zur Nutzung regenerativer Energiequellen kann der Fördersatz bis 80% der förderfähigen Kosten betragen
- Förderungsfähig sind alle Investitions- und Planungskosten, die zum geplanten förderfähigen Vorhaben gehören. Dies sind im einzelnen:
    - Sämtliche Anschaffungs- und Herstellungskosten einschließlich Nebenkosten
    - Finanzierungskosten, soweit sie notwendig sind und nach eventuellen Steuervergünstigungen netto entstehen
- Für Demonstrationsvorhaben können in besonders gelagerten Einzelfällen, wenn das erhebliche Interesse Hamburgs dies gebietet, die jährlichen Betriebskosten für maximal 3 Jahre nach Inbetriebnahme der Anlage bis zu 35% des Investitionskostenzuschusses zusätzlich bezuschusst werden

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Fördermittel aus anderen Programmen können grundsätzlich in Anspruch genommen werden
- Die Förderhöchstgrenze von 50% der förderungsfähigen Kosten (Vorhaben zur Nutzung regenerativer Energiequellen 80%) darf insgesamt nicht überschritten werden
- Etwaige steuerliche Abschreibungvergünstigungen und Investitionszulagen nach dem Investitionszulagengesetz bleiben von der Anrechnung ausgenommen

Förderprogramm für Umwelttechnologie

Geltungsbereich

☐ EU

☐ Bund

☒ Hamburg

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☒ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☒ Gewässerschutz/ Abwasser

☒ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☒ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☒ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☒ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- Behörde für Umwelt und Gesundheit

  Fachamt für Energie und Immissionsschutz

  Billstraße 84

  20539 Hamburg

  Tel. 040/ 4 28 45 0

  Fax: 040/428 45-2099

  ub@ub.hamburg.de

  http://fhh.hamburg.de

Art der Förderung

☒ Zuschuss

☒ Darlehen

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Im erheblichen Interesse Hamburgs liegende Vorhaben, die:
  - Den Stoffeinsatz produkt- oder produktionsbezogen reduzieren
  - Emissions-, abfall- und/ oder abwasserarme Produktionsverfahren einsetzen
  - Anlagentechnische Stoffkreisläufe durch Aufarbeitung und Wiedereinsatz von Stoffen aufbauen

- Recyclingmaterial für Primärprodukte verwenden
- auf umweltfreundlichen Gestaltung von Produkten und auf Umstellung auf abfallvermindernde Technologien, umweltfreundliche Produkte und Verpackungen gerichtet sind
- dazu bestimmt und geeignet sind, besonders überwachungsbedürftige Abfälle zu vermeiden oder zu verwerten
- dem Aufbau einer unternehmensübergreifenden Organisation oder Einrichtung zur Wahrnehmung von Aufgaben und Pflichten der angeschlossenen Abfallerzeuger dienen

- Ausnahmsweise können auch Forschungs- und Entwicklungsvorhaben sowie begleitende Untersuchungen gefördert werden, die mit einem bestimmten förderungsfähigen Vorhaben im unmittelbaren Zusammenhang stehen

Förderungshöhe

- Anteilsfinanzierung bei KMU bis zu 40% (sonst 30%) der förderungsfähigen Kosten
- Förderungsfähig sind alle Investitions-, Planungs- und Entwicklungskosten, die sich bei vernünftiger wirtschaftlicher Betrachtungsweise auf die durch die Zweckbestimmung erforderlichen Maßnahmen beziehen bzw. durch diese entstehen
- Mindestförderbetrag: 5.000 EUR
- Zuschuss:
  - Höchstbetrag: 100.000 EUR
  - Darlehen:
  - zinsgünstig
  - Höchstbetrag: 250.000 EUR

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Es gelten die EU-Regelungen über de-minimis Beihilfen
- Die Förderung aus diesem Programm ist gegenüber anderen Förderungsmöglichkeiten nachrangig

Förderung betrieblicher Ausbildungsplätze für benachteiligte Jugendliche

Geltungsbereich

☐ EU

☐ Bund

☒ Hamburg

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☒ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☒ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☒ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

Gemeinsam mit dem Antrag auf Eintragung in das Verzeichnis der Berufsausbildungsverhältnisse bzw. in die Lehrlingsrolle nach § 33 Absatz 1 des Berufsbildungsgesetzes bzw. § 30 Absatz 1 der Handwerksordnung bei der uzständigen Stelle (Kammer) eingereicht werden

Art der Förderung

☒ Zuschuss

☐ Darlehen

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Ausbildungsverhältnisse in anerkannten Ausbildungsberufen nach § 25 BbiG/Hw0

Förderungshöhe

- Der/dem Auszubildenden (Betrieb) wird im Rahmen der Projektförderung für jedes Ausbildungsverhältnis ein Zuschuss in Höhe von 154 Euro je Ausbildungsmonat als Festbetrag gewährt
- Bei erfolgreichen Ausschluss der Ausbildung in der ursprünglichen vereinbarten Ausbildungszeit wird eine Prämie in Höhe von 767 Euro gewährt

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Förderung ausgeschlossen, wenn Ausbildungsverhältnis aus anderen öffentlichen Mitteln gefördert wird
- Öffentlich finanzierte oder teilfinanzierte Ausbildungs- oder Beschäftigungsträger sind von der Förderung ausgeschlossen

Hamburger Modell zur Beschäftigungsförderung

Geltungsbereich

☐ EU

☐ Bund

☒ Hamburg

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☒ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☒ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☒ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- Arbeitslose: Melden bei persönlichem Arbeitsvermittler in dem für sie zuständigen Arbeitsamt
    - Wenn sie zum förderfähigen Personenkreis gehören, erhalten sie einen Gutschein, der Förderzusage beinhaltet
- Über Qualifizierungsmöglichkeiten informiert
    - Für handwerkliche Berufe:
        - Handwerkskammer Hamburg

          Frau Brandis

          Tel.: 040 / 35905-757
    - Alle übrigen Berufe
        - Weiterbildung Hamburg e.V.

          Tel.: 040 / 280846-14

          Arbeitgeber können beim Arbeitsamt Hamburg einen formlosen Antrag auf Vermittlung eines oder mehrer Scheckinhaber stellen
    - Firmenservice des Arbeitsamtes Hamburg

      Tel.: 040 / 2485-1511 oder -1512

Art der Förderung

☒ Zuschuss

☐ Darlehen

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Sozialversicherungspflichtige Beschäftigung, die den tariflichen, bzw. ortsüblichen Bedingungen entspricht und mindestens 15 Wochenstunden umfasst
- Arbeitsverhältnisse mit einem monatlichen Bruttoarbeitsentgelt von mehr als 325 € und höchstens 1400 € (ohne Zuschuss)
- Zielgruppe: Langzeitarbeitslose, von Langzeitarbeitslosigkeit bedrohte Arbeitslose ohne abgeschlossene Berufsausbildung und Sozialhilfeempfänger

Förderungshöhe

- Förderung ersetzt beiden Vertragspartnern (Arbeitgeber und Arbeitnehmer) die durchschnittlichen Sozialversicherungsbeiträge in pauschalierter Form
- Zuschuss beträgt bei Vollarbeitszeit für Arbeitgeber und Arbeitnehmer jeweils 250 € im Monat
- Bei Teilzeitbeschäftigung jeweils 125 €.
- Zusätzlich erhält Arbeitgeber für den neu einzustellenden Arbeitnehmer einen Qualifizierungsgutschein im Wert von bis zu 2000 € (für Voll- und Teilzeit, gültig für 12 Monate), der in gemeinsamer Absprache und gegen Kostenbeleg zum einen als Hilfe zum Berufseinstieg und zum anderen zur längerfristigen Weiterbildung genutzt werden kann
- Sofern der eingestellte Arbeitnehmer nach einem halben Jahr sozialversicherungspflichtig unbefristet weiterbeschäftigt wird, erhalten Arbeitgeber und Arbeitnehmer als flankierende Maßnahme zur Verstetigung des Arbeitsverhältnisses die genannten Zuschüsse für vier weitere Monate ausbezahlt

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Kumulation mit anderen Fördermaßnahmen ist nicht möglich

Hamburger Klimaschutzprogramm „Heizung + Solar“

Geltungsbereich

☐ EU

☐ Bund

☒ Hamburg

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☒ Energieeinsparung

☒ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☒ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- Innung Sanitär Heizung Klempner Hamburg

  Barmbeker Markt 19

  22081 Hamburg

  Tel.: 040 / 299949-0

  Fax: 040 / 299949-80

Art der Förderung einschl. Konditionen

☐ Darlehen

☒ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Installation von thermischen Solaranlagen und energieeinsparenden Heizungsanlagen
- *Antragsberechtigt*: Handwerksbetriebe, die fachliche Qualifikation in der Installation von thermischen Solaranlagen nachgewiesen haben

Förderungshöhe

- Je m2 Kollektoreintrittsfläche (Aperturfäche):
  - 160 €/m2 bei Flachkollektoranlagen

- 180 €/m2 bei Vakuumkollektoranlagen

- Zuschuss erhöht sich um 80 €/m2 wenn gleichzeitig mit dem Einbau der Solaranlage ein Energie sparender Heizkessel installiert wird

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

Hamburger Klimaschutzprogramm "Wärmeschutz im Gebäudebestand"

Geltungsbereich

☐ EU

☐ Bund

☒ Hamburg

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☒ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☒ Investitionen

☒ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- *Förderung nach Bilanzverfahren:*

  Hamburgische Wohnungsbaukreditanstalt (WK)

  Besenbinderhof 31

  20097 Hamburg

  Tel.: 040 / 24846-0

  Fax: 040 / 24846-432

- *Förderung nach Bauteilverfahren:*

  ZEWU der Handwerkskammer HH

  Buxtehuder Str. 76

  21073 Hamburg

  Tel.: 040 / 35905-822

  Fax: 040 / 35905-825

Art der Förderung einschl. Konditionen

☐ Darlehen

☒ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Energetische Modernisierungsmaßnahmen nach einem Energiebilanzverfahren:
    - Maßnahmen müssen zu einer Senkung des spezifischen Jahres-Heizwärmebedarfs um mind. 40 v.H. gegenüber dem Ist-Zustand
- Kleinere Modernisierungsvorhaben vereinfachte Förderung nach Bauteilverfahren:

Förderungshöhe

- Förderung nach Bilanzverfahren:
    - Zuschuss von 0.10 bis 0.20 € für die berechnete Verminderung des Jahres-Heizwärmebedarfs um je eine kWh
    - Summe der bewilligten Zuschüsse an einem Antragssteller soll in einem Kalenderjahr nicht mehr als 125.000 € betragen
    - Beratungscheck
        - Mit Zuschuss von 40 v.H. der Kosten gefördert
    - Energiepass
        - Herstellung eines Hamburger Energiepasses mit Zuschuss von 40 v.H. der Kosten gefördert
    - Qualitätssicherung
        - Begleitende Qualitätsberatung durch registrierten Qualitätsberater mit Zuschuss in Höhe von 50 v.H. der Beratungskosten, höchstens 5000 € je Objekt gefördert
- Förderung nach Bauteilverfahren:
    - Max. Fördersumme je Antragssteller und Kalenderjahr beträgt 5000 €
    - Mindest. Fördersummer (Bagatellgrenze) liegt bei 500 €
    - Zuschüsse berechnen sich je m2 zusätzlich gedämmter Fläche bzw. erneuter Fensterfläche

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Kumulierung mit anderen staatlichen Förderprogrammen möglich, sofern dort nicht andere Regelungen vorgesehen sind

ÖKOPROFIT Hamburg

Geltungsbereich

☐ EU

☐ Bund

☒ Hamburg

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☒ Sonstiger Umweltschutz (→ Betrieblicher Umweltschutz)

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☒ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- Behörde für Umwelt und Gesundheit

  Dr. Birgit Geyer

  Tel.: 040 / 42845-4315

  Fax: 040 / 42845-4117

  Birgit.geyer@bug-hamburg.de

- Projektdurchführung:

  B.A.U.M. Consult AG

  Odterstr. 58

  20259 Hamburg

  Ansprechpartner:

  Peter Krabbe

  Tel.: 040 / 4907-1113

  Fax: 040 / 4907-1525

  p.krabbe@baumgroup.de

  Christian Hein

  Tel: 040 / 4907-1505

  Fax: 040 / 4907-1525

  c.hein@baumgroup.de

  www.oekoprofit.hamburg.de

Art der Förderung einschl. Konditionen

☐ Darlehen

☒ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Die Stadt Hamburg unterstützt Hamburger Unternehmen im Rahmen der „UmweltPartnerschaft Hamburg“ beim betrieblichen Umweltschutz.
- Betriebe aller Branchen und Größen können sich an ÖKOPROFIT Hamburg beteiligen.
- Kleine und mittelgroße Unternehmen erhalten Fördermittel
    - Müssen die sechs halbtägigen Beratungen durch B.A.U.M. Consult AG aus eigenen Mitteln finanzieren
    - → Kosten die darüber hinaus anfallen übernimmt die Behörde für Umwelt und Gesundheit der Stadt Hamburg

Förderungshöhe

- Nicht rückzahlbare Zuschüsse
- Anteilsfinanzierung:
    - Eigenanteil (s.o.): variiert und ist abhängig von der Unternehmensgröße
        - Zwischen 1000 und 4000 €
    - Weitere Kosten übernimmt die Behörde
        - Lizenzkosten
        - Vertragskosten etc.

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

Unternehmen für Ressourcenschutz

Geltungsbereich

☐ EU

☐ Bund

☒ Hamburg

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☒ Gewässerschutz/ Abwasser

☒ Luft-/ Lärmemissionen

☒ Energieeinsparung

☒ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☒ Investitionen

☒ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- Behörde für Umwelt und Gesundheit
  Fachamt für Energie und Immissionsschutz
  Billstraße 84
  20539 Hamburg
  Fax: 040/428 45-2099
  Ansprechpartner:
  Dr. Kerstin Selke Tel.: 040/428 45-4311
  Dr. Günter Tamm Tel.: 040/428 45-2259
  Hendrik Pinnau Tel.: 040/428 45-2674
  Jens Hoppe Tel.: 040/428 45-4378

Art der Förderung

☒ Zuschuss

☐ Darlehen

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Freiwillige Investitionen in den Ressourcen- und Klimaschutz, die zu einer Stärkung des vorsorgenden Umweltschutzes durch den effizienten Umgang mit Ressourcen wie Energie, Wasser und Rohstoffen oder zu einer nachhaltigen Reduzierung der CO_2-Emissionen als auch sonstiger klima-

relevanter Emissionen beitragen

- Technische Grundlagenermittlungen und Entwurfsplanungen (Effizienz-Checks) durch Fachingenieure sofern sie in unmittelbarem Zusammenhang mit einer konkreten förderfähigen Investition stehen

Förderungshöhe

- Nicht rückzahlbarer Zuschuss
- Anteilsfinanzierung für KMU bis zu 40% (sonst 30%) der förderungsfähigen Kosten
- Mindestbetrag: 1.000 EUR
- Höchstbetrag: 50.000 EUR
- Neben der finanziellen Förderung umfasst das Angebot gezielte Beratungen zu ressourcenschonenden Maßnahmen und Techniken sowie Informationsangebote

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Hierzu können keine Angaben gemacht werden

Regionales Wirtschaftsförderungsprogramm NRW (RWP)

Geltungsbereich

☐ EU

☐ Bund

☒ Nordrhein-Westfalen

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☒ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☒ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☒ Infrastrukturmaßnahmen

☒ Investitionen

☒ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☒ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- Kreditinstitut nach Wahl des Antragsstellers (Hausbank)

Art der Förderung

☒ Zuschuss

☐ Darlehen

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Investitionsvorhaben der gewerblichen Wirtschaft (einschließlich Tourismusgewerbe), durch die Arbeitsplätze geschaffen oder gesichert werden, entweder durch sachkapital oder lohnkostenbezogene Investitionszuschüsse
- Nicht-investive Maßnahmen der gewerblichen Wirtschaft zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen
- Vorhaben der wirtschaftsnahen Infrastruktur und der Tourismusinfrastruktur

Förderungshöhe

- Förderhöchstsätze Investitionszuschüsse
    - Für arbeitsplatzschaffende Maßnahmen
        - Von Unternehmen die bestimmte Kriterien erfüllen max. 28%
        - Von allen übrigen Unternehmen max. 18 %

- Für arbeitsplatzsichernde Maßnahmen max. 12 %
- Außerhalb der Regionalfördergebiete
  - Kleine Unternehmen max. 15%
  - mittlerer Unternehmen max. 7,5 %
- In Anlage 1 genannten Fördergebieten
  - Kleine Unternehmen max. 15 %
  - Mittlere Unternehmen max. 7,5 %

- Eigenbeteilung des Zuschussempfänger zur Finanzierung des Investitionsvorhabens muss mind. 25% betragen
- Ergänzende Förderung von nicht-investitiven Unternehmensmaßnahmen zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von KMUs
  - Beratung
    - Zuschuss beträgt grds. max. 50 % zu einem Beratungsaufwand von mind. 15 Tagewerken
    - Zuschüsse bis zu einem Bemessungshöchstsatz von 1250 € gewährt
    - Zuschuss aus GA-Mitteln kann bis zu 50000€ betragen
  - Schulung
    - Zuschüsse von max. 40 % in den Regionalfördergebieten der Gemeinschafts-aufgabe
    - Zuschüsse von max. 35 % in den übrigen Fördergebieten
  - Humankapitalbildung
    - Besonderer Zuschuss
      - Personalkostenzuschuss
      - Auf zwei Jahre beschränkt
      - Darf max. 50 % des Bruttojahreslohnes im ersten Jahr und max. 25 % im zweiten Jahre betragen
      - Beträgt grds. pro zusätzlich geschaffenen Arbeitsplatz, der mit
        - einer Frau besetzt wird, im ersten Jahr bis zu 15.000 €, im zweiten Jahr max. 10.000 €
        - einem Mann besetzt wird, im ersten Jahr bis zu 7500 €, im zweiten max. 5000 €

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

Initiative ökologische und nachhaltige Wasserwirtschaft NRW

Geltungsbereich

☐ EU

☐ Bund

☒ Nordrhein-Westfalen

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☒ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz → produktionsintegrierter Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☒ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle

- Jeweilige Hausbank
- http://www.munlv.nrw.de/sites/arbeitsbereiche/boden/initiative-wasser.htm

Art der Förderung einschl. Konditionen

☐ Darlehen

☒ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Zuwendungen für ökologische und nachhaltige Maßnahmen zur Erfüllung der Abwasserbeseitigungspflicht in Nordrhein-Westfalen
    - Innovative Verfahren für Maßnahmen zum produktionsintegrierten Umweltschutz (PIUS)
        - Zurückhaltung von Stoffen, insb. solche, die in öffentlichen Kläranlagen nicht oder nicht ausreichend behandelt werden
        - Schließung von Wasserkreisläufen
        - Abwasservermeidung oder Abwassereinsparung

Förderungshöhe

- Höchstens 50 % der zuwendungsfähigen Ausgaben, sofern dabei der Maximalbetrag von 100.000 Euro innerhalb von drei Jahren nicht überschritten wird.

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Förderung im Rahmen der „de minimis“ - Regel

PIUS-Check Förderung (NRW)

Geltungsbereich

☐ EU

☐ Bund

☒ Nordrhein-Westfalen

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☒ Energieeinsparung

☒ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☒ Sonstiger Umweltschutz → produktionsintegrierter Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☒ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle

- EFA Die Effizienz-Agentur NRW

  Mühlheimer Strasse 100

  47057 Duisburg

  Tel.: 0203 / 37879-30

  Fax: 0203 / 37879-44

  www.efanrw.de

  efa@efanrw.de

  Andreas Kunsleben: Tel.: -50, aku@efanrw.de

  Marcus Lodde: Tel.: -58, lod@efanrw.de

  Michael Niemczyk: Tel: -48, mni@efanrw.de

Art der Förderung einschl. Konditionen

☐ Darlehen

☒ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- PIUS-Check
  - Planungs- und Beratungstool der Effizienz-Agentur NRW für KMUs

- Initialgespräch bis Maßnahmenplanung -> neun Beratertage

Förderungshöhe

- Vom gesamten Beratungshonorar der externen Kompetenzträger übernimmt die Effizienz-Agentur NRW bis zu 70%

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Nichts bekannt

50plus – Schaffung von zusätzlichen Beschäftigungsmöglichkeiten für Arbeitnehmer ab 50 Jahre (TH)

Geltungsbereich

☐ EU

☐ Bund

☒ Thüringen; neue Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☒ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☒ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☒ Investitionen in Humankapital

☒ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- GfAW – Gesellschaft für Arbeits- und Wirtschaftsförderung des Freistaats Thüringen mbH

  Dalbergsweg 6

  99084 Erfurt

  Tel.: 0361 2223-0

  Fax: 0361 222317

  www.gfaw-thueringen.de/index2.html

- Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur

  Max-Reger-Straße 4-8

  99096 Erfurt

  Tel.: 0361 / 37 97 999

  Fax: 0361 / 37 97 990

  www.th-online.de/index.pl

Art der Förderung einschl. Konditionen

☐ Darlehen

☒ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Antragsberechtigt sind Arbeitgeber mit Sitz in Thüringen
- Schaffung zusätzlicher Dauerarbeitsplätze und neuer Beschäftigungsfelder für förderungsbedürftige Arbeitnehmer, die das 50. Lebensjahr vollendet haben
- Förderungsbedürftigkeit im Sinne der Richtlinie liegt vor, wenn die Arbeitnehmer ohne Zuschüsse nicht oder nicht dauerhaft in den Arbeitsmarkt eingegliedert werden können
- Es muss ein zusätzliches unbefristetes sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis begründet werden, das tarifvertraglichen Vereinbarungen oder ggf. ortsüblichen Bedingungen entspricht

Förderungshöhe

- Nicht rückzahlbarer Zuschuss zu den förderungsfähigen Gesamtausgaben als Anteilsfinanzierung
- Förderfähig sind grundsätzlich die Personalkosten, in begründeten Ausnahmefällen auch Sachkosten
- Höchstbeträge und Förderungsdauer:
    - Bei Eingliederungszuschüssen für maximal 5 Jahre monatlich 210 EUR für Frauen bzw. 150 EUR für Männer (bei besonderen Tätigkeitsanforderungen 460 bzw. 410 EUR)
    - Bei Einstellungszuschüssen bei Neugründungen für maximal ein Jahr monatlich 210 EUR für Frauen bzw. 150 EUR für Männer (bei Verlängerung der Förderung im zweiten Jahr 610 bzw. 510 EUR)
    - Bei Einstellungszuschüssen bei Vertretung für maximal ein Jahr monatlich 210 EUR für Frauen bzw. 150 EUR für Männer (bei besonderen Tätigkeitsanforderungen 460 bzw. 410 EUR; bei Verlängerung der Förderung im zweiten Jahr 610 bzw. 510 EUR)
    - Bei Verlängerung einer Arbeitsbeschaffungsmaßnahme um ein Jahr monatlich 610 EUR für Frauen bzw. 510 EUR für Männer
    - Bei Verlängerung einer Strukturanpassungsmaßnahme (SAM) um ein viertes Jahr monatlich 610 EUR für Frauen bzw. 510 EUR für Männer
- Alle Landeszuschüsse werden an eine Nachbeschäftigungsverpflichtung von einem Jahr bzw. sechs Monaten (SAM) geknüpft
- Sach- und Verwaltungsausgaben, die in unmittelbaren Zusammenhang mit der Maßnahmen stehen, können pro Arbeitnehmer und Monat maximal wie folgt gefördert werden:
    - Im ersten Jahr 250 EUR
    - Im zweiten Jahr 200 EUR

    - Im dritten Jahr 150 EUR
    - Im vierten Jahr 100 EUR
    - Im fünften Jahr 50 EUR
- Bei Teilnahme des Arbeitnehmers an einer berufsbegleitenden arbeitsbezogenen Maßnahme der beruflichen Bildung kann zusätzlich ein pauschaler Landeszuschuss bis zu 80% der nachgewiesenen Ausgaben zu den Lehrgangskosten gewährt werden; der Zuschuss wird bis zur 5,40 EUR pro Teilnehmerstunde für bis zu 400 Stunden (entspricht maximal 2.160 EUR pro Arbeitnehmer) gewährt

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Durch diese Förderung werden Leistungen der Arbeitsverwaltung ergänzt bzw. im Anschluss gefördert
- Die Förderung von Arbeitsamt und Land zusammen darf das Bruttoarbeitsentgelt nicht übersteigen
- Eine Kumulation mit anderen Fördermitteln des Landes ist nicht möglich
- Andere Fördermittel sind vorrangig in Anspruch zu nehmen

Arbeit durch Arbeitssicherheit (AdAS) (TH)

Geltungsbereich

☐ EU

☐ Bund

☒ Thüringen; neue Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☒ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☒Gesundheitsschutz

☒ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☒ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☒ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

Art der Förderung einschl. Konditionen

☐ Darlehen

☒ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- innovative und modellhafte Lösungen zur sicherheitsgerechten und gefährdungsfreien Gestaltung von Arbeitsplätzen, Technologien und Produkten
- Maßnahmen, die insbesondere:
    - sicherheitstechnische und gesundheitliche Risiken abbauen
    - die ergonomische Gestaltung von Produkten verbessern
    - neue Verfahren entwickeln
- Zuwendungsempfänger: juristische Personen oder KMU im Sinne der Richtlinie

Förderungshöhe

- Nicht rückzahlbarer Zuschuss als Anteilsfinanzierung
- Höhe der Förderung je nach Fördergebiet[3] 58% bzw. 65% brutto der Gesamtausgaben, höchstens

jedoch 75% netto der zuwendungsfähigen Kosten

- Zuwendungsfähige Kosten:
    - Investitionen in Sachanlagen
    - Investitionen in immaterielle Anlagewerte
    - Lohnkosten, sofern durch die Investitionen dauerhafte sozialversicherungspflichtige Arbeitsplätze geschaffen werden
- Höchstbetrag: 150.000 EUR
- Der Eigenanteil des Zuwendungsempfängers beträgt 25%

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- die Kumulation mit anderen Fördermitteln ist grundsätzlich möglich
- der Gesamtbetrag der Zuwendungen darf den Förderhöchstbetrag dieser Richtlinie nicht überschreiten

Einstellung bzw. Übernahme von Konkurslehrlingen (TH)

Geltungsbereich

☐ EU

☐ Bund

☒ Thüringen; neue Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☒ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☒ Investitionen in Humankapital

☒ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- GfAW – Gesellschaft für Arbeits- und Wirtschaftsförderung des Freistaats Thüringen mbH

  Dalbergsweg 6

  99084 Erfurt

  Tel.: 0361 2223-0

  Fax: 0361 222317

  www.gfaw-thueringen.de/index2.html

- Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur

  Max-Reger-Straße 4-8

  99096 Erfurt

  Tel.: 0361 / 37 97 999

  Fax: 0361 / 37 97 990

  www.th-online.de/index.pl

Art der Förderung einschl. Konditionen

☐ Darlehen

☒ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Antragsberechtigt sind Ausbildungsbetriebe mit Sitz in Thüringen oder einem benachbarten Bundesland, die eine Thüringer Konkurslehrling einstellen
- Konkurslehrlinge sind Auszubildende, die aufgrund von Konkursverfahren, Betriebsstilllegung bzw. –schließung oder Wegfall der Ausbildungsberechtigung ihren Ausbildungsbetrieb während der Ausbildung verloren haben und von einem anderen Unternehmen eingestellt bzw. übernommen werden

Förderungshöhe

- Nicht rückzahlbarer Zuschuss als Festbetragsfinanzierung
- Förderfähig sind bis zu zwölf Monate der verbleibenden Ausbildungszeit mit einem monatlichen Betrag von 255, 65 EUR
- sofern die Restausbildungszeit zwölf Monate übersteigt beträgt der Zuschuss maximal 3.068 EUR

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- die Kumulation mit anderen Fördermitteln ist grundsätzlich möglich
- Sofern eine Förderung aus anderen öffentliche Mitteln erfolgt, sind diese auf die Zuwendungen nach dieser Richtlinie anzurechnen

EMAS express

Geltungsbereich

☐ EU

☐ Bund

☒ Thüringen

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☒ Sonstiger Umweltschutz --> Umweltmanagement

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☒ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☒ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- UIZ - Umweltinnovationszentrum GmbH

  Feuerbachstraße 9

  07548 Gera

  Tel.: 0365 / 85535-10

  Fax: 0365 / 85535-15

Art der Förderung einschl. Konditionen

☐ Darlehen

☒ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Öko-Audit/Umweltmanagement
- Beratung und Validierung UMS

Förderungshöhe

- Bis zu 75%

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

Fördereckwerte „Wiedereinstieg“ Modellprojekt für ‚Berufsrückkehrerlnnen’ in Thüringen

Geltungsbereich

☐ EU

☐ Bund

☒ Thüringen

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☒ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☒ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☒ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- Antrag unter Verwendung des entsprechenden Antragsformulars an die Kommunalentwicklung LEG GmbH

  Projektbüro des ESF in Thüringen

  Neuwerkstraße 10

  99084 Erfurt

Art der Förderung einschl. Konditionen

☐ Darlehen

☒ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Durchführung von Maßnahmen zur modularen arbeitsplatzbezogenen Qualifizierung von ‚BerufsrückkehrerInnen' sowie deren notwendige organisatorische und beratende Begleitung im Zusammenhang mit der Vermittlung in ein Unternehmen bzw. mit dem Erhalt des Arbeitsplatzes
- Antragsberechtigt: juristische Personen des öffentlichen oder privaten rechts, welche die notwendigen organisatorischen und fachlichen Voraussetzungen für die Qualifizierung und Begleitung sowie die Durchführung ESF-kofinanzierter Maßnahmen geeignet sind
- Förderfähige Personen sind

- Arbeitslose oder von Arbeitslosigkeit bedrohte ‚BerufsrückkehrerInnen', im Anschluss an die Familienphase
- ‚BerufsrückkehrerInnen' während der Elternzeit, die im Anschluss arbeitslos oder von Arbeitslosigkeit bedroht sind

Förderungshöhe

- Nicht rückzahlbarer Zuschuss im Wege der Anteilsfinanzierung zur Projektförderung:
  - Personal- und Sachausgaben
    - Einschließlich anteiliger Geschäftsführungs- und Verwaltungsausgaben

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

Förderung der beruflichen Qualifizierung (Thüringen)

Geltungsbereich

☐ EU

☐ Bund

☒ Thüringen

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☒ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☒ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☒ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

☐ Kooperationsvorhaben

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur

  Postfach 10 05 52

  99005 Erfurt

  Tel.: 0361 / 37 97 999

  www.th-online.de

- Kommunalentwicklung LEG

  Frau Dr. Wegner

  Projektbüro ESF Thüringen

  Neuwerkstraße 10

  99084 Erfurt

  Tel.: 03 61/ 64 47 220

  Fax 03 61/ 64 47 100

  Projektbuero-ESF-Thueringen@kommunalentwicklung.de

  www.kommunalentwicklung.de

Art der Förderung

☒ Zuschuss

☐ Darlehen

☐ Bürgschaft

☐ …

Förderziele

- Bekämpfung der Arbeitslosigkeit
- Vermeidung der dauerhaften Ausgrenzung aus dem Erwerbsleben
- Verbesserung der Beschäftigungsmöglichkeiten

Fördergegenstand

- Maßnahmen zur Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit, zur Steigerung der Anpassungsfähigkeit und zur Nutzung der sich aus sozialem, technischem und wirtschaftlichen Wandel ergebenden Beschäftigungspotenziale, dies sind insbesondere:
    - Maßnahmen zur Vermittlung von Kenntnissen und Fähigkeiten, die zum Wiedereintritt in das Erwerbsleben beitragen
    - Maßnahmen zur Verbesserung der Chancengleichheit aller, insbesondere der weiblichen Erwerbspersonen, im Arbeitsleben
    - Maßnahmen, die einen Beitrag zur Verbesserung der Anpassungsfähigkeit und zur Etablierung einer Kultur des lebenslangen Lernens leisten
- Zielgruppen der Förderung sind:
    - Arbeitslose, deren Wiedereingliederung in das Erwerbsleben durch Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik erleichtert werden kann
    - Arbeitslose Jugendliche, denen eine Arbeitslosigkeit von mehr als sechs Monaten droht
    - Personen die, aufgrund des technischen und wirtschaftlichen Wandels, Unterstützung beim Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit im Sinne eines lebenslangen Lernens bedürfen
    - Besondere Aufmerksamkeit wird hierbei der Förderung von Frauen zugemessen

Förderungshöhe

- Anteilsfinanzierung bis zu 70% der förderfähigen Gesamtausgaben (Personalausgaben, Leistungen an Maßnahmeteilnehmer, Sachausgaben, Verwaltungsausgaben)

- Im Ausnahmefall ist eine Vollförderung möglich

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Andere Förderungen aus öffentlichen oder privaten Mitteln sind grundsätzlich möglich
- Beim Zusammentreffen verschiedener Förderarten sind die Zuwendungen aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds und des Freistaats Thüringen nachrangig
- Insgesamt darf die öffentliche Förderung 100% der zuwendungsfähigen Ausgaben nicht übersteigen

Förderung der Berufsausbildung und der beruflichen Weiterbildung gem. §§ 235 und 235a-c SGB III

Geltungsbereich

☐ EU

☐ Bund

☒ Thüringen

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☒ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☒ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☒ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

Art der Förderung einschl. Konditionen

☐ Darlehen

☐ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- berufliche Ausbildung von Auszubildenden
- betriebliche Aus- und Weiterbildung von schwerbehinderten Menschen i.S. des § 104 Abs. 1 Nr. 3 Buchstabe e IX. Buch
- Betriebspraktika, die berufs- oder berufsbereichbezogene fachliche sowie soziale Kompetenzen vermitteln, die einen Übergang in eine Berufsausbildung erleichtern
- Weiterbildung für Ungelernte

Förderungshöhe

- ***noch keine weiteren Informationen verfügbar***

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

Förderung der Einstellung schwer vermittelbarer Arbeitsloser (TH)

Geltungsbereich

☐ EU

☐ Bund

☒ Thüringen; neue Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☒ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☒ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- GfAW – Gesellschaft für Arbeits- und Wirtschaftsförderung des Freistaats Thüringen mbH

  Dalbergsweg 6

  99084 Erfurt

  Telefon: 0361 2223-0

  Fax: 0361 222317

  www.gfaw-thueringen.de/index2.html

- Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur

  Max-Reger-Straße 4-8

  99096 Erfurt

  Tel.: 0361 / 37 97 999

  Fax: 0361 / 37 97 990

  www.th-online.de/index.pl

Art der Förderung einschl. Konditionen

☐ Darlehen

☒ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Antragsberechtigt sind Arbeitgeber mit Sitz in Thüringen
- Schaffung zusätzlicher Dauerarbeitsplätze insbesondere für die Zielgruppen der Arbeitsmarktpolitik, für die keine Förderung nach SGB III möglich ist
- Zielgruppen:
    - Jugendliche unter 25 Jahren und Frauen, die seit mindestens 3 Monaten arbeitslos gemeldet sind
    - Männer ab 45 Jahren, Schwerbehinderte im Sinne der §§ 1-2 Schwerbehindertengesetz sowie Arbeitnehmer ohne verwertbare Qualifizierung oder mit speziellen personenbezogenen Vermittlungshemmnissen, die seit mindestens 6 Monaten arbeitslos gemeldet sind
    - Langzeitarbeitslose (seit mindestens 12 Monaten arbeitslos gemeldet)
- Es muss ein zusätzliches unbefristetes sozialversicherungspflichtiges Arbeitsverhältnis begründet werden, das tarifvertraglichen Vereinbarungen oder ggf. ortsüblichen Bedingungen entspricht

Förderungshöhe

- Nicht rückzahlbarer Zuschuss zum Arbeitsentgelt als Anteilsfinanzierung
- Höchstbeträge:
    - Für Vollzeitarbeitsverhältnisse bis zu 7.670 EUR
    - Für Teilzeitarbeitsverhältnisse mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von 18 – 24 Stunden bis zu 5.113 EUR
    - Für Teilzeitarbeitsverhältnisse mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von 25 – 32 Stunden bis zu 6.392 EUR
- Die Förderung kann bis zu einem Jahr erfolgen

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Andere Fördermittel sind vorrangig in Anspruch zu nehmen
- Eine Kumulation mit anderen Fördermitteln ist nicht möglich

Förderung der Teilnahme an Umweltmanagementsystemen sowie von Projekten zur Verbesserung von Umweltauswirkungen (TH)

Geltungsbereich

☐ EU

☐ Bund

☒ Thüringen, neue Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☒ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☒ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☒ Investitionen in Humankapital

☒ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- RKW Thüringen e.V.

  Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V.

  Konrad Zuse Str. 5

  99099 Erfurt

  Postfach 10 14 19, 99014 Erfurt

  Tel.: 03 61 / 5 51 43 20

  Fax: 03 61 / 5 51 43 27

  www.rkw-thueringen.de

- UIZ – Umweltinnovationszentrum GmbH

  Herr Dr. Fischer

  Feuerbachstr. 9

  07548 Gera

  Tel: 0365/ 85 53 510

  Fax: 0365/ 85 53 515

  info@uiz-gera.de

- Thüringer Ministerium für Landwirtschaft, Naturschutz und Umwelt

  Referat 121

  Beethovenstraße 3

  99096 Erfurt

  Tel.: 0361/37-99 184

  Fax: 0361/3799950

Art der Förderung einschl. Konditionen

☐ Darlehen

☒ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

a) Erstmalige Beteiligung von kleinen und mittleren Unternehmen (EU-Definition) an Umweltmanagementsystemen (EMAS II), wenn eine Validierung angestrebt wird

b) Umweltrelevante Beratungsprojekte in/für KMU z.B. im Rahmen von Umweltorientierungsberatungen und Umweltinnovationsberatungen

c) Projekte zur Verbesserung von Umweltauswirkungen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung insbesondere Projekte mit Pilot- oder Modellcharakter nichtinvestiver Art (Beispiele: Entwicklung von Umweltkennzahlen, Erstellung von Öko-Bilanzen, Projekte zum stoff- und produktbezogenen Umweltschutz)

Förderungshöhe

- Nicht rückzahlbare Zuschüsse
- Anteilsfinanzierung: bis zu 75% der zuwendungsfähigen Ausgaben
- Höchstbetrag: 100.000 EUR pro Unternehmen
- Zu b) und C9 kann eine Förderung auch als Festbetragsfinanzierung erfolgen

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- die EU-Vorschriften für de-minimis Beihilfen sind zu beachten
- es sind keine weiteren Vorschriften bekannt

Förderung von Maßnahmen nach der Gemeinschaftsinitiative für die Entwicklung des ländlichen Raumes LEADER +

Geltungsbereich

☐ EU

☐ Bund

☒ Thüringen

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☒ Energieeinsparung

☒ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☒ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☒ Infrastrukturmaßnahmen

☒ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- Antrag unter Verwendung des entsprechenden Antragsformulars bei örtlich zuständigen Landwirtschaftsamt einzureichen

Art der Förderung einschl. Konditionen

☐ Darlehen

☒ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Neuartige innovative Projekte mit Pilotcharakter, die folgenden Themen zugeordnet werden können
    - Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Erzeugnissen und Dienstleistungen des Gebiets durch Einsatz von neuem Know-how und neuer Technologie
    - Verbesserung der Lebensqualität im ländlichen Raum
    - Aufwertung lokaler Erzeugnisse, insb. Durch Erleichterung der Marktzugangs für kleinere Betriebe
    - Inwertsetzung des natürlichen und kulturellen Potenzials der Region
- Maßnahmen zur Unterstützung der Lokalen Arbeitsgruppen bei der Umsetzung der Entwicklungsstrategien
- Maßnahmen der Zusammenarbeit zwischen ländlichen Gebieten

- Zuwendungsempfänger
    - Öffentliche Projektträger, Gemeinden und Landkreise, sonstige Körperschaften des öffentlichen Rechts sowie sonstige juristische Personen des öffentlichen Rechts
    - Private Projektträger, natürliche Personen, juristische Personen und Personengesellschaften des privaten Rechts

Förderungshöhe

- Nicht rückzahlbarer Zuschuss im Wege der Anteilsfinanzierung zur Projektförderung:
- Projekte privater Träger werden mit einem Fördersatz von 75 %, bei investiven Maßnahmen mit 45 % unterstützt
- Maßnahmen nach Gliederungspunkt 2.2 werden mit einem Fördersatz von 100 % gefördert

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

Förderung von Energieberatung und Energiekonzepten (Thüringen)

Geltungsbereich

☐ EU

☐ Bund

☒ Thüringen

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☒ Energieeinsparung

☒ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☒ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle

Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur

Postfach 10 05 52

99005 Erfurt

Tel.: 0361 / 37 97 999

www.th-online.de

Art der Förderung

☒ Zuschuss

☐ Darlehen

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Energieberatung in Unternehmen und sonstigen Einrichtungen
    - Aufzeigen von Schwachstellen bei der rationellen Energieverwendung
    - Vorschläge für energie- und kostensparende Verbesserungen
    - Wirtschaftlichkeit und Umweltrelevanz der vorgeschlagenen Veränderungen
    - Bewertung der zu erwartenden Energieeinsparung und Umweltentlastung
    - Beratung dient zur Entscheidungsvorbereitung
- Erstellung von Energiekonzepten

- Ziel: Energieeinsparung und Optimierung des Energieverbrauchs
- Instrument zur Informationsverdichtung und Entscheidungsfindung
- Entwicklung von Möglichkeiten rationeller und umweltverträglicher Energiedienstleistungen
- Prüfung hinsichtlich betriebswirtschaftlicher, energiepolitischer, umwelt- und sozialrelevanter Gesichtspunkte
- Besonderer Wert ist auf die Einsparung nicht erneuerbarer Energieträger und die Ermittlung sinnvoller Nutzungsmöglichkeiten für Abwärmequellen und erneuerbarer Energieträger zu legen
- Prüfung, ob Möglichkeiten zur ergänzenden örtlichen Stromerzeugung bestehen

Förderungshöhe

- Festbetragsförderung
- Energieberatung:
  - Höchstgrenze der förderfähigen Beratungsausgaben: 400 EUR je Tagewerk
  - Zuschuss in Höhe von 350 EUR je Tagewerk; der Zuwendungsempfänger trägt den Anteil von 50 EUR je Tagewerk zuzüglich Mehrwertsteuer
  - Bei höheren Beratungskosten erhöht sich der Anteil des Zuwendungsempfängers; bei niedrigeren Beratungskosten vermindern sich die Anteile von Land und Zuwendungsempfänger zu gleichen Teilen
  - Pro Beratung können maximal die anteiligen Ausgaben von 4 Tagewerken erstattet werden
  - Eine Beratung kann je Objekt nur einmal in Anspruch genommen werden; eine erneute Förderung ist jedoch nach drei Jahren möglich
- Erstellung von Energiekonzepten:
  - Bis 40% (in Ausnahmefällen mit Modellcharakter bis zu 50%) der zuwendungsfähigen Kosten
  - Maximal 30.000 EUR

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Vorhaben, die durch andere Programme des Freistaates Thüringen unterstützt werden, sind von der Förderung ausgeschlossen
- Die Vorschriften über die de-minimis Beihilfen finden Anwendung

Förderung von Strukturanpassungsmaßnahmen (SAM) (TH)

Geltungsbereich

☐ EU

☐ Bund

☒ Thüringen; neue Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☒ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☒ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☒ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- GfAW – Gesellschaft für Arbeits- und Wirtschaftsförderung des Freistaats Thüringen mbH

  Dalbergsweg 6

  99084 Erfurt

  Tel.: 0361 2223-0

  Fax: 0361 222317

  www.gfaw-thueringen.de/index2.html

- Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur

  Max-Reger-Straße 4-8

  99096 Erfurt

  Tel.: 0361 / 37 97 999

  Fax: 0361 / 37 97 990

  www.th-online.de/index.pl

Art der Förderung einschl. Konditionen

☐ Darlehen

☒ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Förderungsziel

- Verbesserung der Beschäftigungssituation in Thüringen

Fördergegenstand

- Antragsberechtigt sind Träger der folgenden Maßnahmen
- Maßnahmen der Strukturanpassung, an denen der Freistaat Thüringen ein erhebliches Interesse hat. Dies sind insbesondere:
    - Erhaltung und Verbesserung der Umwelt
    - Verbesserung des Angebots bei den sozialen Diensten und in der Jugendhilfe
    - Erhöhung des Angebots im Breitensport und in der freien Kulturarbeit
    - Vorbereitung und Durchführung der Denkmalpflege, der städtebaulichen Erneuerung und des städtebaulichen Denkmalschutzes
    - Verbesserung des Wohnungsumfelds
    - Verbesserung der wirtschaftsnahen Infrastruktur
- Priorität haben Maßnahmen:
    - die der Schaffung zusätzlicher Dauerarbeitsplätze dienen
    - die an Wirtschaftsunternehmen vergeben werden, insbesondere Maßnahmen, die unmittelbar für die Entwicklung der gewerblichen Wirtschaft erforderlich sind
    - die besonders auf eine nachhaltige Entwicklung im Sinne der Agenda 21 auf lokaler und regionaler Ebene ausgerichtet sind

Förderungshöhe

- Nicht rückzahlbarer Zuschuss zu den förderfähigen Gesamtausgaben
- Anteilsfinanzierung für vom Arbeitsamt zugewiesene Arbeitnehmer bis zu 90%
- Höchstbeträge:
    - Für Vergabemaßnahmen bis zu 765 EUR je Arbeitnehmer und Monat
    - Für Regiemaßnahmen je nach Arbeitsinhalt bzw. Tätigkeit
        - → Geringe Tätigkeitsanforderungen/ Qualifikationen bis zu 510 EUR je Arbeitnehmer und Monat
        - → Für höhere Tätigkeitsanforderungen/ Qualifikationen bis zu 715 EUR je Ar-

beitnehmer und Monat

→ In bis zu 5% der Fälle kann bei besonderen Tätigkeitsanforderungen ein Zuschuss von bis zu 870 EUR je Arbeitnehmer und Monat gewährt werden

- Zuwendungsempfänger beteiligen sich mit mindestens 10% an den Gesamtausgaben der Maßnahme
- Förderung in der Regel bis zu 36 Monate, eine Verlängerung auf bis zu 48 Monate ist möglich, wenn sich der Zuwendungsempfänger verpflichtet, dass der zugewiesene Arbeitnehmer in ein anschließendes Dauerarbeitsverhältnis übernommen wird

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Eine Kombination ist im Rahmen der bestehenden rechtlichen Regelungen zulässig und erwünscht
- Eine Förderung aus diesem Programm wird gegenüber anderen Landesprogrammen nachrangig gewährt

Ergänzung von Leistungen der Bundesanstalt für Arbeit im Rahmen der Förderung von Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen gem. §§ 260-271 und 416 SGB III

Geltungsbereich

☐ EU

☐ Bund

☒ Thüringen

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☒ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☒ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- Beantragung beim für die Region zuständigen Arbeitsamt

Art der Förderung einschl. Konditionen

☐ Darlehen

☒ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Natürliche oder juristische Personen, die Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen selbst durchführen oder durch Dritte durchführen lassen
- Maßnahmen, die in angemessenem Umfang Dauerarbeitsplätze schaffen oder sichern. Vorzugsweise sollen Arbeiten gefährdet werden, die der Vorbereitung oder Ergänzung strukturverbessernder Maßnahmen dienen und die besonders für die Beschäftigung von Frauen und Jugendlichen unter 25 Jahren geeignet sind

Förderungshöhe

- Nicht rückzahlbarer Zuschuss i.R. einer Projektförderung als Anteilsfinanzierung gewährt:
    - Personal- und notwendige Sachkosten
- Landeszuwendung sollte i.d.R. 10 % der Gesamtkosten einer Maßnahme nicht übersteigen

- Ein Zuschuss von bis zu 30 % der Gesamtkosten der Maßnahme ist in Ausnahmefällen zulässig

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

Orientierungsberatung zum Umweltinnovationen (OBU)

Geltungsbereich

☐ EU

☐ Bund

☒ Thüringen

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☒ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☒ Energieeinsparung

☒ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☒ Sonstiger Umweltschutz (→ nachhaltige Produktentwicklung)

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☒ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- UIZ - Umweltinnovationszentrum GmbH

  Herrn D. Wolfgang Fischer

  Feuerbachstraße 9

  07548 Gera

  Tel.: 0365 / 85535-10

  Fax: 0365 / 85535-15

- Umweltzentrum des Handwerks Thüringen

  Herrn Frank Hohle

  In der Schremsche 3

  07407 Rudolstadt

  Tel.: 03672 / 377-180

  Fax: 03672 / 377-188

Art der Förderung einschl. Konditionen

☐ Darlehen

☒ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Orientierungsberatungen zu ökologischen Optimierungs- und Innovationspotentialen für KMUs

Förderungshöhe

- 1. Stufe: OBU I (bis zu 4 Beratertage)
    - anerkennungsfähige Kosten: max. 2040 €
    - Förderung: 75 %, max. 1530 €
- 2. Stufe: OBU II (bis zu 8 Beratertage)
    - anerkennungsfähige Kosten: max. 4080 €
    - Förderung: 75%, max. 3060 €
- 3. Stufe: OBU III (Einzelprojekte bis zu 25 Beratertage)
    - anerkennungsfähige Kosten: max. 12750 €
    - Förderung: 75%, max. 9562,50 €

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

Rationelle und umweltfreundliche Energieverwendung/ Nutzung von erneuerbaren Energien (TH)

Geltungsbereich

☐ EU

☐ Bund

☒ Thüringen; neue Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☒ Energieeinsparung

☒ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☒ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☒ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur

  Max-Reger-Straße 4-8

  99096 Erfurt

  Tel.: 0361 / 37 97 999

  Fax: 0361 / 37 97 990

  www.th-online.de/index.pl

- Thüringer Aufbaubank

  Gorkistraße 9

  (S-Finanzzentrum)

  99084 Erfurt

  Postfach 900244, 99105 Erfurt

  Tel.: 0361 / 7447-0

  Fax: 0361 / 7447-271

  info@tab.thueringen.de

  http://tab.th-online.de/index.php?flash=ok

Art der Förderung einschl. Konditionen

☐ Darlehen

☒ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Antragsberechtigt sind Unternehmen, die die Kriterien der EU-Definition für kleine und mittlere Unternehmen erfüllen
- Maßnahmen der rationellen und umweltfreundlichen Energieverwendung insbesondere auf Basis von erneuerbaren Energien, insbesondere:
    - Neubau und Reaktivierung von Wasserkraftanlagen zur Stromerzeugung sowie der Ausbau und die Modernisierung von Wasserkraftanlagen zur Erhöhung der Stromerzeugung
    - Errichtung von photovoltaischen Solarenergieanlagen zur Stromerzeugung
    - Errichtung von solarthermischen Anlagen zur Brauchwassererwärmung, Raumbeheizung und Bereitstellung von Prozesswärme
    - Errichtung von Windkraftanlagen zur Stromerzeugung
    - Errichtung von Anlagen zur Nutzung von Biomasse
    - Errichtung von Blockheizkraftwerken auf Basis erneuerbarer Energien
    - Errichtung von Pilot- und Demonstrationsvorhaben im Energiebereich mit den Schwerpunkten Verwendung erneuerbarer Energien und Energieeinsparung

Förderungshöhe

- Nicht rückzahlbarer Zuschuss als Festbetrags- oder Anteilsfinanzierung
- Festbetragsfinanzierung:
    - Wasserkraftanlagen:
        - → 500 EUR je kW installierte elektrische Leistung für Anlagen mit einer Leistung bis zu 35 kW; mindestens jedoch 7.500 EUR je Einzelanlage
        - → 375 EUR je kW installierte elektrische Leistung für Anlagen mit einer Leistung von über 35 kW bis zu 100 kW
        - → 250 EUR je kW installierte elektrische Leistung für Anlagen mit einer Leistung von über 100 kW
        - → 250 EUR je kW erweiterte installierte elektrische Leistung bei Ausbau und Modernisierung
        - → Höchstbetrag: bis zu 100.000 EUR je Anlage
    - photovoltaische Solarenergieanlagen:
        - → 1.000 EUR je kW_p installierte elektrische Leistung

→ Höchstbetrag: 10.000 EUR je Vorhaben

- thermische Solaranlagen:
  - → 600 EUR bei Anlagen bis 8 m^2 Bruttokollektorfläche
  - → 75 EUR je angefangenem Quadratmeter bei Anlagen über 8 m^2 Bruttokollektorfläche
  - → Höchstbetrag: 50.000 EUR
- Windkraftanlagen:
  - → 100 EUR je kW installierte elektrische Leistung
  - → Mindestbetrag: Höhe des Zuschusses mind. 5% der Investitionsausgaben
  - → Höchstbetrag: 75.000 EUR je Vorhaben
- Anlagen zur Nutzung von Biomasse:
  - → 50 EUR je kW thermische Leistung
  - → Mindestbetrag: 500 EUR je Anlage
  - → Höchstbetrag: 100.000 EUR je Anlage
- Blockheizkraftwerke:
  - → 250 EUR je kW installierte elektrische Leistung für Anlagen mit einer Leistung bis 100 kW
  - → 200 EUR je kW installierte elektrische Leistung für Anlagen mit einer Leistung von über 100 kW
  - → Höchstbetrag: 100.000 EUR je Anlage

- Anteilsfinanzierung für Pilot- und Demonstrationsvorhaben:
  - Bis zu 30% der zuwendungsfähigen Ausgaben (bei Photovoltaikanlagen bis 40%)
  - Höchstbetrag: 150.000 EUR je Vorhaben

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- die Kumulation mit anderen Fördermitteln (des Landes) ist nicht möglich

SAM-Anschlussförderung (TH)

Geltungsbereich

☐ EU

☐ Bund

☒ Thüringen; neue Bundesländer

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☒ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☒ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- GfAW – Gesellschaft für Arbeits- und Wirtschaftsförderung des Freistaats Thüringen mbH

  Dalbergsweg 6

  99084 Erfurt

  Tel.: 0361 2223-0

  Fax: 0361 222317

  www.gfaw-thueringen.de/index2.html

- Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur

  Max-Reger-Straße 4-8

  99096 Erfurt

  Tel.: 0361 / 37 97 999

  Fax: 0361 / 37 97 990

  www.th-online.de/index.pl

Art der Förderung einschl. Konditionen

☐ Darlehen

☒ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Antragsberechtigt sind private Arbeitgeber mit Sitz oder Niederlassung in Thüringen
- Dauerhafte Beschäftigung von Arbeitnehmern im Anschluss an Strukturanpassungsmaßnahmen (siehe auch Programm "Förderung von Strukturanpassungsmaßnahmen") in Form sozialversicherungspflichtiger Arbeitsverhältnisse
- Maßnahmen für Arbeitnehmer, die:
    - Das 25. Lebensjahr noch nicht vollendet haben und bei denen mindestens ein Vermittlungshemmnis vorliegt
    - Langzeitarbeitslos sind oder innerhalb der letzten zwölf Monate vor der Förderung mindestens sechs Monate arbeitslos gemeldet waren
    - Behindert sind
    - Das 50. Lebensjahr vollendet haben

Förderungshöhe

- Nicht rückzahlbarer Zuschuss zu den förderfähigen Personalkosten (Bruttoarbeitsentgelt)
- Anteilsfinanzierung für vom Arbeitsamt zugewiesene Arbeitnehmer bis zu 90%
- Höchstbeträge:
    - Vollzeitarbeitsverhältnisse: 6.132 EUR
    - Teilzeitarbeitsverhältnisse mit wöchentlicher Arbeitszeit von 18 bis 24 Stunden: 4.090 EUR
    - Teilzeitarbeitsverhältnisse mit wöchentlicher Arbeitszeit von 25 bis 32 Stunden:5.112 EUR
- Förderung bis zu einem Jahr

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Eine Förderung über andere Landesarbeitsmarktprogramme, die demselben Zweck dienen, ist ausgeschlossen
- Die kumulierten Förderungen dürfen 100% des berücksichtigungsfähigen Arbeitsentgelts nicht überschreiten
- Dieses Programm ist gegenüber anderen Förderungen nachrangig
- Es gelten die EU-Vorschriften über de-minimis Beihilfen

Thüringer Schwerbehinderten-Sonderprogramm zur besonderen Förderung der Einstellung und Beschäftigung Schwerbehinderter

Geltungsbereich

☐ EU

☐ Bund

☒ Thüringen

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☒ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☒ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

▪

Art der Förderung einschl. Konditionen

☐ Darlehen

☐ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- nach Art und Schwere ihrer Behinderung beruflich besonderes betroffenen schwerbehinderte sollen in Dauerarbeitsplätze eingegliedert werden

Förderungshöhe

- ***noch keine weiteren Informationen verfügbar***

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

Soziale Wirtschaftsbetriebe (Beschäftigungs- und Qualifizierungsprojekte für Langzeitarbeitslose, ältere Arbeitslose und Schwerbehinderte (Thüringen)

Geltungsbereich

☐ EU

☐ Bund

☒ Thüringen

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☐ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☒ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☒ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☐ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☐ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☒ Investitionen in Humankapital

☐ sonstige betriebliche Aufwendungen

☐ Kooperationsvorhaben

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur

  Postfach 10 05 52

  99005 Erfurt

  Tel.: 0361 / 37 97 999

  www.th-online.de

- Kommunalentwicklung LEG

  Herr Dr. Spies

  Projektbüro ESF Thüringen

  Neuwerkstraße 10

  99084 Erfurt

  Telefon 03 61/ 64 47 220

  Fax 03 61/ 64 47 100

  Projektbuero-ESF-Thueringen@kommunalentwicklung.de

  www.kommunalentwicklung.de

Art der Förderung

☒ Zuschuss

☐ Darlehen

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Qualifizierungs- und Beschäftigungsprojekte für Arbeitslose sowie sozial, bildungsmäßig und vom Arbeitsmarkt besonders benachteiligte Personengruppen:
    - Arbeitslose unter 25 und Arbeitslose über 45 Jahren, die ein Jahr und länger ohne Beschäftigung sind
    - Arbeitslose Frauen ab 40 Jahren, insbesondere aus dem ländlichen Bereich sowie Alleinerziehende, die ein Jahr und länger ohne Beschäftigung sind
    - Arbeitslose Schwerbehinderte im Sinne des Schwerbehindertengesetzes, die ein Jahr und länger ohne Beschäftigung sind
    - Arbeitslose ohne verwertbare berufliche Qualifikationen oder mit speziellen, in der Person begründeten, Einstellungshemmnissen, die ein Jahr und länger ohne Beschäftigung sind
    - Arbeitslose, die zwei Jahre und länger ohne Beschäftigung sind

Förderungshöhe

- Anteilsfinanzierung
- Förderungsdauer maximal 4 Jahre, gegliedert in 2 Phasen
- Kernförderzeitraum (die ersten maximal 2 Jahre)
    - Zuwendungsfähig sind projektbezogene Personalausgaben für Lehrkräfte, Anleiter und Betreuer, Sachausgaben, Verwaltungsausgaben bis zu 75% sowie Leistungen an die Teilnehmer zuzüglich daraus resultierenden Abgaben bis zu 65%
    - Darüber hinaus ist eine Förderung von maximal 2 Arbeitnehmern im Bereich des Managements durch einen Lohnkostenzuschuss bis zu 50% des Arbeitsentgelts höchstens jedoch 15.339 EUR pro Arbeitsplatz und Jahr möglich
- Für eine Weiterbeschäftigung der Teilnehmer im Anschluss an den Kernförderzeitraum kann ein Lohnkostenzuschuss bis zu 2 Jahren in Höhe von maximal 50% (bei Teilzeitbeschäftigung bis zu 70%) des Arbeitsentgelts höchstens jedoch 12.271 EUR gewährt werden

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Andere Förderungen aus öffentlichen oder privaten Mitteln sind grundsätzlich möglich
- Beim Zusammentreffen verschiedener Förderarten sind die Zuwendungen aus Mitteln des Europä-

ischen Sozialfonds und des Freistaats Thüringen nachrangig

- Insgesamt darf die öffentliche Förderung, je nach Grad der individuellen Benachteiligung der Maßnahmeteilnehmer 50 bis 75% der zuwendungsfähigen Ausgaben nicht übersteigen
- Eine Förderung aufgrund dieser Richtlinie schließt weitere Zuschüsse aus Mitteln des Landesprogramms „Arbeit für Thüringen“ aus

Verarbeitung und Vermarktung ökologisch oder regional erzeugter landwirtschaftlicher Produkte (TH)

Geltungsbereich

☐ EU

☐ Bund

☒ Thüringen

Förderziele

□ **Ökologisch**:

☐ Abfall/ Kreislaufwirtschaft

☐ Altlasten/ Bodenschutz

☐ Gewässerschutz/ Abwasser

☐ Luft-/ Lärmemissionen

☐ Energieeinsparung

☐ Nutzung regenerativer Energien/ Rohstoffe

☒ Sonstiger Umweltschutz

□ **Sozial**:

☐ Innovative Arbeitssysteme (Teilzeit, Familienfreundlichkeit usw.)

☐ Bildung (Weiterbildung/Qualifizierung, Auszubildende)

☐Gesundheitsschutz

☐ Qualitätssicherung

☐ Gleichberechtigung

☐ Externes soziales Engagement des Unternehmens

Unternehmensphase

☒ Existenzgründung/Gründungsfinanzierung

☒ Vermarktung/Absatzförderung (Produkt bereits marktreif)

☐ F&E

Finanzierung von...

☐ Infrastrukturmaßnahmen

☐ Investitionen

☐ Inanspruchnahme von Beratungsleistungen

☐ Investitionen in Humankapital

☒ sonstige betriebliche Aufwendungen

Bewilligungsstelle/ weiterführende Hinweise

- Thüringer Landesanstalt für Landwirtschaft

  Referat 330

  Naumburger Str. 98

  07743 Jena

  Tel: 03641/ 68 30

  Tel./Fax: 07525/942300

  postmaster@jena.tll.de

  http://www.tll.de

- Thüringer Ministerium für Landwirtschaft, Naturschutz und Umwelt

  Beethovenstraße 3

  99096 Erfurt

  Tel.: 0361/37-900

  Fax: 0361/3799950

Art der Förderung einschl. Konditionen

☐ Darlehen

☒ Zuschuss

☐ Bürgschaft

☐ …

Fördergegenstand

- Antragsberechtigt sind u. a. Unternehmen, der Be- und Verarbeitung, die ökologisch oder regional erzeugte Produkte aufnehmen
- Maßnahmen zur Anpassung und Vermarktung zusammengefasster Partien von ökologisch oder regional erzeugten landwirtschaftlichen Produkten an die Markterfordernisse
- Erstinvestitionen von Unternehmen der Be- und Verarbeitung ökologisch oder regional erzeugter landwirtschaftlicher Produkte
- Erarbeitung und Einführung von Vermarktungskonzeptionen

Förderungshöhe

- Nicht rückzahlbare Zuschüsse
- Investitionsbeihilfen bis zu 35% der förderfähigen Kosten
- Vermarktungskonzeptionen bis zu 50% der zuwendungsfähigen Ausgaben, maximal jedoch 38.347 EUR

Kombinierbarkeit mit anderen Programmen

- Hierzu sind keine Vorschriften bekannt

BMBF-Projekt:

Entwicklung und Implementierung eines praxisgerechten Systems für das zukunftsfähige Management von Handwerksbetrieben in Regionen

Teilkonzept „Externe Kommunikation“

Christian Herzig
Centre for Sustainability Management (CSM)
Universität Lüneburg

Endfassung 30.09.2003

Inhaltsverzeichnis

1. Beschreibung und Begründung des Teilkonzeptes 3

1.1 Externe Kommunikation als Querschnittsthema 3

1.2 Rahmenbedingungen externer Kommunikation im Handwerk 5

1.3 Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk als Stakeholder-Dialog – Chancen und Hemmnisse 8

1.4 Einordnung in den Bezugsrahmen des unternehmerischen Prozesses 12

1.5 Überschneidungen und Schnittstellen zu anderen Teilkonzepten 14

2. Bestandsaufnahme Ansätze und Instrumente 14

2.1 Werbung 16

2.2 Verkaufsförderung 19

2.3 Öffentlichkeitsarbeit / Public Relations 20

2.4 Corporate Identity 24

2.5 Direkt Marketing 27

2.6 Persönliche Kommunikation 28

2.7 Messen und Ausstellungen 29

2.8 Sponsoring 30

2.9 Überbetriebliche Instrumente 31

2.10 Product Placement 32

2.11 Motivation, Einführung, Anwendung und Verstetigung von Instrumenten 33

3. Bewertung und Auswahl ‚handwerkstauglicher' Werkzeuge 34

4. Literatur 64

1. Beschreibung und Begründung des Teilkonzeptes

1.1 Externe Kommunikation als Querschnittsthema

Nachhaltiges Wirtschaften birgt insbesondere die Chance in sich, Marketingmöglichkeiten zu erweitern und einen Imagegewinn zu realisieren (vgl. BMU & BDI 2002, 7). Wegen der erhöhten Komplexität bzw. dem Erläuterungsbedarf einer nachhaltigen Produktpalette ist jedoch auch eine verstärkte externe Information und Kommunikation notwendig (Herzig, Rheingans-Heintze, Schaltegger 2003). Dazu ist es erforderlich, dass das Management sich in einem dialogischen Prozess ein Bild von den ökonomischen, ökologischen und sozialen Anliegen der wichtigsten Stakeholdern macht (vgl. BMU & BDI 2002, 8).

Wie muss dieser Dialog aussehen, um die wesentlichen Anliegen zu erfassen und die eingeleiteten Maßnahmen adäquat zurück zu kommunizieren? Um die Anschlussfähigkeit an moderne Kommunikationskultur und -techniken zu gewährleisten bedarf es in vielen Unternehmen Umgestaltungen ihres externen Informationsaustausches. Eine starke Standardisierung der Leistungen, ein hohes Innovationstempo bei Produkten, sowie wechselnde Forderungen nach Transparenz und Rechenschaft auf den Absatzmärkten als auch die mediale Reizüberflutung der Konsumenten fordern unternehmerische Kompetenz auf dem Gebiet des Kommunikationsmanagements (vgl. BMU & BDI 2002, 14). In der betriebswirtschaftlichen Wirklichkeit mangelt es jedoch am effizienten, gezielten und strategischen Einsatz dieses Wissens und der Wahrnehmung bestehender Kontaktmöglichkeiten zum Dialog.

Die Unternehmerpersönlichkeit und der Prozess der Leistungserstellung selbst sind dabei „Schlüsselmedien“. Die Befähigung, Nachhaltigkeitsargumente zu formulieren und zu kommunizieren, ist kennzeichnend für nachhaltiges Unternehmertum. Die Studie zum Status Quo des nachhaltigen Unternehmertums im Handwerk (vgl. Herzig, Rheingans-Heintze, Schaltegger 2003) legt dar, wie Ineffizienzen im Bereich klassischer Werbung entstehen (z.B. viele Anzeigen), während andere Kommunikationskanäle ungenutzt bleiben und an der Schnittstelle von interner zu externer Kommunikation enden. Eine durchgehende Kommunikation ist jedoch essentiell, um Informationen vom und zum Verbraucher fließen und handlungsauslösend wirken zu lassen. Um den optimalen Informationsfluss zu erreichen und die gewünschten Effekte zu erzielen, bedarf es einer umfassenderen Ansprache von Stakeholdern und somit eines Nebeneinanders zweckmäßiger Kommunikationsmedien, Präsentationsmöglichkeiten und einer Motivation für den Unternehmer und seine Betriebsangehörigen. Eine zentrale Roll für eine erfolgreiche Umsetzung spielt die konsequente Anwendung der festgelegten Strategie bzw. der Realisierung von Maßnahmen als Reaktion auf Anliegen von Stakeholdern und die Nutzbarmachung für Produktverbesserungen und Dienstleistungsoptimierungen.

Werden lediglich Teillösungen auf einzelnen Stufen realisiert, ohne den gesamten ökologischen Produktlebenszyklus zu berücksichtigen, spricht man von „verkürztem Ökomarketing". Wird Ökologie vordergründig in der Werbung verwendet, ohne eine entsprechende Problemlösungskompetentz aufzuweisen, handelt es sich um „Pseudo-Öko-Marketing" (vgl. Schoenheit 1990, 198-208). Kurzfristig kann es durchaus sein, dass Unternehmen mit ökologisch-opportunistischen Scheinlösungen oder ökologischen Teillösungen erfolgreich sind. Auf Dauer sind jedoch weder Pseudo-Öko-Marketing noch verkürztes Öko-Marketing nachhaltig. Die kritische Öffentlichkeit und Medien haben diesbezüglich eine regulierende Wirkung. „Bad publicity" wirkt sich negativ auf den Unternehmenserfolg aus. Lediglich Öko-Marketing, das den gesamten ökologischen Produktlebenszyklus berücksichtigt und Umweltentlastungen in relevanten Bereichen anstrebt, ist langfristig erfolgreich (vgl. Belz 2001). Momentan hat das Öko-Marketing zum Teil unter dem Vertrauensverlust, den Pseudo-Öko-Marketing und verkürztes Marketing bei den Stakeholdern ausgelöst haben, zu leiden.

Nachhaltiges Öko-Marketing steigert den individuell wahrgenommenen Nettonutzen, denn Öko-Marketing, das Ökologie einseitig in den Vordergrund stellt und darüber hinaus Kundenbedürfnisse vernachlässigt, spricht allenfalls die Zielgruppe der „ökologisch Bewegten" an. Umweltgerechte Produkte und Leistungen, die aus der Sicht des Kunden im Vergleich zu herkömmlichen Produkten keinen vergleichbaren (Netto-)Nutzen stiften, werden vom Markt nicht angenommen (vgl. Villiger; Wüstenhagen & Meyer 2000). Der Nutzen umfasst neben dem Grundnutzen eines Produktes (Gebrauchsnutzen) auch den Zusatznutzen in Form von Selbstachtungsnutzen (gutes Gewissen), Fremdachtungsnutzen (Anerkennung durch andere Personen) und Erbauungsnutzen (seelisch-geistiger Zusatznutzen durch Schaffensfreude und Leistung) (vgl. Vershofen 1955, 6-11). Bei den Kosten sind nicht ausschließlich der Produktpreis zu berücksichtigen, sondern auch Beschaffungs- (Informations- und Suchkosten), Verwendungs- und Post-Verwendungskosten. Wichtig ist hervorzuheben, dass die einzelnen Nutzen- und Kostenkategorien subjektiv wahrgenommen und gewichtet werden. Ist der Nettonutzen eines ökologischen Produkts aus der Sicht des Kunden höher als der Nettonutzen eines herkömmlichen Produkts, wird er Ersteres bevorzugen, und es bestehen gute Aussichten für einen nachhaltigen Marketingerfolg (vgl. Belz 2001).

Ökologische Probleme unterliegen ähnlich wie die Kundenbedürfnisse dem ständigen Wandel und müssen von Zeit zu Zeit neu bewertet werden. So hat beispielsweise der Trend zum Hedonismus weit reichende Konsequenzen für die Vermarktung von umweltverträglichen Produkten. Anstatt allgemein auf globale ökologische Probleme abzuheben, ist es wichtig, individuelle Nutzen- und Kostenvorteile herauszustellen, die mit dem Kauf und Gebrauch solcher Produkte einhergehen. In diesem Zusammenhang spielt das Timing eine wichtige Rolle. Gelingt es, wandelnde Kundenbedürfnisse zu antizipieren und sich frühzeitig als ökologischer Pionier zu positionieren, können „first-mover"-Vorteile erzielt werden. Sollen in dem

Zielmarkt des Unternehmens nicht nur die Umweltaktiven, sondern vor allen Dingen die Umweltaktivierbaren angesprochen werden und wird Ökologie nicht als dominante, sondern als gleichberechtigte oder flankierende Profilierungsdimension gewählt, muss der ökologische Kommunikations-Mix auf operativer Ebene entsprechend ausgestaltet werden. Er darf nicht einseitig auf ökologische Aspekte ausgerichtet sein. Zentrale Ansatzpunkte sind die Nutzen- und Kostendimensionen, die aus der Sicht des Kunden relevant sind. Nachhaltiges Öko-Marketing beruht auf einer einzigartigen Kombination von Nutzensteigerungsargumenten und/oder Kostensenkungen, die einen für den Kunden wahrnehmbaren Vorteil generieren (vgl. Belz 2001).

Diese Situation legt für nachhaltiges Wirtschaften und für eine konsequente Ausrichtung an den Stakeholderstrukturen eine Modifikation der externen Kommunikationsabläufe und Verbesserung der Kommunikationskompetenz aller Betriebsangehörigen nahe. Jeder Kontakt mit Kunden oder anderen Stakeholdern ist zugleich betriebliches Marketing, unabhängig davon, ob es bewusst oder unbewusst eingesetzt wird.

In der Folge werden die Entwicklung bewusster Kommunikation und die Wahl der Kommunikationsmedien schwerpunktmäßig behandelt. Im Vordergrund steht dabei eine Integration in die betrieblichen Abläufe und eine Operabilität im Tagesgeschäft von Erkenntnissen bezüglich Vorraussetzungen und Ergebnisverbesserungen in der „institutionalisierten“ externen Kommunikation.

1.2 Rahmenbedingungen externer Kommunikation im Handwerk

Eine betriebliche Bestandsaufnahme der externen Kommunikationsbedingungen in einem Handwerksunternehmen stellt generell eine gute Basis für Entwicklungsschritte hin zu einer nachhaltigen Kommunikation dar. Die in der Studie genannten Stärken, wie die Kundennähe und die damit einhergehenden kurzen Kommunikationswege lassen sogar persönliche Gespräche zu (vgl. Karg & Ehrendorfer 2001, 38). Ein stetiger Kontakt, die Kommunikation des Leistungsangebots und dessen erwartungsgemäße Umsetzung sind Voraussetzungen für ein langfristiges Vertrauensverhältnis. Diese Chancen zur erfolgreichen Kommunikation bleiben jedoch oftmals ungenutzt, da eine latente Ressourcenknappheit an Zeit, Finanzen und Personal herrscht (vgl. Herzig, Rheingans-Heintze, Schaltegger 2003, 46).

Die als sehr prägend wahrgenommenen Faktoren der unbewussten Kommunikation und der Kundennähe werden im Folgenden näher umschrieben, um die Ausgangssituation von Handwerksbetrieben besser einschätzen zu können.

Wichtigkeit des Eigentümers - jedoch jeder Betriebsangehörige kommuniziert

Positive Effekte auf externe Kommunikation sind in Handwerksunternehmen im Wesentlichen auf die Kommunikationsfähigkeiten und das Marketing-Wissen des Betriebsleiters zu-

rück zu führen. Dieser ist in einer überwiegenden Zahl von Betrieben ein und dieselbe Person wie der Eigentümer. Er übernimmt oft einen großen Teil der externen Kontakte. Seine Vorstellung von externer Unternehmensinformation prägt die externe Kommunikation maßgeblich. Die Wahl der Kommunikationsmedien und der externe Kommunikationsablauf werden in der Hauptsache von ihm bestimmt. Die allgemeine Handwerks-Unternehmertätigkeit hat weiterhin eine zeitliche Überlastung und eine starke Involvierung in die alltäglichen Betriebsabläufe als Kennzeichen. Somit steht er für eine nachhaltige Kommunikation mit allen Anspruchsgruppen auch nicht im nötigen Umfang zur Verfügung. Die große Bedeutung von regelmäßiger Kontaktpflege mit unterschiedlichen Zielgruppen, auch mit lokaler Presse und Kommunalbehörden ist jedoch zu betonen. Da eine große Anzahl von Handwerksbetrieben Familienbetriebe sind, ist er im Regelfalle von einem motivierenden Netzwerk umgeben, dass ebenfalls in der externen Kommunikation eine Rolle spielt.

Die Einstellung eines Unternehmers im Handwerk lässt sich oft auf ein Handwerksethos und Verantwortungsgefühl zurückführen, was zu hohem Respekt bei seinen Mitarbeitern führt. Wenn das Konzept des nachhaltigen Unternehmertums von ihm aktiv umgesetzt wird, kann sein prägender Einfluss eine zügigere Weitergabe seiner Werte und Normen an seine Mitarbeiter zur Folge haben.

Des Weiteren kann dieses Selbstverständnis, für die offerierten Produktpaletten und Dienstleistungen „ein zu stehen“, als üblich für Handwerksunternehmer gelten (vgl. Petschow 2001, 6). Dieses Selbstverständnis äußert sich dann häufig in einem patriarchalisch-autoritären Führungsstil und der Annahme, das Unternehmen könne ohne seinen Einsatz nicht erfolgreich sein. Verantwortliche Entscheidungen delegiert er nur ungern. Die daraus resultierende Überlastung und der Zeitmangel lassen wenig Raum für strategische Überlegungen und eine Unternehmenspolitik, die einen einheitlichen Unternehmensauftritt (Corporate Identity, CI) beinhaltet und als Grundlage einer Unternehmenskommunikation dienen könnte. Die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens entscheidet sich oft an der Fähigkeit aller Mitarbeiter, die Menschen, die von Ihnen Produkte und Dienstleistungen in Anspruch nehmen so zu bedienen, dass diese sich als Mensch verstanden und persönlich behandelt fühlen.

Insbesondere in kleinen Handwerksbetrieben ist eine Aufgabenteilung in Teilaufgaben je Person eher selten, so dass auch im Zusammenhang mit Kommunikationsprozessen nicht einzelne Personen (wie z.B. der Betriebsleiter) im Blickpunkt der Betrachtung stehen, sondern im Grunde alle Mitarbeiter als „Botschafter“ des Betriebes nach außen kommunizieren, welche Leistungen der Betrieb anbietet, worin besondere Angebote bestehen usw.

Kundennähe

Von besonderem Interesse für Handwerksbetriebe sind die Kommunikationsprozesse bei der Auftragsannahme und der Übergabe des Produktes an den Kunden sowie teilweise auch

während der Leistungserstellung bei dem Kunden. Stakeholder fordern im Wesentlichen ein transparentes Kommunikationsverhalten von den Unternehmen. Transparenz nach Außen meint unter anderem Informationen verfügbar zu machen und Problemstellungen zu erläutern. Es muss nachvollziehbar sein, wer die Hol- und wer die Bringschuld für welche Informationen hat, so dass keine wertvollen Informationen verloren gehen und die Stakeholder und hier insbesondere Kunden, schnell und effizient informiert sind (vgl. Rohn et al. 2001, 39). Wenn Mitarbeiter entsprechend geschult und bereit sind, Informationen, Rückmeldungen und Wünsche von Kunden aufzunehmen und weiterzugeben, wird eine dialogorientierte Kommunikation möglich.

Die Arbeitsorganisation orientiert sich in Handwerksbetrieben stark an den Leistungsprozessen bzw. an den objektbezogenen Kundenanforderungen (vgl. Meier 2002, 106). Kurzfristige Änderungen am Auftrag, Ausführungsprobleme, Zusatzwünsche, Arbeitsausfälle und Koordinierungsprobleme, die zum Beispiel typisch für das Bauhandwerk sind (vgl. Brüggemann & Riehle 1995, 62), erfordern hohe Flexibilität und rasche Abstimmung zur Lösung einer neuen Problemsituation. Anregungen und Reklamationen müssen den Unternehmer möglichst auf direktem Wege und schnellstmöglich erreichen, um in modifizierte Angebote und individualisierte Angebote münden zu können und den Wettbewerbsvorteil der Kundennähe erhalten und ausbauen zu können.

Mitarbeiter und betriebliche Organisation

Die Mitarbeiter sind als „Generalisten mit Spezialwissen, die flexibel und vielseitig einsetzbar sind“ (Ilskensmeier 2001, 66), als Glieder in der Wertschöpfungskette und der Kommunikationskette zu sehen. Zuständigkeiten sind oft unbeständig und situativ durch den Vorgesetzten bestimmt. Dennoch ist die pro-aktive Unterrichtung von Außenstehenden über Verantwortlichkeiten innerhalb des Betriebs und das Einfordern von Feed-back an jeder „Schnittstelle“ zu Stakeholdern ein wesentliches Element einer nachhaltigen Kommunikation.

Persönliche Beziehungen zwischen Mitarbeitern und Außenstehenden bzw. ihr direkter Kontakt inner- und außerhalb des Betriebes wird oft von einem ähnlichen „Hintergrund“, lokaler Verbundenheit und einer „gemeinsamen Sprache“ gekennzeichnet. Es bestehen vielfach familiäre Verbindungen und die Freizeit als auch das Wohnumfeld werden meist geteilt (vgl. Jutzi et al. 2000, 20; Ilskensmeier 2001, 44).

Das Verhalten und die Rollen der Mitarbeiter sind für Stakeholder somit im Betrieb und seinem Umfeld sichtbar und nachprüfbar (vgl. Schreyögg 1999, 463; vgl. Brüggemann & Riehle 1995, 58). Das soziale Miteinander ist besonders über die Sprache bzw. das „Reden“ mit und voneinander nachvollziehbar (vlg. hierzu auch Scott 1986, 37).

Diese Art der „Öffentlichkeitsarbeit“ wird von der Mehrzahl der Mitarbeiter jedoch selten bewusst wahrgenommen, oder reflektiert, obwohl sie einen wesentlichen Teil der externen Kommunikation darstellt. Besonders in der Kommunikation mit Außenstehenden die bisher unbekannte Themen (z.B. Nachhaltigkeit, Umweltschutz, etc.) in den Betrieb hineintragen gibt es Unsicherheiten und generelle Ängste vor Veränderungen (vgl. Brüggemann & Riehle 1995, 64ff.).

Ein Schlüsselmechanismus ist es, den Unternehmer als auch die Mitarbeiter gemeinsam in die Lage zu versetzen, das Risiko des Kapital- bzw. Arbeitsplatzverlustes zu minimieren. Die Entwicklung einer nachhaltigen externen Unternehmenskommunikation kann durch positive Effekte auf die Marktnachfrage und damit verbundene erhöhte Umsätze dazu beitragen (vgl. hierzu auch Meier 2002, 121).

1.3 Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk als Stakeholder-Dialog – Chancen und Hemmnisse

Chancen bestehen insoweit, dass informelle Informationsstrukturen grundsätzlich als positiv zu werten sind, da sie kurze Kommunikationswege darstellen und auch persönliche Gespräche umfassen. Dadurch wird unmittelbares Feedback ermöglicht. Dieses Feedback muss jedoch aktiv eingefordert werden und ergebnisorientiert erfolgen. Mehr flankierendes Wissen und Basiskenntnisse zum Thema Nachhaltigkeit sollte bei diesen Kommunikationsprozessen den Mitarbeitern als eine Art „Nachhaltigkeitsrhetorik“ zur Verfügung stehen (vgl. Karg & Ehrendorfer 2001, 38).

Kleine Unternehmen operieren meist regional begrenzt und haben daher einen intensiven und teilweise auch persönlichen Kontakt zu ihren Kunden. Dieser Kontakt kann als Chance zur Vermarktung umweltfreundlicher Produkte und Dienstleistungen genutzt werden und ermöglicht, ohne größeren Aufwand, die Unterrichtung der Kunden über den Produkt- und Dienstleistungsnutzen (vgl. Tempel & Schmittel 1999, 20). Außerdem können Unternehmer dadurch auch die Bedarfe von Kunden schneller und präziser erkennen (vgl. Horst et al. 1999, 101).

Die Nutzenerwartungen an eine erfolgreiche externe Kommunikation betreffen:

- *effiziente Informationsflüsse*

Zur Flankierung betrieblicher Entscheidungen, zu Themen, wie z.B. Umweltschutz, Qualitätssicherung oder auch Personalrecht, sind effiziente betriebsexterne Kommunikationsprozesse elementar. Es muss klar sein, wer die Hol- und wer die Bringschuld für welche Informationen hat, so dass keine wertvollen Informationen verloren gehen (vgl. Rohn et al. 2001, 39).

- *externes verfügbares Wissen*

Die erfolgreiche Nutzung externen Wissens setzt ein gut funktionierendes Informations- und Kommunikations-Management (IuK)-Management voraus, sowohl im Bezug auf die Informationsaquisition bei den Stakeholdern (insbesondere den Kunden und Lieferanten) als auch im Bezug auf die weitere „Verarbeitung" der Information im Betrieb.

- *Abbau von Akzeptanzwiderständen gegen Veränderungen*

Die Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ökologische und soziale Themen kann durch eine verbesserte externe Kommunikation gesteigert werden und sie können auf diese Weise für eine stärkere Beteiligung an der Optimierung interner Prozesse gewonnen werden. Akzeptanzwiderstände bei der Umsetzung von Umweltmaßnahmen oder der Einführung von Umweltmanagementsystemen können durch verbesserte externe Kommunikation – und damit zusammenhängend einer besseren Motivation – überwunden werden (vgl. Karg & Ehrendorfer 2001, 37). Einfache und klare Kurzformeln der Unternehmenspolitik helfen, diese zu verstetigen, zu verinnerlichen und zu vereinheitlichen, denn es müssen auch die richtigen Inhalte transportiert werden, andernfalls entsteht ein diffuses Bild in der Öffentlichkeit.

- *Mitarbeitermotivation und -partizipation*

Mitarbeiter können besser in die Entwicklung konkreter Verbesserungsmaßnahmen mit einbezogen werden. Zusätzliche Motivation kann dadurch erzielt werden, dass Maßnahmen nicht mehr allein von „Umweltspezialisten" entwickelt und kommuniziert werden (vgl. Karg & Ehrendorfer 2001, 37), sondern eine breite Beteiligung aller Mitarbeiter erfolgt.

- *sinnvolle Verbindung externer Kommunikation und formaler Organisationsstrukturen*

Ein Brückenschlag zur (formaleren) Betriebsorganisation kann beispielsweise durch eine Verbindung des Kundenservice mit dem innerbetrieblichen Vorschlagswesen erfolgen. Somit wird vermieden, an immer besseren Angeboten zu arbeiten, für Bedürfnisse, die nicht mehr in bisheriger Form bestehen (z.B. lassen Moden und langfristige Änderungen des ästhetischen Empfindens die Corporate Identity veralten). Der externen Kommunikation kann man generell in der Phase ihrer Erarbeitung einen „Bürocharakter" zuschreiben, weswegen Ressourcen in dem Feld Verwaltung und Organisation zur Verfügung stehen müssen.

- *Stärkung sozialer Strukturen*

Soziales Miteinander beruht auf stetigen kommunikativen Prozessen der Auseinandersetzung und Verständigung. Dies stärkt soziale Strukturen in Unternehmen.

- *Transparenz nach außen*

Umweltspezifischer Informationsbedarf besteht auch bei externen Stakeholdern wie zum Beispiel Behörden, Versicherungen, Lieferanten und Abnehmern (zur Reduzierung von Belastungen im Verbund), und nicht zuletzt bei den Konsumenten (Mrech et al. 1999, 169), welche zunehmend eine Unterrichtung über Umwelt- und soziale Themen verlangen und klare Zuständigkeiten als auch eindeutige Ansprechzeiten erwarten.

- *Vertrauen in der Öffentlichkeit*

Regelmäßige Kontaktpflege mit externen Anspruchsgruppen erhöht das Ansehen und das Vertrauen, das der Handwerksbetrieb genießt. Solches Kapital kann in wirtschaftlich schwierigen Zeiten entscheidend sein.

- *Mehr Kundennähe*

Eine stärkere Nutzung der verschiedenen Informations- und Kommunikationskanäle, die den Betrieben zur Verfügung stehen, ist vorteilhaft, denn dadurch kann die Reaktionszeit verkürzt und die Kundennähe erhöht werden. Nach einer aktuellen Umfrage nutzen Betriebe selten das gesamte Spektrum der Informations- und Kommunikationsinstrumente (vgl. Herzig, Rheingans-Heintze, Schaltegger 2003).

- *Mögliche Kooperationen und Verbandsarbeit*

Durch klare externe Kommunikationsstrukturen und ein starkes Profil nach außen kann der Handwerksbetrieb als verlässlicher Partner in Unternehmensverbünden auftreten und seine Position in Verbänden offensiv vertreten. Die Verbandsarbeit wiederum legt die Grundlage für gemeinsame Marketing-Aktivitäten und damit ein effektiveres Marketing. Die Umsetzung der Forderung nach mehr Verbraucheraufklärung und -sensibilisierung (vgl. Herzig, Rheingans-Heintze, Schaltegger 2003) seitens der Handwerker liegt in Form einer aktiven Verbandsarbeit in Ihrer Hand. Dadurch kann das Thema Nachhaltigkeit bei Verbrauchern und Behörden auf die Tagesordnung gesetzt werden. Im Sinne einer erfolgreichen Vermarktung umweltverträglicher Produkte muss eine Veränderung der öffentlichen und politischen Rahmenbedingungen, hin zu vermehrten ökonomischen Anreizen für umweltfreundliches Verhalten auch jenseits der Nische, das Ziel und Gegenstand einer lokalen Einflussnahme (zum Beispiel über die Politik, die PR oder Kooperation) eines nachhaltigen Unternehmers sein (vgl. Belz 2001).

Die Unternehmensgröße von meist nur wenigen Mitarbeitern und die damit verbundenen Restriktionen der Personalplanung lassen keine Arbeitsteilung im Bezug auf spezialisierte Informationsbeschaffung, -verarbeitung und -übermittlung oder entsprechende Delegation zu. Das externe Kommunikationsverhalten ist in kleinen Unternehmen meist wenig professionalisiert und beruht oft auf traditionellen Kommunikationsstrukturen (Rechnungen, Angebo-

te, Telefon, Zeitungsanzeigen, Gelbe Seiten, usw.). Eine verstärkte verschriftlichte externe Kommunikation findet erst mit zunehmender Unternehmensgröße statt. Ein schriftliches nachhaltiges Unternehmensleitbild existiert ebenfalls nur in wenigen Betrieben, wobei dieses als Grundvoraussetzung für eine nachhaltigkeitsorientierte Corporate Identity und das daraus abzuleitende externe Nachhaltigkeitsmarketing gesehen wird (vgl. Klemisch & Flieger 2001, 28). Palmer führt an, dass „Face-to-face-Kommunikation" eine für die Unternehmensgröße effiziente Kommunikationsform darstellt (vgl. Palmer 2000, 330). Bei Informationen, die mündlich weitergegeben werden, besteht aber das Problem, dass dies in der Regel nur unregelmäßig und oft nicht frühzeitig genug erfolgt (vgl. Karg & Ehrendorfer 2001, 37). Vielfach fehlen die notwendigen Ressourcen für eine gezielte Kommunikations- und Marketingstrategie. Insbesondere Anzeigenwerbung ist für viele kleine Betriebe zu teuer und zu wenig effektiv (vgl. Orbach & Schilde 2001, 58f). Der Einsatz von Massenkommunikationsmitteln ist außerdem wegen hoher Streuverluste und dem hohen Kapitaleinsatz nicht realisierbar (vgl. Horst et al. 1999, 101). Eine groß angelegte Werbekampagne würde zudem die Kapazitätsgrenzen vieler Kleinstunternehmen sprengen.

Trotz meist intensiver Kommunikation innerhalb kleiner Unternehmen, findet kein gezielter Dialog mit den verschiedenen Anspruchsgruppen im Betriebsumfeld statt. Diese halten jedoch oftmals wichtige betriebsrelevante Informationen und Lösungsansätze bzgl. von Ihnen vertretener Ansprüche gegen das Unternehmen verfügbar. Außerdem fehlt ein strukturiertes und verbindliches Vorgehen zum Erheben und Verarbeiten des vorhandenen Wissens (vgl. Rohn et al. 2001, 33f).

Der Betriebsleitung kommt eine Vorbildfunktion zu, sie muss das Umweltmanagement nicht nur glaubwürdig nach innen, sondern auch nach außen vertreten. „Glaubwürdigkeit setzt Übereinstimmung von Überzeugungen und eigenem Handeln voraus. Eine Führungskraft, die sich im betrieblichen Alltag nicht an die eigenen Umweltleitlinien hält, läuft Gefahr, die umweltbezogene Glaubwürdigkeit bei den Mitarbeitern zu verspielen" (Becke et al. 2000, 53).

Es wird somit insgesamt in Bezug auf die externe Unternehmenskommunikation eine gewisse Formalisierung oder auch Institutionalisierung angeregt, damit mehr konkrete Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten hergestellt, externes Wissen verfügbar gemacht, Partizipation von Mitarbeitern und Stakeholdern ermöglicht und Informationsflüsse auch bottom-up bzw. von extern nach intern ermöglicht werden. Gleichzeitig werden aber die kurzen Kommunikationswege zu den Stakeholdern insbes. Kunden positiv erwähnt, die an sich per Face-to-face-Kommunikation bereits bestehen und nicht durch eine starke Bürokratisierung ersetzt werden sollten. Neben dem äußeren Erscheinungsbild und der Kommunikationspolitik wird insbesondere dem konkreten Verhalten Relevanz beigemessen. Zu letzterem gehört auch, dass umweltorientierte Verhaltensweisen und Beratungskompetenz wegen des Erklärungs-

bedarfs, der bei nachhaltigen Produkten besteht, bei den Mitarbeitern durch Qualifizierung und Personalentwicklung dauerhaft verankert werden. Wenn es gelingt, alle diese Aspekte stimmig in Einklang zu bringen, kann Glaubwürdigkeit, Akzeptanz sowie Vertrauen bei Kunden und potenziellen Kooperationspartnern gewonnen werden (vgl. Klemisch & Flieger 2001, 28).

1.4 Einordnung in den Bezugsrahmen des unternehmerischen Prozesses

In der Phase 1-3 finden sich einige Überschneidungen mit dem Thema „Externe Kommunikation“. So wird die Ideengenerierung von den gewonnenen Erkenntnissen aus dem Dialog mit externen Gruppen (z.B. Kunden) beeinflusst. Durch die Planung und Gestaltung von nachhaltigen Produkten (z.B. Materialauswahl, Funktionsweise, Design) werden Merkmale des Produkts definiert, die ein gewisses Bild nach außen bzw. an den Kunden kommunizieren. Bei der Leistungsrealisierung, die oftmals vor Ort erfolgt (d.h. beim Kunden), spielen kommunikative Aspekte durch den direkten Kontakt zu den Kunden eine große Rolle. Externe Kommunikation spielt für ein funktionierendes Umweltmanagement aber insbesondere in den letzten beiden Phasen des unternehmerischen Prozesses eine besondere Rolle (Abbildung 1). Eine trennscharfe Zuordnung jedes der Kommunikationsinstrumente zu einer der beiden letzten Stufen des unternehmerischen Prozesses ist aber größtenteils nicht möglich, da viele von ihnen in der Regel in beiden Phasen eingesetzt werden.

Stufe / **Teil-konzept**	**Phase 1: Ideen-generier-ung**	**Phase 2: Entwicklung einer nach-haltigen Leistung**	**Phase 3: Leistungs-realisier-ung**	**Phase 4: Markteinführung**	**Phase 5: Etablierung im Markt**
Externe Kommunika-tion				Markttests, Be-kanntheit schaf-fen, Das Leis-tungsangebot kommunizieren, Kaufinteresse we-cken, Feedback über Marktwirkung akquirieren, (Dia-log fördern)	Kundenbin-dungsprogramme, Neukundengewinn-ung in Nischen, Evaluation, Nach-haltigkeitsdenken und Partizipation fördern, Kooperati-on

Abbildung 1: Bezugsrahmen für Bestandsaufnahme und Teilkonzepte

Vor und nach der Markteinführung ist ein aktives Marketing, bei dem der Betrieb aktiv auf seine Kunden zugeht, unverzichtbar (vgl. Mendius 2000, 177). Hierzu müssen die einzelnen Instrumente genau auf ihre Wirksamkeit hin analysiert werden. In Frage kommen konventionelle Kommunikationsinstrumente wie Imagebroschüren, Pressearbeit, Produktwerbung oder Sponsoring, jedoch immer abgestimmt auf die jeweilige Zielgruppe. Besonderer Beachtung sollte aber auch den so genannten „ökologischen" Kommunikationsformen in Form von Tagen der offenen Tür, Gesprächsforen oder sonstigen Kundenveranstaltungen und einem eigenen Internetauftritt geschenkt werden, da diese helfen, den Kundendialog zu intensivieren und den beiderseitigen Informationsaustausch zu forcieren. Falls ein einzelner Betrieb zu klein für ein aktives Marketing ist, kommt auch Verbundmarketing in Frage. Gemeinsam können mehrere kleine Unternehmen externen (Beratungs-) Sachverstand akquirieren und beispielsweise einen gemeinsamen Internetauftritt aufbauen oder eine „Dienstleistung aus einer Hand" anbieten.

Nach erfolgreicher Markteinführung muss wiederum eine stärkere Fokussierung auf die Schnittstelle zu der internen Kommunikation erfolgen, um Informationen der externen Kommunikationspartner (dann eher Adressaten) gezielt in das Unternehmen zurückfließen zu lassen. Dies hat dann wiederum Auswirkungen auf die ersten drei Phasen des unternehmerischen Prozesses.

In der Folge kann es auch sein, dass Misserfolge und Probleme kommuniziert werden müssen. Dies kann sowohl nach innen als auch nach außen der Fall sein. Krisen-PR kann notwendig werden, wenn der Betrieb beispielsweise unbeabsichtigt oder entgegen eigener Behauptungen gegen Umweltauflagen verstoßen hat.

Ein funktionierender Übergang zwischen externer und innerbetrieblicher Kommunikation kann auch in späteren Unternehmensphasen einen hohen Nutzen haben, beispielsweise bei der Marktetablierung. Wenn weder große Veränderungen geplant sind noch große Probleme von außen auf das Unternehmen zukommen, gilt es hierbei, langfristige Problemstellen frühzeitig aufzudecken. Auch Lerneffekte müssen nutzbar gemacht werden, indem sie von Mitarbeiter zu Mitarbeiter kommuniziert werden. Dies könnte den Aufbau einer Art Wissensdatenbank bedeuten.

Instrumente in der Phase der Marktetablierung können regelmäßige Mitarbeiterveranstaltungen (In-House Schulungen zum Thema Nachhaltigkeit) und spezielle Vertriebsschulungen zu den Bereichen Nachhaltigkeits-Rhetorik, Dialoginstrumenten, usw. sein, die der kontinuierlichen Information der Mitarbeiter dienen und die Kundenbearbeitung intensivieren.

Immer wieder zu betonen ist der Stellenwert der Glaubwürdigkeit in der Kommunikation: Ein schöner Merksatz dazu lautet: „Man kann nicht nicht kommunizieren". Deshalb sollte Kommunikation nicht dem Zufall überlassen werden. Umweltschutz muss, wenn er ernst gemeint

ist, Ausdruck der Unternehmensphilosophie sein und sollte kein „grünes Mäntelchen“ darstellen. Die Verbraucher interessieren sich für die Umweltfreundlichkeit der Produkte und auch für das Verhalten des Unternehmens, das diese Produkte verkauft und dafür verantwortlich ist. Deshalb ist der Handwerksbetrieb auch über den Umweltschutz hinaus auf Vertrauen in der Öffentlichkeit angewiesen – was sich beispielsweise später bei Kontakten mit Banken oder Behörden auszahlen könnte. Von großer Bedeutung ist eine regelmäßige Kontaktpflege mit unterschiedlichen Zielgruppen, auch mit der lokalen Presse und Kommunalbehörden. Die eigenen Mitarbeiter treten als „Botschafter“ des Betriebes auf, ob sie dies beabsichtigen oder nicht. Im privaten Freundeskreis kann beispielsweise zur Sprache kommen, ob sich der Arbeitgeber an seinen gemachten Aussagen zu ökologischen Themen hält oder nicht. (vgl. Günther & Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer 1998, 86).

1.5 Überschneidungen und Schnittstellen zu anderen Teilkonzepten

Das Teilkonzept zur externen Kommunikation besitzt naturgemäß viele Überschneidungen zu anderen Teilkonzepten. Für die Verstetigung und Institutionalisierung einzelner Kommunikationsinstrumente (z.B. Info-Brett, regelmäßige Gespräche), spielen Fragen der Ablauf- und Aufbauorganisation eine große Rolle (vgl. Teilkonzept Organisation). Viele Instrumente der Betriebsorganisation (Leitbild, CI, interne Kommunikation, Mitarbeiterpartizipation) sind die Basis für ein verbessertes Öko-Marketing. Weiterhin ergibt sich Abstimmungsbedarf mit dem Bereich des Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz. Wird hier beispielsweise ein Schwerpunkt auf produktintegrierten Umweltschutz gelegt, erhält eine marketingorientierte Kommunikation einen größeren Stellenwert. Von zentraler Bedeutung ist das interne IuK-Management als Schnittstelle zur externen Kommunikation insbesondere bei Kooperationen, so dass sich auch hier weiterer Abstimmungsbedarf ergibt. Vorbehalte der Mitarbeiter gegen externe Einflüsse müssen intern aktiv be- und verarbeitet werden. Zur kontinuierlichen Messung der Effekte, welche die Marketingmaßnahmen erzielen, ist es wichtig das Qualitätsmanagement des Betriebes auf diesen Bereich auszudehnen und die Ergebnisse in die Planung neuer Marketingmaßnahmen einfließen zu lassen.

2. Bestandsaufnahme Ansätze und Instrumente

Externe Unternehmenskommunikation hat die Aufgabe, ein Unternehmen, seine Produkte und Dienstleistungen usw. nach außen darzustellen. Eine erfolgreiche externe Kommunikation setzt voraus, dass allen Mitarbeitern des Betriebs und dem Unternehmer die Bedeutung von Kommunikationsprozessen bewusst ist. Durch eine strategische Entscheidung für ausgewählte Konzepte können Prozesse und Inhalte klar vereinbart und mittels einer Zielgruppendefinition (Marktforschung/Marktanalysen) gezielt kommuniziert werden. Anschließend folgt die Wahl angemessener Prozesse und Instrumente bzw. Kommunikationswege. Wie

diese dann eingesetzt und „gelebt“ werden, hängt wiederum stark von der Unternehmenskultur und dem Unternehmensleitbild ab. Spiegeln diese die Bereitschaft wider, externe Informationen in das betriebliche „Veränderungslernen“ einzubeziehen und in „neue Ideen und kreative Problemlösungen, (die) vom Unternehmen gewollt und kulturell anerkannt sind“ (Wengelowski 2000, 191) zu transformieren, dann kann sich dies motivierend und verstetigend auf die externe Kommunikation auswirken (vgl. hierzu auch das Teilkonzept Organisation). Öko-Marketing muss als Teilziel sicher auch dazu beitragen, Stakeholder zu sensibilisieren und somit aktiv bzw. gezielt einen Markt zu entwickeln.

Für die folgenden Ansätze und Instrumente gelten im Allgemeinen ähnliche Kennzeichen einer nachhaltig erfolgreichen externen Kommunikationskultur:

- Regelmäßigkeit
- Systematik
- Transparenz der Ziele
- Schnelligkeit
- Dialogorientierung
- Offenheit für Anregungen und Kritik
- Verständlichkeit
- Ständige Erreichbarkeit
- Vertrauen & Respekt
- Pro-aktive Kontaktsuche
- Partizipation

Es existieren zahlreiche Instrumente, die die Aufgabe der externen Kommunikation wahrnehmen bzw. unterstützen. Erst die Kombination mehrerer Marketing-Instrumente zu einem „Kommunikations-Mix“ gibt dem Unternehmen sein spezifisches Profil, mit dem es sich, seine Produkte und Leistungen in der Öffentlichkeit präsentiert. Im Idealfall ergänzt und verstärkt sich der Einsatz der verschiedenen Kommunikationsinstrumente, da sie unterschiedlich geeignet sind bestimmte Zielgruppen zu erreichen bzw. einen Stakeholder auf verschiedene Art und Weise anzusprechen. Besonders wichtig für die Kostenminimierung sind Synergieeffekte durch Mehrfachverwendung von einmaligen Leistungen. Fotoarbeiten können zum Beispiel für Anzeigen, Plakate, Flyer, CI etc. genutzt werden.

Grundsätzlich ist zu unterscheiden zwischen der Werbung für Produkte bzw. Dienstleistungen und der Werbung für das Image einer Marke oder eines Unternehmens. Beide Strategien verfolgen unterschiedliche Ziele, die sich jedoch ergänzen. Produktbezogene Werbung zielt auf den unmittelbaren Verkauf eines bestimmten Produktes. Sie ist immer kurzfristig auf die Erhöhung der Absatzzahlen in einem bestimmten Marktsegment ausgerichtet. Imagewerbung hingegen trägt dazu bei, eine Marke kontinuierlich und langfristig

aufzubauen. Sie verkauft keine Produkte, sondern erzeugt vielmehr ein bestimmtes Bild einer Produktgruppe oder eines Unternehmens.

Typische Argumente, die in der externen Kommunikation für ein nachhaltiges Handwerk eingesetzt werden können, sind:

Hohe Qualität, Zuverlässigkeit und Reparaturfähigkeit, Recyclebarkeit, Gesundheits- und Umweltfreundlichkeit, Regenerativität, Langlebigkeit, Alterungsfähigkeit und Garantie, auf den Kunden zugeschnittenes Leistungsangebot, Individualität und Einmaligkeit, “Produkte mit einer Geschichte“, Sinnliches Erlebnis und Verbesserung der Lebensqualität, Schnelligkeit, Regionalität, Beratung und persönlicher Service (vgl. auch Ripsas 2001, 6) Hinweise auf Kriterien der Nachhaltigkeit sollten dabei nach Möglichkeit alle drei Komponenten der Nachhaltigkeit (der ökonomische, der ökologische und soziale Nutzen des Produkts, der Dienstleistung oder des Unternehmens als Ganzes) in den Vordergrund stellen.

Die einzelnen Marketing-Instrumente lassen sich den nachfolgenden Prozessen und Konzepten (Anzahl der diskutierten Instrumente in Klammern) zuordnen:

- Werbung (6)
- Verkaufsförderung (3)
- Öffentlichkeitsarbeit / Public Relations (8)
- Corporate Identity (4)
- Direkt Marketing (4)
- Persönliche Kommunikation (1)
- Messen und Ausstellungen (2)
- Sponsoring (1)
- Überbetriebliche Instrumente (2)
- Product Placement (1)

2.1 Werbung

Werden Produkte oder Dienstleistungen durch eine überzeugend präsentierte Verkaufsbotschaft in den Medien präsentiert und dies zu einem möglichst niedrigen Werbepreis, so spricht man von (Media-) Werbung (vgl. Mast 2002, 20). Ziel von Werbung ist die Absatzförderung durch die gezielte Beeinflussung von marktrelevanten Einstellungen und Verhaltensweisen aktueller und potentieller Kunden (vgl. Meffert 1998, 692). Dies geschieht

in Form von unpersönlicher, indirekter Kommunikation, welche sich mittels Wort-, Schrift-, und/oder Tonzeichen ausschließlich über technische Verbreitungsmittel (den Medien) öffentlich und einseitig an ein disperses Publikum richtet (vgl. Bruhn 1997, 185). Auch über eine bewusste Produktgestaltung können Werbebotschaften und Produktinformationen insbesondere über Nachhaltigkeitseigenschaften dem Produkt beigefügt werden (vgl. Teilkonzept Nachhaltige Produktentwicklung). Um den Erfolg der Werbung abzusichern bzw. nicht per Zufall zu generieren, „muss die Werbeplanung zur Erstellung marktgerechter Werbekommunikationen auf einer systematischen und strukturierten Datenbasis aufbauen“ (Bruhn 1997, 234). Diese Datenbasis wird im Rahmen einer Situationsanalyse geschaffen, welche als Resultat die Beschreibung und Bewertung der internen und externen Unternehmenssituation hervorbringt (vgl. Bruhn 1997, 234). Aus diesen Ergebnissen lassen sich dann Werbeziele festlegen, für deren Erreichung eine Werbestrategie entwickelt wird (vgl. Bruhn 1997, 262). Anhand der festgelegten Werbestrategie ergeben sich dann Anhaltspunkte für die Art der auszuwählenden Medien und die Art und Weise, wie diese eingesetzt werden sollen.

a) Fernsehwerbung

Das Medium TV ist als Träger von Werbesendungen und Werbespots fest etabliert. Aufgrund zahlreicher deutschlandweit zu empfangender Fernsehsender lässt sich über das Medium TV eine sehr große Kundengruppe bewerben. Diese Kosten lassen sich durch die Ausstrahlung über Regionalsender zwar senken, jedoch bleiben die Kosten und der Aufwand für die Erstellung eines Fernsehspots sehr hoch, so dass sich diese Art der Werbung für einen einzelnen Handwerksbetrieb nicht anbietet.

b) Radiowerbung

Radiowerbung zählt zur Gruppe medialer Werbeträger, den elektronischen Medien. Der Zeitpunkt der Informationsaufnahme ist hier identisch mit dem Zeitpunkt der Informationsübermittlung und die Dauer der Informationsermittlung mit der Dauer der Informationsübertragung (vgl. Bruhn 1997, 183). Für Handwerksbetriebe ist Werbung über den Rundfunk eher weniger geeignet, da sie, wenn sie Wirkung zeigen soll, relativ aufwendig in der Produktion ist und ebenso wie Anzeigen in der Zeitung mehrmals ausgestrahlt werden muss. Das stellt einen hohen Kostenfaktor dar, der sich etwas mindern lässt, wenn ein Lokalradio als Werbeträger genutzt werden kann.

c) Lokales Kino

Die Werbung im lokalen Kino fällt in die gleiche Kategorie wie die Werbung im Rundfunk und Fernsehen. In den Werbeblöcken vor dem eigentlichen Film lassen sich Werbespots schalten. Das ist zum einen wieder mit Aufwand verbunden, der nicht durch einen Hand-

werksbetrieb allein erbracht werden kann. Vielmehr ist für eine wirkungsvolle Darstellung eine kostenintensive Agentur für die Erstellung des Spots zu beauftragen bzw. kostengünstigere Varianten, die lediglich Standbilder und Ton kombinieren, weisen ein Qualitätsgefälle gegenüber den professionelleren Spots in den Werbeblöcken auf. Des Weiteren kommt es auf die Art des Handwerksbetriebs an, inwieweit aktuelle und potentielle Kunden des Betriebs gleichermaßen auch Nutzer des örtlichen Kinoangebots sind.

d) Anzeige

Anzeigen in Printmedien (Printwerbung) sind als die traditionellste Form von Werbung anzusehen. Printmedien lassen sich in die Untergruppen Zeitungen und Zeitschriften unterteilen. Ein weiteres Unterscheidungskriterium, neben der Auflagenstärke und der Reichweite des Mediums, ist die Erscheinungshäufigkeit. Hier kann unterschieden werden in täglich, wöchentlich, monatlich und jährlich erscheinende Printmedien (vgl. Bruhn 1997, 182).

Für kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) des Handwerks eignen sich aus diesem Pool in erster Linie Printmedien, die das regionale Umfeld des Betriebs mit einer mittleren bis hohen Periodizität bedienen, zum Beispiel Kreiszeitungen und Wochenblätter. Denkbar sind aber auch Anzeigenschaltungen in Telefonbüchern und den Gelben Seiten, in Zeitschriften des Fachhandels oder in Zeitschriften, die sich zentral mit der Nachhaltigkeitsthematik oder einem Teilaspekt auseinandersetzen. Des Weiteren sind auch Online-Medien wie Newsletter oder lokale Websites für Anzeigen geeignet. Durch den Kauf von Anzeigenraum können die Handwerksbetriebe auf ihr Unternehmen und die Produkte und/oder Dienstleistungen sowie auf Aktionen oder besondere Veranstaltungen aufmerksam machen. Anzeigen lassen sich daneben auch als PR-Anzeige wie ein reines Instrument zur Öffentlichkeitsarbeit nutzen.

e) Plakatwerbung

Plakatwerbung als Medium der Außenwerbung eignet sich zum Überbringen einer Imagebotschaft ebenso wie zur Bekanntmachung von Sonderangeboten und Sonderaktionen. Plakate lassen sich auf Messen einsetzen sowie auf Litfasssäulen, City-Lightpostern und Großflächen. Denkbar ist hierbei auch eine Gemeinschaftswerbung mit anderen Handwerksbetrieben (vgl. HWK Düsseldorf 2001, 25f.), wodurch sich die Kosten für eine beauftragte Agentur verringern lassen. Ähnlich wie im Fall der Radiowerbung entstehen auch bei der Plakatwerbung hohe Kosten, insbesondere durch die Beauftragung einer Agentur. Diese Kosten lassen sich durch eine Mehrfachverwendung bzw. einen modularen Aufbau der Druckvorlage, welche aktuelle Veränderungen zulässt, verringern.

f) Produkt- und Verbandslabel

Label sind Kennzeichnungen, die zum Beispiel auf Verpackungen in Wort- und Bildkomponenten sachliche Informationen in Form eines Gesamturteils für den Verbraucher enthalten. Ziel ist es dabei, dem Verbraucher bestimmte Eigenschaften der Produkte schnell nahe zu bringen. Dabei kann es sich um Eigenschaften handeln, die für den Verbraucher gar nicht erfahrbar sind oder aber sonst nur durch umfangreiche Erläuterungen auf der Verpackung oder dem Produkt selbst vermittelt werden können (vgl. Müller-Christ, 505f.). Bei Labeln kann es sich um die Produktmarke selbst, um ein neutral vergebens Siegel oder um eigene Kreationen handeln. Label sind eine gute Möglichkeit auf bestimmte Produkteigenschaften hinzuweisen. Aufgrund der Schwemme dieser „Gütesiegel" ist jedoch darauf zu achten, dass im Idealfall ein bekanntes, unabhängiges und vertrauenswürdiges Label gewählt wird. U.U. gehen jedoch mit dem Vergaberecht für bekannte Label teure Auditverfahren einher.

2.2 Verkaufsförderung

Verkaufsförderung nimmt neben der Werbung eine weitere wichtige Rolle im Rahmen der externen Unternehmenskommunikation ein. Sie wird mit dem Ziel eingesetzt, „auf nachgelagerten Vertriebsstufen durch zusätzliche Anreize Kommunikationsziele eines Unternehmens zu erreichen" (Bruhn 1997, 388). Adressaten dieser Kommunikationsprozesse sind neben den Verbrauchern auch die Händler. Bei Verkaufsförderungsmaßnahmen handelt es sich in der Regel um zeitlich begrenzte Aktionen mit kurzfristig erzielbaren Kommunikationswirkungen (vgl. Bruhn 1997, 389), die in der Nähe zum Kauf/Verkaufs-Prozess stattfinden.

a) Testversion / Probe / Muster / Modell / Entwurf / Demonstration / Vorführung

Testversionen sind „schlanke" Ausführungen von Produkten, die die Grundfunktionen des Produktes erfüllen, aber zum Beispiel Zusatzfunktionen nicht erfüllen oder nur für einen bestimmten Zeitraum nutzbar bzw. anzuschauen sind. Als Muster wird dem Konsumenten versuchsweise eine Probe des Produkts unentgeltlich beziehungsweise zu erheblich geringeren Preisen mit dem Ziel angeboten, sowohl Erstkäufe zu induzieren und durch Empfehlungen oder Mehrfachverwendungen weitere Käufergruppen anzusprechen als auch bei positiver Resonanz Wiederkäufe zu vorzubereiten. Gerade bei der Einführung von neuen Produkten gibt es kaum eine effektivere, wenn auch kostspieligere Maßnahme zur Stimulierung von Versuchskäufen. Allerdings darf nicht vergessen werden, dass die Verteilung von Proben nur dann den Ausgangspunkt eines dauerhaften Produkterfolges bilden, wenn das Produkt einen besonderen Konsumentennutzen stiftet. Komplexere Produkte und Dienstleistungen, welche der ausführlicheren Erläuterung bedürfen, können am

besten durch unterhaltsame Demonstrationen dem potenziellen Kunden im Detail (Funktionen, Anwendungsvorteile) erklärt werden (vgl. Bruhn 1997, 451) Musterhäuser bieten zum Beispiel die Möglichkeit, Musterarbeiten in einem umfassenden, typischen und sehr anschaulichen Nutzungszusammenhang zu präsentieren.

b) Preisausschreiben

Das Preisausschreiben in Form einer Antwortaktion ist ein Instrument zur Kundenbindung und zur Generierung von Aufmerksamkeit und Zusatzabsätzen.

Preisausschreiben oder auch Gewinnspiele bieten für Kunden einen hohen Anreiz und sind im Gegenzug vergleichsweise kostengünstig durchzuführen. Als Preise kommen eigene Produkte und Dienstleistungen genauso in Frage wie Fremdprodukte (vgl. HWK Düsseldorf 2001, 24).

Preisausschreiben eignen sich insbesondere in Verbindung mit anderen Kommunikationsmaßnahmen, zum Beispiel einem Tag der offenen Tür oder auf einer Messe.

c) Werbegeschenk, „give away“

Werbegeschenke können bei verschiedenen Gelegenheiten verteilt werden, so zum Beispiel bei Beratungsgesprächen und Aufträgen oder aber auch bei Sonderaktionen und Messen. Hier bieten sich je nach Adressat (Endkunde, Händler) unterschiedliche Geschenke an. Bei Kundenaufträgen sind zum Beispiel Kugelschreiber mit der abgedruckten Service-Hotline denkbar.

2.3 Öffentlichkeitsarbeit / Public Relations

Public Relations (PR) richtet sich neben den Kunden an verschiedene weitere Anspruchsgruppen, jedoch nicht mit dem Ziel, Kaufinteresse zu wecken, vielmehr sollen „allgemeine Informationen zum Unternehmen, zu seinen Marken und zu konkreten Entscheidungen“ vermittelt werden (vgl. Mast 2002, 287). Auf diesem Weg soll ein positives Bild des Unternehmens und seiner Produkte und/oder Dienstleistungen erzeugt werden. Das Ziel der Erreichung des Wohlwollens der Anspruchsgruppen lässt sich nicht durch einseitige Kommunikationsbeziehungen erreichen, vielmehr ist die Öffentlichkeitsarbeit in Form eines Dialogs zu gestalten (vgl. Müller-Christ 2001, 512). Grundsätzlich lässt sich Public Relations in die Formen „leistungsbezogen“, „unternehmensbezogen“ und „gesellschaftsbezogen“ untergliedern. Bei der ersten Form steht die Herausstellung von Leistungsmerkmalen bestimmter Produkte oder Dienstleistungen im Vordergrund, wobei zum Beispiel redaktionelle Inhalte über Produkteigenschaften und Produktfunktionen bzw. von Anwendungsbeispielen berichten und in Verbindung mit Anzeigen platziert werden (PR-Anzeige). Unternehmensbezogene PR ist breiter gefasst und stellt die gesamte Unter-

nehmensleistung in den Vordergrund. Die gesellschaftsbezogene Form der PR kommuniziert Handlungen des Unternehmens in Bezug auf gesellschaftspolitische Ereignisse. Die Leistungen des Unternehmens treten in den Hintergrund, stattdessen versteht sich das Unternehmen als Teil der Gesellschaft mit entsprechender Verantwortung (vgl. Bruhn 1997, 549). Als Medien für PR eignen sich unter anderem CDs (siehe Werbung) und besondere Anlässe wie Ausstellungen und Messen („Messe-PR“, siehe Ausstellungen und Messen) bzw. Einweihungsfeiern, Jubiläen und Thementage.

a) Pressemitteilung und redaktioneller Beitrag

Pressemitteilungen sind unternehmenseigene Nachrichten, die zur Veröffentlichung an Redaktionen gegeben werden. Wichtige Eigenschaften von Pressemitteilungen sind ihre Aktualität, Unverfälschtheit, Sachlichkeit und Verständlichkeit. Vorteil von Pressemitteilungen ist, dass sie vergleichsweise günstig sind. Das darf aber nicht dazu führen, dass sie inflationär eingesetzt werden, sondern sich an den oben genannten Kriterien ausrichten (vgl. Mast 2002, 334). Pressemitteilungen sind zwar kostengünstig, erfüllen aber auch für Handwerksbetriebe nur dann einen Zweck, wenn diese tatsächlich etwas zu berichten haben, zum Beispiel den Hinweis auf den Jahrestag des Unternehmens und damit verbunden verschiedene Aktionen für Kunden (Produkttests, usw.).

b) Image-Broschüre / Referenzmappe

Eine Image-Broschüre bzw. Referenzmappe kann dazu eingesetzt werden, den Kunden in einem einheitlichen Erscheinungsbild die eigene Produktpalette und Dienstleistungen zu präsentieren (vgl. HWK Düsseldorf 2001, 22). Da die Mappe professionell erstellt werden sollte, ergeben sich für den Handwerksbetrieb nennenswerte Zusatzkosten. Auf der anderen Seite lassen sich Image-Broschüren sehr wirksam einsetzen, da sie aktuellen und potentiellen Kunden als gute Entscheidungsunterstützung dienen. Image-Broschüren sind jedoch nur dann sinnvoll, wenn sich die Produkt- und Dienstleistungspalette nicht zu häufig ändert, da sich sonst die hohen Fixkosten bei der Erstellung der Mappe nicht rentieren. Ein modularer Aufbau mit Einlegeblättern kann diesen Effekt abmildern.

c) Umwelt-, Sozial-, Nachhaltigkeitsbericht

Im Rahmen der Unternehmenskommunikation dienen Berichte der schriftlichen Information und Dokumentation unternehmensinterner und -externer Sachverhalte. Ziel ist es, das Unternehmensimage zu verbessern sowie die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen bei den Zielgruppen durch verbesserte Transparenz zu erhöhen. Eine regelmäßige Berichterstellung kann die Wirksamkeit der ökologischen, sozialen und ökonomischen Verbesserungsmaßnahmen des Managements erkennen lassen. Eine offensive Kommunikation ermöglicht auch eine Erhöhung der gesellschaftlichen Akzeptanz und eine Differenzierung

gegenüber Konkurrenten. Der interne Nutzen liegt unter anderem in der Mitarbeitermotivation, der Dokumentation von Umweltstrategie, Kostensenkungserfolgen und der Reduktion von Störfallrisiken. Nachhaltigkeitsberichte streben eine integrierte Dokumentation der unterschiedlichen Aspekte einer nachhaltigen Entwicklung an. Unter Umweltberichten werden Unternehmenspublikationen verstanden, die interessierte Gruppen über ökologisch relevante Fragestellungen eines Unternehmens unterrichten (vgl. BMU & BDI 2002, 29). Für Sozialberichte gilt dies entsprechend in Bezug auf soziale Themen im Betrieb. Nachteilig wirkt sich hier aus, dass die Erstellung eines Berichts mit einem hohen Zeit- und Kostenaufwand einhergeht.

Als Beispiel für eine praktische Umsetzung im Handwerk sei ein Info-Kalender der Schreinerei „Die Möbelmacher“ genannt (vgl. http://www.die-moebelmacher.de/kalender03.html).

d) Internetauftritt

Der Unternehmensauftritt über das Internet bietet sich aufgrund der großen Verbreitung des World Wide Web an. Dementsprechend ist der Internetauftritt ein sehr gutes Portal, um zu informieren und den Dialog zu suchen, indem auch hier dem Kunden über E-Mail der Kontakt ermöglicht wird. Mit einer eigenen Internetpräsenz wird dem Trend begegnet, dass sich vermehrt Unternehmen und Privatleute vor der Vergabe eines Auftrags oder der Bestellung eines Produkts zunächst im Internet einen Überblick über das Angebot verschaffen. Nachteilig wirkt sich jedoch der hohe Aufwand bei der Erstellung als auch bei der Wartung aufgrund der anzustrebenden Aktualität aus. Hierfür entsteht entweder ein hoher Zeiteinsatz eines Mitarbeiters oder direkte Kosten dadurch, dass die Programmierung, Wartung und Pflege des Internetauftritts an eine Agentur vergeben wird. In diesem Bereich ist eine enge Verknüpfung zum Konzept des Corporate Identity erkennbar.

Siehe als Praxisbeispiel die Tischlerei Röhlig: www.tischlerei-roehlig.de

e) Kundenzeitschrift

Die Kundenzeitschrift informiert Kunden, die in der Adressdatenbank enthalten sind, in einem regelmäßigen Turnus über Neuigkeiten des Unternehmens, Produkte, Innovationen oder Aktionen. Als großer Nachteil einer Kundenzeitschrift ist der Personal- und Kosteneinsatz zu nennen, welcher die Möglichkeiten eines Handwerkbetriebs in der Regel übertrifft.

f) Tag der offenen Tür

Im Rahmen eines „Tages der offenen Tür“ hat ein Unternehmen die Möglichkeit, sein positives Erscheinungsbild zu bestätigen oder ggf. auch ein neues Erscheinungsbild zu kreieren. Personen der verschiedenen Anspruchsgruppen können sich persönlich ein Bild

vom Unternehmen machen und sich von den Herstellungsverfahren, der Sauberkeit, usw. überzeugen. Durch den Aktionstag wird aktiv das Image des Unternehmens gefördert und eine Vertrauensbasis geschaffen (vgl. HWK Düsseldorf 2001, 24). Ein Tag der offenen Tür ist idealerweise zum Führen eines Dialogs mit verschiedenen Anspruchsgruppen geeignet. Die Kosten sind durch einen Tag Arbeitsausfall (soweit dieser Tag nicht auf das Wochenende verlegt wird) sowie die durch Vorbereitungen entgehende Zeit und die Bekanntmachung nicht unerheblich, jedoch lässt sich diese PR-Maßnahme ohne weitere Hilfestellung von Dritten durchführen.

g) Event

„Ein Event ist eine besondere Veranstaltung oder ein spezielles Ereignis, das multisensitiv vor Ort von ausgewählten Rezipienten erlebt und als Plattform zur Unternehmenskommunikation genutzt wird“ (Bruhn 1997, 777). Hier wird nicht die Vermittlung von Informationen in den Vordergrund gestellt, sondern die positive Emotionalisierung der Teilnehmer. Dies wird durch die Authentizität und Exklusivität eines Vor-Ort-Erlebnisses erreicht (vgl. Bruhn 1997, 777). Daraus ergibt sich auch bereits die Schlussfolgerung, dass sich Events kaum für Handwerksbetriebe eignen, da die Organisation zu aufwendig und auch mit zu hohen Kosten verbunden ist. Die Zuordnung von Events zum Konzept Öffentlichkeitsarbeit ist indes nicht strikt vorgegeben. Genauso lassen sich Events auch der Verkaufsförderung, dem Sponsoring zuordnen oder als Aufgabe des Event-Marketings auffassen (vgl. Bruhn 1997, 777). Als Chance das Thema Nachhaltigkeit im Zuge eines Events in den Fordergrund zu rücken, ist das „Infotainment“ bzw. „Ecotainment“ als mögliches Element zu nennen, zum Beispiel in Form eines nachhaltigen Stadtrundgangs.

h) Informationsstand

Informationsstände sind als Instrument der Öffentlichkeitsarbeit idealerweise dazu geeignet zum Beispiel auf Märkten oder lokalen/regionalen Veranstaltungen den Dialog mit der Öffentlichkeit zu suchen. Durch die Auslegung eines oder mehrerer Produkte sowie von Handzetteln oder einer Imagebroschüre lässt sich in einer Face-to-Face-Situation über das Unternehmen und seine Leistungen informieren.

Informationsstände sind aufgrund eines vergleichsweise niedrigen finanziellen und organisatorischen Aufwands gut für Handwerksbetriebe geeignet, da sie auch den direkten Kontakt zu aktuellen und potentiellen Kunden ermöglichen.

2.4 Corporate Identity

Die Unternehmensidentität (Corporate Identity, CI) oder auch Unternehmenspersönlichkeit genannt, ist die ganz persönliche charakteristische Identität eines Unternehmens, die einem ständigen Fortschritt unterworfen ist. Die Geschichte, die Entwicklung und die Visionen eines Unternehmens formen sein Selbstverständnis. Das Unternehmensbild setzt sich mosaikartig aus der Kommunikation & Information (Corporate Communication), dem Erscheinungsbild (Corporate Design), Verhaltensweisen (Corporate Behavior) und den Unternehmensleistungen und Services (Corporate Performance) zusammen. Diverse Anspruchsgruppen im Umfeld verlangen nach einer klaren bzw. einfachen und eindeutigen Profilierung, ohne schwammig zu werden und um den Zielgruppen gerecht zu werden. Deshalb sollte die CI sich aus dem ökologisch und sozialverträglichen Unternehmensleitbild ableiten, strategisch geplant werden und die Übereinstimmung der Unternehmenswirklichkeit mit dem angestrebten Image zum Ziel haben. Zentrales Problem ist hierbei, dass sich ein Gefühl der Identität nur dann einstellt, wenn das Unternehmen etwas Gleichbleibendes ist, also Kontinuität und Zusammenhalt besitzt, obwohl es sich selbst und sein Umfeld laufend verändert. Die Unternehmenskommunikation muss somit die zwei Gegensätze, Differenzierung der Strategien nach Zielgruppen und die Integration aller Maßnahmen in ein einheitliches Profil vereinen.

Das Corporate Design umfasst alle Möglichkeiten der Visuellen Gestaltung der Unternehmensidentität (Logos, Schriftzüge, Farben, etc.). Die Unternehmenskommunikation setzt sich aus Sprachstil bzw. Umgangston und dem Zusammenwirken von Bildern und Texten zusammen. Das wirksamste Instrument der Unternehmensidentität ist ein gleichartiges Verhalten. Nur eingelöste Versprechen schaffen Vertrauen und wirken glaubwürdig. Ein Spannungsfeld liegt darin, dass zwar das Verhalten für das Unternehmen als Ganzes, aber das Verhalten eines einzelnen Mitarbeiters oft nur schwer steuerbar bzw. kontrollierbar ist. Anerkennung und Motivation spielen hier eine große Rolle.

Die faktische Leistung des Unternehmens ist die Basis allen unternehmerischen Handelns. Auch hier geht es um ein klar erkennbares, zielgruppenspezifisches Leistungsprofil. Kunden erwarten Leistungsversprechen, die vollständig eingelöst werden. Die Erfahrung von Sicherheit und schneller Information, im Rahmen einer Corparate Identity kommuniziert, erfüllen eine wesentliche Bestätigungsfunktion und verbinden imageprägende Faktoren mit den tatsächlichen Leistungskomponenten eines Unternehmens. Der Unternehmensname ist hierfür ein wesentlicher Stabilitätsfaktor, unterlassene Kommunikation hingegen ist eine Gefahr, da durch Passivität Desinteresse kommuniziert wird.

Der Nutzen einer CI liegt in der Wiedererkennbarkeit und der Differenzierung vom Umfeld, einem positiven Erscheinungsbild (Corporate Image) nach innen und außen als auch der Abwehr und Verhinderung von Imageschäden. Des Weiteren dient die CI dem optimalen Wissen innerhalb und außerhalb des Unternehmens über seine Produkte und Technologien, und Mitarbeiter erlangen ein Höchstmaß an Identifikation.

Die meisten Firmen bieten mehrere Produkte an. Je größer die Produktvielfalt, desto schwieriger der Transfer, also dir Übertragung von Imagefaktoren von einem Produkt auf das andere. Gerade in einer solchen Situation ist es notwendig, mit einer klaren Markenpolitik Profil zu zeigen und den Imagetransfer zu nutzen. Das Verhältnis von Unternehmensnamen, Produktnamen und möglichen Dachmarken muss gestaltet werden. Im Handwerk wird diese Tatsache bei Kooperationen (z.B. bei „Architektenhäusern aus einer Hand“), die eine eigenständige Präsenz erhalten, besonders deutlich.

Dabei gibt es fünf Musselemente, die für das Handwerk zielführend sind: Das Logo, die Farbwelt, das Schriftsystem, die typografische Anordnung der Elemente und die Materialwelt. Sie geben die grundlegenden Gestaltungsmöglichkeiten für Organisationsmittel (Briefbögen, Visitenkarten), Werbung (Anzeigen und Plakate), PR-Maßnahmen (Broschüren) und alle sonstigen gestalterischen Maßnahmen (z.B. an Fahrzeugen, Kleidung, Verkaufsräumen oder auf Messen) vor.

Siehe als Praxisbeispiel die Tischlerei Röhlig: www.tischlerei-roehlig.de.

a) Logo

Das Zeichen ist meist der erste optische Zugang, den ein Außenstehender zu einem Unternehmen hat. Es ist ein Identifikationsmerkmal, ein Stellvertreter für etwas nicht Gegenwärtiges. In Sprache, Bildern und Gesten weist es auf etwas anderes hin, ohne eine eigene Bedeutung zu entwickeln. Der Sender muss ein Zeichen so konzipieren, dass es beim Empfänger eindeutig und schnell verstanden wird. Gerade, wenn die konkrete Leistung wie zum Beispiel die Nachhaltigkeit immer weniger greifbar ist, ist es notwendig, eine klare Zeichensprache zu entwickeln. Diesbezüglich gibt es klare Anforderungen:

- Erinnerungswert: Je einprägsamer es ist, desto höher ist der Erinnerungswert. Einfache und knappe Strukturen sind dabei den komplizierten vorzuziehen.
- Integrationsfähigkeit: Es muss unbegrenzt einsetzbar und von den Größenverhältnissen klar definiert sein.
- Signalwirkung & Aufmerksamkeit: Ein Zeichen muss in jeder Größe und Entfernung Signalcharakter haben, sich von anderen Zeichen, vor allem denen der Konkurrenten, abgrenzen lassen und lesbar sein.

- Langlebigkeit: Ein Zeichen darf nicht dem modischen Zeitgeist entspringen, sondern sollte mindestens eine Dekade lang leben können. Dann muss es in der Regel weiterentwickelt werden, damit es nicht altertümlich wirkt.
- Sympathiewert: Ein Zeichen muss sympathisch sein und die positiven Werte eines Unternehmens transportieren.

Der größte Einsatzbereich an Organisationsmitteln ist der Bereich der Geschäftspapiere (Brief, Faxvorlage, Visitenkarte, Empfehlungskarten, usw.). Er umfasst alle Druckstücke, die für die tägliche Arbeit im Unternehmen gebraucht werden. Sie finden meist in der individuellen Kommunikation Verwendung und werden durch die konkrete Ansprache von Einzelpersonen mit größerer Aufmerksamkeit als Werbemailings wahrgenommen (vgl. Heller, 1998, 29-97).

b) Briefpapier

Der wichtigste Träger schriftlicher Kommunikation ist zweifellos der Briefbogen, weswegen seiner Gestaltung auch die größte Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte. Steht das Layout des Briefbogens einmal fest, so fällt auch die Gestaltung der übrigen Kommunikationsmittel leichter. Viele Anordnungen lassen sich auf andere Organisationsmittel übertragen. Das Zeichen benötigt dabei genügend Freiraum um zu wirken. Neben formalinformativen Inhalten haben auch Slogans und Firmenzusätze auf dem Briefbogen ihren Platz. Moderne Büro-Software enthält die Möglichkeit, das Briefbogendesign in Formularvorlagen zu integrieren (vgl. Heller, 1998, 178-184).

c) Visitenkarte

Die Visitenkarte stellt ähnliche Anforderungen an die Gestaltung wie ein Briefbogen. Doch ist der Spielraum hier wesentlich größer. Formate, Farben und Prägungen geben die Möglichkeit bei der Gestaltung entsprechend der Firmenphilosophie der Karte eine individuelle Note zu verleihen. Im Unterschied zum Briefbogen gibt es keine Rechtsvorschriften über verbindliche Angaben (vgl. Heller, 1998, 187-188).

d) Formular

Formulare sollen vor allem den Menschen, die sie bearbeiten, das Ausfüllen und Bearbeiten erleichtern. Ein logischer, übersichtlicher Aufbau, verständliche Texte und ausreichend Platz für Eintragungen sind Konzepte für gute Formulare.

2.5 Direkt Marketing

Direkt Marketing als Weiterentwicklung der Direktwerbung spricht die Zielgruppen mit Hilfe der Medien direkt und individuell an und „will in der Regel eine unmittelbare Reaktion der Zielperson auslösen“ (Hopfenbeck & Roth 1994, 78; vgl. auch Unger & Fuchs 1999, 225).

Direkt Marketing weist ein hohes Wachstum auf, welches dadurch zu erklären ist, dass Direkt Marketing im Vergleich zur klassischen Werbung näher am Kunden ist und eher die Möglichkeit bietet, auf dessen Bedürfnisse eingehen zu können (vgl. Unger & Fuchs 1999, 226).

a) Direct Mail

Bei Direct Mailing handelt es sich um durch die Post zugestellte Werbung per Brief oder Katalog, welche adressiert oder unadressiert sein können oder um Werbematerial, welches durch Verteilfirmen an bestimmte Personengruppen verteilt wird (vgl. Unger & Fuchs 1999, 226). Hierbei ist darauf zu achten, dass die Direct Mail auch ein Reaktionsmittel enthält, also eine Möglichkeit für den Empfänger, auf die Werbung zu reagieren. Das kann in Form einer Antwortkarte, Bestellkarte oder auch eines Faxantwortbogens geschehen (vgl. HWK Düsseldorf 2001, 20 f.). Der damit verbundene Aufwand an Papier, das in Form von Hauswurfsendungen durchaus unbeliebt bei einigen Stakeholdern ist, sollte reflektiert und verargumentiert werden bzw. kann durch vorherige Anfrage, ob ein Kontakt erwünscht wird, auch vermieden werden. Direct Mail kann in Form von Hauswurfsendungen oder Konsumentenmailings in gleicher Weise auch dem Konzept Werbung zugeordnet werden. Die Übergänge zwischen Direkt Marketing und Werbung sind dementsprechend zum Teil fließend.

b) Direkt Marketing im Onlinebereich

Hierbei handelt es sich um Angebote im Internet oder direkte Email-Zustellung. Verbesserte EDV-Potentiale ermöglichen den Aufbau umfangreicher, detaillierter und selektierbarer Kundendatenbanken, welche die gezielte Ansprache bestimmter Kundengruppen ermöglichen (vgl. Unger & Fuchs 1999, 226f.).

c) Direktmarketing im Offlinebereich (DVD, CD-ROM)

Direktmarketing im Offlinebereich findet durch die Verteilung von DVDs oder CD-ROMs statt. Hierbei handelt es sich gewissermaßen um die edv-technische Umsetzung des Direct Mailing, indem bestimmten Personengruppen zum Beispiel elektronische Kataloge zugesandt werden. Auch Produkttests bzw. Demonstrationen lassen sich durch Simulationen quasi virtuell erleben. Dies ist mit einem erheblichen Aufwand verbunden, da die

Erstellung eines elektronischen Katalogs sich nur durch Fachleute umsetzen lässt, was dementsprechend mit vergleichsweise hohen Kosten verbunden ist.

Gleichermaßen können CD-ROMs auch im Rahmen der reinen Werbung eingesetzt werden oder im Zuge der Öffentlichkeitsarbeit als Unternehmens-CD-ROM, wobei beide Fälle gleichermaßen auch kostenintensiv sind. Die Kosten der CD-Produktion lassen sich u.U. durch ein Downloadangebot vermeiden.

d) Telefonmarketing

Kennzeichnendes Merkmal des Telefonmarketing ist die Kommunikation mit ausgewählten Zielpersonen über das Medium Telefon. Auf diese Weise sollen Kundenkontakte aufgebaut und gepflegt sowie gezielt Informationen ausgetauscht werden. Während im Rahmen des aktiven Telefonmarketings Zielpersonen direkt vom Anbieter oder eine Vermittlungsagentur angerufen werden, geht beim passiven Telefonmarketing der Anruf von der Zielperson selbst aus. Dies kann zum Beispiel durch eine Zeitungsanzeige geschehen, auf der eine Telefonnummer für zusätzliche Produktinformationen abgedruckt wird (vgl. Bruhn 1997, 525f.). Die thematische Nähe zu den Konzepten von Hotlines und Kundenservices ist beim passiven Telefonmarketing gegeben. Die aktive Sammlung von Verbesserungsvorschlägen und Ansprüchen an das Unternehmen und seine Produkte, die in solchen Telefonaten formuliert werden, können wertvolle Informationen für die Leistungserstellung sein. Telefonmarketing ist zwar vergleichsweise günstig (sofern nicht eine Vermittlungsagentur beauftragt wird), erfordert jedoch einen hohen organisatorischen und zeitlichen Aufwand.

2.6 Persönliche Kommunikation

Persönliche Kommunikation kann verstanden werden als wechselseitige Kontaktaufnahme zwischen Anbieter und Nachfrager in einer durch die Umwelt vorgegebenen Face-to-Face-Situation, bei der bestimmte Erfahrungen und Erwartungen eingebracht werden, um damit gleichzeitig vorab definierte Ziele der Unternehmenskommunikation zu erreichen (vgl. Bruhn 1997, 655).

Persönliche Kommunikation kann zunehmend als Notwendigkeit gesehen werden, wenn sich ein Unternehmen am Markt differenzieren will. Kontinuierliche, intensive, direkte und persönliche Kommunikation im Rahmen produktbegleitender und werterhöhender Serviceleistungen dient dazu, eine Kundenbeziehung aufzubauen oder zu verbessern und dadurch eine erhöhte Kundenbindung zu erreichen. Nicht selten entscheidet sich erst im persönlichen Gespräch, ob und inwiefern Käufe getätigt oder Verträge abgeschlossen werden (vgl. Bruhn 1997, 652). Das Ziel der persönlichen Kommunikation muss jedoch nicht im Abschluss von Verträgen liegen. Daneben kommen auch andere Zielsetzungen

wie Informationsvermittlung bzw. -gewinnung, Imageprofilierung oder Kontaktanbahnung zum Einsatz (vgl. Bruhn 1997, 688). Insofern richtet sich die persönliche Kommunikation nicht nur an Kunden oder Händler, sondern besitzt Bedeutung auch im Rahmen von Öffentlichkeitsarbeit zum Beispiel gegenüber Medienvertretern und/oder Persönlichkeiten des öffentlichen Lebens (vgl. Unger & Fuchs 1999, 239).

Verkaufsgespräche können nach der Art der Kunden, die als Gesprächsteilnehmer gegenüber stehen, differenziert werden. Auf der obersten Ebene wird zum Beispiel die Unterteilung in Händler und Verwender vorgenommen, welche sich wiederum in Handelszentralen und Einzelhandel sowie Endverbraucher und industrielle Verwender unterscheiden lassen. Je nach Gesprächspartner auf der Kundenseite weist das Verkaufsgespräch gewisse Besonderheiten auf. Wirkliche Verkaufsgespräche können in die sechs Abschnitte Kontaktvorbereitung, Kontaktherstellungsphase, Klärungsphase, Argumentationsphase, Abschlussphase und Kaufnachbereitung gegliedert werden. Das eigentliche Gespräch über den Kauf findet in den Phasen 3 bis 5 statt. In diesen Phasen, insbesondere in der Argumentationsphase, können Informationen über Nachhaltigkeitsaspekte der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen vermittelt werden. Verkaufsgespräche sind in jedem Fall ein Kommunikationsmittel für Handwerksbetriebe, da hier das entsprechende Know-how über die Qualitäten der Leistungen vorhanden ist. Es bietet sich u.U. an, Elemente der Kundenbefragung bereits im Verkaufsgespräch zu integrieren.

2.7 Messen und Ausstellungen

a) Messe- und Ausstellungspräsentation

Messen und Ausstellungen unterscheiden sich genau genommen nur im formalrechtlichen Sinne voneinander. Zwar richten sich Messen eher an ein kommerzielles Fachpublikum und weisen einen Marktcharakter auf, während Ausstellungen für die breite Öffentlichkeit bestimmt sind und einen Schaucharakter aufweisen, letztlich sind diese Übergänge jedoch fließend (vgl. Bruhn 1997, 713). Messen und Ausstellungen ist gemein, dass es sich bei ihnen um zeitlich und räumlich begrenzte Veranstaltungen handelt, deren Zweck in der Produktpräsentation, Information, Selbstdarstellung und dem Konkurrenzvergleich liegt (vgl. Bruhn 1997, 713). Eben jene Gemeinsamkeiten lassen sich dementsprechend auch für Handwerksbetriebe nutzbar machen. Messen sind auch für Public Relations geeignet, da sich vornehmlich die gewünschten Zielgruppen vor Ort befinden. So können zum Beispiel Image-Broschüren am Messestand ausgelegt oder auch direkt an die Besucher übergeben werden (vgl. Bruhn 1997, 766). Die Teilnahme ist jedoch mit erheblichen Kosten verbunden, zum einen, was den Stellplatz angeht, als auch die Präsentation des Unternehmens und der Produkte. Alternativ gibt es die Möglichkeit von Hausmessen, die

ähnlich dem Konzept des „Tag der offenen Tür“ sind. Auf der anderen Seite können Messen und Ausstellungen auch dazu dienen, sich aktiv gegenüber der Konkurrenz zu positionieren und Investitionsentscheidungen zu initiieren.

b) Schaufensterausstellung

Schaufensterausstellungen präsentieren meistens die Produktpalette eines Unternehmens mit einer ansprechenden Dekoration. Dies eignet sich in der Regel nur dann, wenn ein Schaufenster direkt beim Betrieb genutzt werden kann. Alternativ können Kooperationen mit lokalen Infobrookern mit guter Kundenfrequenz wie zum Beispiel Banken genutzt werden, um die Ausstellung dort durchzuführen. Des Weiteren müssen die Produkte als Auslegeware geeignet sein. Wenn diese Voraussetzungen gegeben sind, ist die Schaufensterausstellung aufgrund eines vergleichsweise geringen finanziellen und organisatorischen Aufwands hervorragend dazu geeignet, aktuelle und potentielle Kunden über die eigenen Produkte zu informieren.

2.8 Sponsoring

Sponsoring ist zunächst von den Begriffen Mäzenatentum und Spendenwesen zu unterscheiden. Während Sponsoring auf dem Prinzip Leistung und Gegenleistung beruht, zeichnen sich das Mäzenatentum und das Spendenwesen dadurch aus, dass die Unterstützungsgeber keine Gegenleistung von den Geförderten erwarten.

Öko-, Sozial- oder Kultur-Sponsoring

Unter Öko-, Sozial- oder Kultur-Sponsoring wird die Bereitstellung von Geld- und/oder Sachmitteln oder Dienstleistungen durch Unternehmen für ökologische, soziale oder kulturelle Projekte oder Organisationen verstanden. Diese Bereitstellung führt bei den Empfängern zu einer besseren Erreichung der gesellschaftlichen Wohlfahrtsziele. Sie hat darüber hinaus auch Wirkungen für die ökologiegerichtete oder sozialorientierte Unternehmenskultur und -kommunikation. Im Gegensatz zur Spende wird im Rahmen des Sponsorings als Gegenleistung das Recht der Vermarktung der Mittelbereitstellung eingeräumt, zum Beispiel die Werbung mit einem bestimmten Logo. Das Öko-Sponsoring kann sich sowohl auf die Unterstützung von bereits existierenden Naturschutzorganisationen oder auf eigeninitiierte Projekte erstrecken, wie zum Beispiel die Veranlassung von umweltbezogenen Forschungsprojekten oder aber die Ausschreibung von Naturschutzwettbewerben. Analog verhält es sich mit dem Sozial-, oder Kultur-Sponsoring. Speziell bei Projekten, die durch Unternehmen initiiert werden, besteht ein höherer Grad an Glaubwürdigkeit gegenüber den Zielgruppen. Diese lässt sich durch die Einbindung der eigenen Mitarbeiter noch weiter verstärken. Als zentrale Merkmale des Sponsorings, die bei der Entwick-

lung einer Sponsoring-Philosophie berücksichtigt werden sollten, sind folgende Dinge festzuhalten:

• Hinweise auf die angestrebten Ziele

• Definition der Zielgruppen

• Förderschwerpunkte und Formen des Sponsorings

• Begründung und Angabe der Verbindung des Unternehmens mit dem jeweiligen Umweltproblem

• Hinweise auf ein eigenes ökologisches und/oder soziales Verhalten

• Bezug zum Image des Unternehmens

• Angabe der Fristigkeit

• deutliche Abgrenzung zum Spendenwesen

2.9 Überbetriebliche Instrumente

Wie der Name schon sagt bezeichnen überbetriebliche Kommunikationsinstrumente Werkzeuge, welche die Zusammenarbeit von mehreren Unternehmen oder anderen Organisationen erfordern. Diese Kooperationen können sowohl vertikal stattfinden, zum Beispiel ein Hersteller mit einem Händler oder horizontal, in dem mehrere Hersteller kooperieren. Grundlegendes Ziel ist, Synergieeffekte zu nutzen, d. h. auch, dass von einer Kooperation alle Kooperationspartner profitieren müssen (vgl. Bruhn 1997, 401).

a) Verbundmarketing

Verbundmarketing bezeichnet die Zusammenarbeit von Unternehmen, staatlichen Institutionen oder ideellen Vereinigungen mit dem Ziel, ein Produkt oder eine Dienstleistung bekannt zu machen und den Absatz unabhängig vom einzelnen Unternehmen zu fördern. Insbesondere für das Handwerk bieten Marketing-Kooperationen mit anderen Gewerken die Möglichkeit, durch Musterarbeiten wie zum Beispiel in Musterhäusern üblich, komplexe Leistungen anschaulich in einem dem Verbraucher vertrauten Nutzungszusammenhang zu präsentieren. Das dient in besonderem Maße der Konkurrenzfähigkeit von kleinen Unternehmen. Beim Verbundmarketing lassen sich auf Dauer zwar Kosten sparen, in der Anfangsphase ist jedoch ein erhöhter Aufwand durch die Suche von Kooperationspartnern, die Konzepterarbeitung und die Koordination der Kooperation notwendig (vgl. Orbach & Schilde 2001, 62).

b) Regionales Netzwerk

Netzwerke können als Instrument zur Kommunikation und Kooperation zwischen dem Unternehmen und Stakeholdern verstanden werden. Sie dienen dem Gedanken und Informationsaustausch sowie der Realisierung von Wettbewerbsvorteilen durch Nutzung des gemeinsam geschaffenen Informationspools. Netzwerke werden ohne formale Kriterien gegründet und geführt. Sie beruhen auf freiwilligen Interaktionen zwischen den Akteuren sowie Beziehungselementen wie Vertrauen und Offenheit (vgl. BMU & BDI 2002, 44). Formalere Formen der Zusammenarbeit können zum Beispiel kontinuierliche Austauschrunden in Ausschüssen oder konkrete Projekte und Workshops sein.

Netzwerke sind ein geeignetes Kommunikationsinstrument für Handwerksbetriebe, da durch die Teilnahme an einem Netzwerk keine zusätzlichen Kosten oder hohe verwaltungstechnische Aufwendungen entstehen. Sie bieten sich insbesondere zu Beginn der nachhaltigen Ausrichtung des Unternehmens an, da durch das Wissen und die Erfahrungen anderer Netzwerkteilnehmer wichtige Informationen gewonnen werden können. Besonders „Cross-Gewerke“-Projekte bieten sich für einen Technologie-Transfer an.

2.10 Product Placement

a) Product Placement, Corporate Placement

„Product Placement bezeichnet die Platzierung eines Markenartikels als Requisit in der Handlung eines Spielfilms, einer Fernsehproduktion oder eines Videoclips gegen Entgelt“ (Bruhn 1997, 175). Der Vorteil des Einsatzes von Product Placement gegenüber der Schaltung von Werbespots ist darin zu sehen, dass dem Produkt aufgrund der Alleinstellung im Programm eine höhere Aufmerksamkeitswirkung zu Teil wird (vgl. Bruhn 1997, 380).

Durch das Instrument Corporate Placement wird der Firmenname oder eine Dienstleistung in einem Spielfilm etc. präsentiert. Unternehmensspezifische Leistungen wie Service oder Kundennähe werden herausgestellt. Hier geht es um die erfolgreiche Präsentation des Unternehmens.

Product Placement ist sowohl mit hohen Kosten als auch mit einem hohen organisatorischen Aufwand verbunden. Es kommt für einen kleinen Betrieb in der Regel nicht in Frage.

Durch gezielte Werbung, Testversionen und PR sind die Ziele des Product Placement auch zu wesentlich geringeren Kosten erreichbar.

2.11 Motivation, Einführung, Anwendung und Verstetigung von Instrumenten

Es lässt sich feststellen, dass es ein breites Spektrum an Informationskanälen und Instrumenten gibt, das Handwerksbetrieben zur Verfügung steht und von jenen mit ökologischen Produkten und Dienstleistungen auch verstärkt eingesetzt wird. Die Herausforderung und Chance für Unternehmer besteht darin, den spezifischen „Kommunikations-Mix“ für ein Unternehmen zu entwickeln, um aus einer aktiven Grundhaltung heraus ein Profil auszubilden, die Anspruchsgruppen sowohl gezielt als auch dauerhaft anzusprechen und damit aktiv ihren Absatzmarkt zu entwickeln sowie zugleich das jährliche Marketing-Budget effizient zu nutzen. Dabei ist die individuelle Situation des Unternehmens zu betrachten, ob der Betrieb zum Beispiel eine nachhaltige Produktinnovation auf den Markt bringt oder ob der Handwerksbetrieb als Ganzes bereits auf dem Weg zu einer nachhaltigen Unternehmung ist. Die Instrumente der ersten Stufe, welche in der Folge für den Werkzeugkasten empfohlen werden, ermöglichen es dem Unternehmer einfach und mit kalkulierbarem Aufwand seine externe Kommunikation effizient zu gestalten. Dadurch sollen strukturelle Verbesserungen und Spielräume geschaffen als auch Erfahrungen gesammelt und Betriebsvermögen (CI, Image) gebildet werden, um dann auch aufwändigere Instrumente im Bedarfsfall (z.B. Expansion des Betriebes) anwenden zu können. Dabei kann auch einzelnen Konzepten Priorität eingeräumt werden, um bei dem Aufbau eines Marketings Synergieeffekte innerhalb eines Konzepts zu nutzen und das Budget nicht zu „strapazieren“ (Beispiel: CI und Logo, für Briefbögen, Visitenkarten und Formulare oder Texte für Anzeigen, Internet, PR). Bei erfolgreicher Anwendung entsteht im besten Falle ein Bewusstsein für Nachhaltigkeit als Basis effizienter Abläufe. Die Instrumente der zweiten Stufe des Handlungsprogramms zur Aktivierung – Befähigung – Verstetigung bedürfen insbesondere größerer zeitlicher Spielräume zu deren Anpassung an die Situation von KMU im Allgemeinen und des jeweiligen Handwerksbetriebes im Besonderen. Gleiches gilt für ihre Einführung und Anwendung. Sie bieten jedoch auch Chancen, den Dialog mit den Anspruchsgruppen inner- und außerhalb des Unternehmens zu intensivieren und damit auch stärker zu nachhaltigem Handeln zu motivieren. Die Mitarbeiterpartizipation spielt dabei eine besondere Rolle. Die Einschätzung, dass die Instrumente der zweiten Stufe einen höheren Zeitaufwand und den vermehrten Einsatz von Manpower erfordert, macht die Notwendigkeit deutlich, als Meister und Betriebsleiter vom „Einzelkämpfer“ zum „Teamleader“ zu werden, um die Aufgaben bewältigen zu können, aber auch um sich selbst weitere Freiräume für Leitungs- und- Innovationsaufgaben schaffen zu können. Die Ausrichtung der gesamten Leistungserstellung auf mehr Öko- und Sozialeffektivität und die Flankierung dieses Prozesses durch geeignete Kommunikationsinstrumente steht bei

der zweiten Stufe im Mittelpunkt des Interesses. Die Instrumente der dritten Stufe welche bei der Auswahl für den Werkzeugkasten nicht mehr berücksichtigt werden, sind insbesondere wegen ihrer mangelnden Eignung für Unternehmen kleiner und mittlerer Größe für ungeeignet gehalten worden.

Eine Empfehlung zur Implementierung der Instrumente lautet, dass weitere Praxisbeispiele und Fertigkeiten in der Anwendung der genannten Instrumente aus dem Bereich der externen Kommunikation in Anbetracht der geringen zeitlichen Ressourcen der Unternehmer in die handwerkliche Ausbildung bzw. in Meisterschulungen und Weiterbildungsseminare integriert werden sollten.

Auch ein integriertes Konzept, das eine finanzielle Förderung mit einem Unternehmenscheck in der Anfangsphase und Beratung zum Beispiel in Form eines Coachings durch einen Kooperationsbroker in der Folge kombiniert, ist denkbar.

3. Bewertung und Auswahl ‚handwerkstauglicher' Werkzeuge

Die im zweiten Kapitel beschriebenen Werkzeuge und Instrumente werden in der Folge bezüglich ihres Nutzen für eine nachhaltige Unternehmensführung (inhaltliche Integrationsherausforderung) als auch betreffend ihrer Zweckmäßigkeit und der Wahrscheinlichkeit ihres Einsatzes im Handwerksunternehmen bewertet und ausgewählt (instrumentelle Integrationsherausforderung).

Fernsehwerbung

Das Medium TV ist als Träger von Werbesendungen und Werbespots fest etabliert. Durch Fernsehwerbung werden Produkte oder Dienstleistungen durch eine überzeugende Verkaufsbotschaft präsentiert. Ziel von TV-Werbung ist die Absatzförderung durch die Beeinflussung von marktrelevanten Einstellungen und Verhaltensweisen aktueller und potentieller Kunden. Dies geschieht in Form von unpersönlicher, indirekter Kommunikation, welche sich mittels Wort-, Schrift-, und/oder Tonzeichen ausschließlich öffentlich und einseitig an ein disperses Publikum richtet.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Aufgrund zahlreicher deutschlandweit zu empfangender Fernsehsender lässt sich über das Medium TV eine sehr große Kundengruppe bewerben, die dieses Medium sehr intensiv nutzt. Die damit verbundenen Kosten lassen sich durch die Ausstrahlung über Regionalsender senken. Ökologische und Soziale Aspekte als auch das Unternehmensprofil können thematisiert und Mehrabsätze stimuliert werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Die Kosten und der Aufwand für die Erstellung eines Fernsehspots sind sehr hoch, so dass sich diese Art der Werbung für einen einzelnen Handwerksbetrieb allein aus finanziellen Gründen nicht anbietet.

Quellen:

Mast, C. (2002): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Stuttgart: Lucius und Lucius.

Bruhn, M. (1997): Kommunikationspolitik. Grundlagen der Unternehmenskommunikation. München: Vahlen.

Meffert, H. (1998): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 8. Auflage. Wiesbaden: Gabler

Radiowerbung

Radiowerbung zählt zur Gruppe medialer Werbeträger, den elektronischen Medien. Der Zeitpunkt der Informationsaufnahme ist hier identisch mit dem Zeitpunkt der Informationsübermittlung und die Dauer der Informationsermittlung mit der Dauer der Informationsübertragung.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Aufgrund zahlreicher regional zu empfangender Radiosender lässt sich über das Medium Radio eine breite regional eingrenzbare Kundengruppe bewerben, die dieses Medium intensiv nutzt. Die damit verbundenen Kosten lassen sich durch die Ausstrahlung über kleinere Lokalsender senken. Ökologische und Soziale Aspekte als auch das Unternehmensprofil können thematisiert und Mehrabsätze stimuliert werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Für Handwerksbetriebe ist Werbung über den Rundfunk eher weniger geeignet, da sie, wenn sie Wirkung zeigen soll, relativ aufwendig in der Produktion ist und ebenso wie Anzeigen in der Zeitung mehrmals ausgestrahlt werden muss. Das stellt einen hohen Kostenfaktor dar, der sich etwas mindern lässt, wenn ein Lokalradio als Werbeträger genutzt werden kann.

Quellen:

Bruhn, M. (1997): Kommunikationspolitik. Grundlagen der Unternehmenskommunikation. München: Vahlen.

Lokales Kino

Die Werbung im lokalen Kino fällt in die gleiche Kategorie wie die Werbung im Rundfunk und Fernsehen. In den Werbeblöcken vor dem eigentlichen Film lassen sich Werbespots schalten.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Es kommt auf die Art des Handwerksbetriebs an, inwieweit aktuelle und potentielle Kunden des Betriebs gleichermaßen auch Nutzer des örtlichen Kinoangebots sind. Des Weiteren ist für eine wirkungsvolle Darstellung eine kostenintensive Agentur für die Erstellung des Spots zu beauftragen bzw. kostengünstigere Varianten, die lediglich Standbilder und Ton kombinieren, weisen ein Qualitätsgefälle gegenüber den professionelleren Spots in den Werbeblöcken auf. Ökologische und Soziale Aspekte als auch das Unternehmensprofil können in den Spots thematisiert und Mehrabsätze stimuliert werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Die Erstellung eines Spots ist mit hohem Aufwand verbunden, der nicht durch einen Handwerksbetrieb allein erbracht werden kann.

Quellen:

-

Anzeige

Anzeigen in Printmedien (Printwerbung) sind als die traditionellste Form von Werbung anzusehen und sie werden auch von KMU verstärkt eingesetzt. Printmedien lassen sich in die Untergruppen Zeitungen und Zeitschriften unterteilen. Ein weiteres Unterscheidungskriterium, neben der Auflagenstärke und der Reichweite des Mediums, ist die Erscheinungshäufigkeit. Hier kann unterschieden werden in täglich, wöchentlich, monatlich und jährlich erscheinende Printmedien. Für KMU des Handwerks eignen sich aus diesem Pool in erster Linie Printmedien, die das regionale Umfeld des Betriebs mit einer mittleren bis hohen Periodizität bedienen, zum Beispiel Kreiszeitungen und Wochenblätter. Denkbar sind aber auch Anzeigenschaltungen in Telefonbüchern und den Gelben Seiten, in Zeitschriften des Fachhandels oder in Zeitschriften, die sich zentral mit der Nachhaltigkeitsthematik oder einem Teilaspekt auseinandersetzen. Des Weiteren sind auch Online-Medien wie Newsletter oder lokale Websites für Anzeigen geeignet.

Bei Anzeigen ist die Kosten-Nutzen Relation gegenüber anderen Instrumenten der externen Kommunikation abzuwägen, da mehrere vermeintlich günstige Anzeigen, die nicht strategisch eingesetzt werden, einen erheblichen Kostenblock bilden können.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Durch den Kauf von Anzeigenraum können die Handwerksbetriebe auf ihr Unternehmen und (nachhaltige) Produkte und/oder Dienstleistungen sowie auf Aktionen oder besondere Veranstaltungen aufmerksam machen. Anzeigen lassen sich daneben auch als PR-Anzeige wie ein reines Instrument zur Öffentlichkeitsarbeit nutzen. Die absoluten Kosten für eine Anzeige liegen im Budgetrahmen eines KMU. Kritisch ist die Effektivität der Anzeigen zu sehen. Zielgruppengenaue Ansprache und punktueller, aber regelmäßiger Einsatz, ist einer zu starken Penetration in Verbindung mit dem Gießkannenprinzip vorzuziehen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Mit Hilfe einmaliger Agenturleistungen können Anzeigen gestaltet werden, die dann in verschiedenen Medien Anwendung finden können. Die Anzeigenschaltung ist vom Betrieb selbst realisierbar.

Quellen:

Bruhn, M. (1997): Kommunikationspolitik. Grundlagen der Unternehmenskommunikation. München: Vahlen.

Plakatwerbung

Plakatwerbung als Medium der Außenwerbung eignet sich zum Überbringen einer Imagebotschaft ebenso wie zur Bekanntmachung von Sonderangeboten und Sonderaktionen. Plakate lassen sich auf Messen einsetzen sowie auf Litfasssäulen, City-Lightpostern und Großflächen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Denkbar ist hierbei auch eine Gemeinschaftswerbung mit anderen Handwerksbetrieben wodurch sich die Kosten für eine beauftragte Agentur verringern lassen. Ähnlich wie im Falle der Radiowerbung entstehen auch bei der Plakatwerbung Kosten, insbesondere durch die Beauftragung einer Agentur. Diese Kosten lassen sich durch eine Mehrfachverwendung bzw. einen modularen Aufbau der Druckvorlage, welche aktuelle Veränderungen zulässt, verringern. Mit Hilfe einmaliger Agenturleistungen können Plakate gestaltet werden, die dann in verschiedenen Medien Anwendung finden können. Die laufenden Kosten der Anmietung von Plakatflächen fallen nicht so stark ins Gewicht.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Der Einsatz der Plakate ist vom Betrieb selbst initiierbar.

Quellen:

Handwerkskammer (HWK) Düsseldorf (Hrsg.): Marketing für Praktiker im Tischlerhandwerk. Düsseldorf: HWK Düsseldorf.

Produkt- und Verbandslabel

Label sind Kennzeichnungen, die zum Beispiel auf Verpackungen in Wort- und Bildkomponenten sachliche Informationen in Form eines Gesamturteils für den Verbraucher enthalten. Ziel ist es dabei, dem Verbraucher bestimmte Eigenschaften der Produkte schnell nahe zu bringen. Dabei kann es sich um Eigenschaften handeln, die für den Verbraucher gar nicht erfahrbar sind oder aber sonst nur durch umfangreiche Erläuterungen auf der Verpackung oder dem Produkt selbst vermittelt werden können. Bei Labeln kann es sich um die Produktmarke selbst, um ein neutral vergebens Siegel oder um eigene Kreationen handeln.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Label sind eine gute Möglichkeit, auf bestimmte Produkteigenschaften hinzuweisen. Aufgrund der Schwemme dieser „Gütesiegel“ ist jedoch darauf zu achten, dass im Idealfall ein bekanntes, unabhängiges und vertrauenswürdiges Label gewählt wird. U.U. gehen jedoch mit dem Vergaberecht für bekannte Label teure Auditverfahren einher. Ein Label vereint und vereinfacht Informationen über ökologische und soziale Effizienz eines Betriebes. Diese Kriterien muss der Betrieb bei einem neutralen als auch bei einem internen Audit thematisieren und Maßnahmen ergreifen. Besondere Chance eines Audits kann das Marktpotential bei Industrie- und Handelskunden sein, die verstärkt auditierte Betriebe als Lieferanten und Dienstleister beauftragen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Neutrale Audits und deren inhaltliche Vorbereitung sind für Handwerksbetriebe kaum praktikabel, weshalb sie sich auf die Verarbeitung von Handelsware mit Labeln oder auf die Entwicklung lokaler Labels für Handwerksverbünde und eigene Produktmarken beschränken sollten. Labels brauchen eine lange Anlaufphase, bis sie die erhofften Vertrauenseffekte erzielen. Ihre Bekanntheit ist dafür ein wesentliches Erfolgskriterium. Ein hoher Einführungszeitaufwand und die Integrierbarkeit in den Betriebsablauf werden negativ beurteilt, wohingegen die Praktikabilität im Einzellfall zu klären ist. Vorteile liegen eindeutig in der Information und Partizipation vieler Mitarbeiter wodurch die Handlungsbefähigung des Einzelnen gestärkt wird.

Quellen:

Müller-Christ, G. (2001): Umweltmanagement. Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung. München: Vahlen.

Testversion, Muster und Probe

Muster und Proben werden Kunden unentgeltlich beziehungsweise zu erheblich geringeren Preisen mit dem Ziel angeboten, Erstkäufe zu induzieren und durch Empfehlungen oder Mehrfachverwendungen weitere Käufergruppen anzusprechen als auch bei positiver Resonanz Nachkäufe vorzubereiten.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen, deren ökologische und soziale Mehrwerte der ausführlicheren Erläuterung bedürfen, müssen durch Demonstrationen dem potenziellen Kunden im Detail (Funktionen, Anwendungsvorteile, Produktions- und Lebenszyklen) erklärt werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Musterhäuser bieten zum Beispiel die Möglichkeit, Musterarbeiten in einem umfassenden, typischen und sehr anschaulichen Nutzungszusammenhang zu präsentieren. Des Weiteren kann der Absatz von Mustern eine intensive Vertriebsarbeit teilweise ersetzen. Muster sind in alle Bereiche und Belange der betrieblichen Leistungserstellung leicht zu integrieren, sind jedoch kostenintensiv und benötigen einen nicht unerheblichen zeitlichen und personellen Aufwand.

Quellen:

Bruhn, M. (1997): Kommunikationspolitik. Grundlagen der Unternehmenskommunikation. München: Vahlen.

Preisausschreiben

Das Preisausschreiben ist ein Instrument zur Kundenbindung und zur Generierung von Aufmerksamkeit und Zusatzabsätzen. Als Preise kommen eigene Produkte und Dienstleistungen genauso in Frage wie Fremdprodukte. Preisausschreiben eignen sich insbesondere in Verbindung mit anderen Kommunikationsmaßnahmen, zum Beispiel einem Tag der offenen Tür oder auf einer Messe.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Preisausschreiben oder auch Gewinnspiele bieten für Kunden einen hohen Anreiz und sind im Gegenzug vergleichsweise kostengünstig durchzuführen. Informationen über Themen der Nachhaltigkeit lassen sich auf diese Weise gut transportieren.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Größere Preisausschreiben sind in Kooperationen besser umzusetzen und erzeugen so auch die nötige Aufmerksamkeit. Das Preisausschreiben ist wegen des geringen Aufwands und der niedrigen Kosten praktikabel und neben dem Betriebsablauf zu bewältigen.

Quellen:

Handwerkskammer (HWK) Düsseldorf (Hrsg.) (2001): Marketing für Praktiker im Tischlerhandwerk. Düsseldorf: HWK Düsseldorf.

Werbegeschenk

Werbegeschenke können bei verschiedenen Gelegenheiten verteilt werden, so zum Beispiel bei Beratungsgesprächen und Aufträgen oder aber auch bei Sonderaktionen und Messen. Hier bieten sich je nach Adressat (Endkunde, Händler) unterschiedliche Geschenke an. Bei Kundenaufträgen sind zum Beispiel Kugelschreiber mit der abgedruckten Service-Hotline denkbar.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Werbegeschenke ermöglichen eine individuelle Kundenansprache, weswegen sich für das Handwerk hochwertige Geschenke anbieten, welche zugleich ökologische und soziale Themen kommunizieren können.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Wegen geringer Stückzahlen kann der Handwerksbetrieb nur minimale Mengenvorteile beim Einkauf von Handelswaren als Werbegeschenken erzielen. Aufgrund des Qualitätsanspruchs und der Individualität bieten sich kreative Lösungen aus dem eigenen Betrieb bzw. der persönliche Kontakt und Aktivitäten mit den Mitarbeitern an.

Quellen:

-

Pressemitteilung und redaktioneller Beitrag

Pressemitteilungen sind unternehmenseigene Nachrichten, die zur Veröffentlichung an Redaktionen gegeben werden. Wichtige Eigenschaften von Pressemitteilungen sind ihre Aktualität, Unverfälschtheit, Sachlichkeit und Verständlichkeit.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Vorteil von Pressemitteilungen ist, dass sie vergleichsweise günstig sind. Das darf aber nicht dazu führen, dass sie inflationär eingesetzt werden, sondern sich an den oben genannten Kriterien ausrichten.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Pressemitteilungen sind kostengünstig, jedoch in der Erstellung zeitaufwändig, erfüllen aber für Handwerksbetriebe nur dann einen Zweck, wenn diese tatsächlich etwas zu berichten haben, zum Beispiel den Hinweis auf den Jahrestag des Unternehmens und damit verbunden verschiedene Aktionen für Kunden (Produkttests, usw.).

Quellen:

Mast, C. (2002): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Stuttgart: Lucius und Lucius.

Image-Broschüre / Referenzmappe

Eine Image-Broschüre bzw. Referenzmappe kann dazu eingesetzt werden, den Kunden in einem einheitlichen Erscheinungsbild die eigene Produktpalette und Dienstleistungen zu präsentieren. Image-Broschüren lassen sich sehr wirksam einsetzen, da sie aktuellen und potentiellen Kunden als gute Entscheidungsunterstützung dienen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Da eine Referenzmappe professionell erstellt werden sollte, ergeben sich für den Handwerksbetrieb nennenswerte Zusatzkosten. Image-Broschüren sind nur dann sinnvoll, wenn sich die Produkt- und Dienstleistungspalette nicht zu häufig ändert, da sich sonst die hohen Fixkosten bei der Erstellung nicht rentieren. Ein modularer Aufbau mit Einlegeblättern kann diesen Effekt abmildern. Ökonomische, ökologische und soziale Aspekte der Leistung können bei beiden Publikationen in den Vordergrund gerückt werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Referenzmappen sind sehr gut integrierbar, da sie Ergebnisse der Leistungserstellung dokumentieren, welche gut in Bild und Text festzuhalten sind. Bekannte Kunden, Gebäude und Einrichtungen sprechen für sich. Die Image-Broschüre bedarf etwas mehr Kreativität und ist ein punktueller Aufwand, der schwer in die täglichen Abläufe zu integrieren ist.

Quellen:

Handwerkskammer (HWK) Düsseldorf (Hrsg.): Marketing für Praktiker im Tischlerhandwerk. Düsseldorf: HWK Düsseldorf.

Umwelt-, Sozial-, Nachhaltigkeitsbericht

Im Rahmen der Unternehmenskommunikation dienen Berichte der schriftlichen Information und Dokumentation unternehmensinterner und -externer Sachverhalte. Nachhaltigkeitsberichte streben eine integrierte Dokumentation der unterschiedlichen Aspekte einer nachhaltigen Entwicklung an. Unter Umweltberichten werden Unternehmenspublikationen verstanden, die interessierte Gruppen über ökologisch relevante Fragestellungen eines Unternehmens unterrichten. Für Sozialberichte gilt dies entsprechend in Bezug auf soziale Themen im Betrieb. Ziel ist es, das Unternehmensimage zu verbessern sowie die Glaubwürdigkeit und das Vertrauen bei den Zielgruppen durch verbesserte Transparenz zu erhöhen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Eine regelmäßige Berichterstellung kann die Wirksamkeit der ökologischen, sozialen und ökonomischen Verbesserungsmaßnahmen des Managements erkennen lassen. Der interne Nutzen liegt u. a. in der Mitarbeitermotivation, in der Dokumentation der Umweltstrategie, in Kostensenkungserfolgen, in der Reduktion von Störfallrisiken usw.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Nachteilig wirkt sich aus, dass die Erstellung eines Berichts mit einem hohen Zeit- und Kostenaufwand einhergeht, so dass sich dies für einen kleinen Handwerksbetrieb kaum lohnt. Positive Effekte eines Berichts zu geringeren Kosten lassen sich durch Kurzfassungen realisieren, die sich in andere Instrumente (z.B. Imagebroschüren und PR-Anzeigen, lokale Einkaufsratgeber, Produktinformationen, Info-Kalender) integrieren lassen.

Quellen:

Bundesumweltministerium (BMU) & Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) (Hrsg.): Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (Autoren) (2002): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung. Berlin: BMU.

Internetauftritt

Der Unternehmensauftritt über das Internet bietet sich aufgrund der großen Verbreitung des World Wide Web an. Dementsprechend ist der Internetauftritt ein sehr gutes Portal, um zu informieren und den Dialog zu suchen, indem auch hier dem Kunden über E-Mail der Kontakt ermöglicht wird.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Informationen über Nachhaltigkeitsaspekte lassen sich in jeder Hinsicht gut vermitteln. Nachteilig wirkt sich jedoch der hohe Aufwand bei der Erstellung als auch bei der Wartung aufgrund der anzustrebenden Aktualität aus. Hierfür entsteht entweder ein hoher Zeiteinsatz eines Mitarbeiters oder direkte Kosten dadurch, dass die Programmierung, Wartung und Pflege des Internetauftritts an eine Agentur vergeben wird. In diesem Bereich ist eine enge Verknüpfung zum Konzept des Corporate Identity erkennbar.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Da in Handwerksbetrieben oft nicht ausreichende Ressourcen an Zeit und Internet-Technik Know-How vorhanden sind, sollte die Aufgabe der Erstellung einer Web-Präsenz fremdvergeben werden. Es lassen sich laufende Kosten sparen und Aktualität bzw. auch Interaktivität sichern, wenn ein Autorensystem die Aktualisierung und kleinere Änderungen durch den Handwerksbetrieb selbst möglich macht. Ein Internetauftritt eignet sich insbesondere für Nischenbetriebe und sehr vertriebsorientierte Unternehmen.

Quellen:

-

Kundenzeitschrift

Die Kundenzeitschrift informiert Kunden, die in einer Adressdatenbank enthalten sind, in einem regelmäßigen Turnus über Neuigkeiten des Unternehmens, Produkte, Innovationen oder Aktionen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Der Vorteil einer Kundenzeitschrift ist die Kundenbindung und Identifikation mit dem Unternehmen. Alle Nachhaltigkeitsaspekte können ausführlich dargestellt werden. Die Kundenzeitschrift sollte einen Informationsmehrwert in Form allgemeiner Themen bieten, die im Zusammenhang mit der Leistungserstellung stehen, diese aber nicht ausschließlich betreffen (Beispiel: „Apotheken-Umschau“ der Apotheken in Deutschland).

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Als großer Nachteil einer Kundenzeitschrift ist der Personal- und Kosteneinsatz zu nennen, welcher die Möglichkeiten eines Handwerkbetriebs in der Regel übertrifft. Den Nutzen einer Kundenzeitschrift kann ein Handwerker kostengünstiger aus einer stärkeren PR-Tätigkeit in lokalen Zeitschriften und Zeitungen ziehen.

Quellen:

-

Tag der offenen Tür

Im Rahmen eines „Tages der offenen Tür“ hat ein Betrieb die Möglichkeit, sein positives Erscheinungsbild zu bestätigen oder ggf. auch ein neues Erscheinungsbild zu kreieren. Personen der verschiedenen Anspruchsgruppen können sich persönlich ein Bild vom Untenehmen machen und sich von den Herstellungsverfahren, der Sauberkeit, usw. überzeugen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Durch den Aktionstag wird aktiv das Image des Unternehmens gefördert und eine Vertrauensbasis geschaffen. Ein Tag der offenen Tür ist idealerweise zum Führen eines Dialogs mit verschiedenen Anspruchsgruppen geeignet. Die Kosten sind durch einen Tag Arbeitsausfall (soweit dieser Tag nicht auf das Wochenende verlegt wird) sowie die durch Vorbereitungen entgehende Zeit und die Bekanntmachung nicht unerheblich.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Ein Tag der offenen Tür, regelmäßig in großen Abständen durchgeführt, bringt einigen Zeitaufwand mit sich. Dieser lässt sich jedoch durch die diversen Funktionen, die dieser Tag erfüllt (z.B. als Hausmesse, Beratungstermin, Ausstellung, Testmöglichkeit, Imageveranstaltung) gut rechtfertigen und lässt sich ohne weitere Hilfestellung von Dritten durchführen. Eine Integration in die täglichen Abläufe ist von organisatorischer Seite in soweit möglich, dass Ausstellungsstücke und Beratungspersonal zu Verfügung stehen und die Nutzung von Ausstellungsstücken für den Tag der offenen Tür als Dauerausstellungen im Verkaufsraum möglich ist. Um attraktiv zu sein, muss es jedoch von Seiten der Handwerker tatsächlich innovative Leistungen geben, die einen Besuch für die Anspruchsgruppen lohnenswert erscheinen lassen.

Quellen:

Handwerkskammer (HWK) Düsseldorf (Hrsg.): Marketing für Praktiker im Tischlerhandwerk. Düsseldorf: HWK Düsseldorf.

Event

„Ein Event ist eine besondere Veranstaltung oder ein spezielles Ereignis, das multisensitiv vor Ort von ausgewählten Rezipienten erlebt und als Plattform zur Unternehmenskommunikation genutzt wird“ (Bruhn 1997). Hier wird nicht die Vermittlung von Informationen in den Vordergrund gestellt, sondern die positive Emotionalisierung der Teilnehmer. Dies wird durch die Authentizität und Exklusivität eines Vor-Ort-Erlebnisses erreicht. Die Zuordnung von Events zum Konzept Öffentlichkeitsarbeit ist indes nicht strikt vorgegeben. Genauso lassen sich Events auch der Verkaufsförderung, dem Sponsoring zuordnen oder als Aufgabe des Event-Marketings auffassen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Eine Möglichkeit, das Thema Nachhaltigkeit im Zuge eines Events in den Vordergrund zu rücken, ist das „Infotainment“ bzw. „Ecotainment“. Der Event eignet sich jedoch kaum für Handwerksbetriebe, da die Organisation zu aufwendig und auch mit zu hohen Kosten verbunden ist.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Der Event lässt sich in einem außergewöhnlichen Rahmen nicht im Zuge der Leistungserstellung bewerkstelligen. Kleinere Veranstaltungen wie Tage der offenen Tür, Jubiläen oder die Beteiligung an örtlich etablierten Events erfüllen lokal ähnliche Zwecke bei verhältnismäßig geringem Aufwand.

Quellen:

Bruhn, M. (1997): Kommunikationspolitik. Grundlagen der Unternehmenskommunikation. München: Vahlen.

Informationsstand

Informationsstände sind als Instrument der Öffentlichkeitsarbeit idealerweise dazu geeignet zum Beispiel auf Märkten oder lokalen/regionalen Veranstaltungen den Dialog mit der Öffentlichkeit zu suchen. Durch die Auslegung eines oder mehrerer Produkte sowie von Handzetteln oder einer Imagebroschüre lässt sich in einer Face-to-Face-Situation über das Unternehmen und seine Leistungen informieren.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Informationsstände sind aufgrund eines vergleichsweise niedrigen finanziellen und organisatorischen Aufwands gut für Handwerksbetriebe geeignet, da sie auch den direkten Kontakt zu aktuellen und potentiellen Kunden ermöglichen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Informationsstände bedeuten einen Einmalaufwand, der sich durch Mehrfachverwendung bzw. Dauereinsatz des Infostandes in einer Ausstellung im Unternehmen oder auf Messen verringern lässt. Die Erstellung und das Design des Standes selbst kann mit Kreativität und Professionalität im Handwerksunternehmen geschehen, sollte aber fremdvergeben werden, wenn das Unternehmen selbst kein professionelles Ergebnis erzielen kann.

Quellen:

-

Logo

Das Zeichen ist meist der erste optische Zugang, den ein Außenstehender zu einem Unternehmen hat. Es ist ein Identifikationsmerkmal, ein Stellvertreter für etwas nicht Gegenwärtiges. In Sprache, Bildern und Gesten weist es auf etwas anderes hin, ohne eine eigene Bedeutung zu entwickeln. Der Sender muss ein Zeichen so konzipieren, dass es beim Empfänger eindeutig und schnell verstanden wird. Gerade, wenn die konkrete Leistung, wie zum Beispiel die Nachhaltigkeit, immer weniger greifbar ist, ist es notwendig, eine klare Zeichensprache zu entwickeln. Es lassen sich weiterhin Wortmarken (oftmals der Namenszug des Unternehmens), Buchstabenmarken, Bildmarken und kombinierte Marken unterscheiden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

In einem Logo lassen sich Nachhaltigkeitsaspekte in verkürzter und vereinfachter Form transportieren. Erfolgsfaktoren sind eine hohe Kontinuität im Führen des Logos und eine starke Penetration durch umfassende Präsenz des Logos. Gerade der Einmalaufwand bei der Einführung des Logos und die schwierige kurzfristige Integration neuer Teilaspekte sind problematisch. Eine Herausforderung ist es, den Teilaspekt der sozialen Effektivität zu integrieren.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Die Einführung des Logos bedeutet einen größeren Einmalaufwand für die Umstellung aller Materialien. In der Folge gibt es nur einen geringen Mehraufwand, da die meisten Hilfsmittel und Hersteller für Büro- und Arbeitsmaterialien auf die Integration eines Logos vorbereitet sind, die Verwendung des Logos sehr einfach ist und nur sehr geringe direkten Kosten entstehen. Teamzugehörigkeit und Verantwortungsgefühle unter den Mitarbeitern werden gestärkt.

Quellen:

Heller, S. (1998): Handbuch der Unternehmenskommunikation. München: Bruckmann.

Briefpapier

Der wichtigste Träger schriftlicher Kommunikation ist zweifellos der Briefbogen, weswegen seiner Gestaltung auch die größte Aufmerksamkeit geschenkt werden sollte.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Die CI lässt sich sehr gut auf einem Briefbogen transportieren und erweckt Vertrauen. Steht das Layout des Briefbogens einmal fest, so fällt auch die Gestaltung der übrigen Kommunikationsmittel leichter. Viele Anordnungen lassen sich auf andere Organisationsmittel übertragen. Neben formal-informativen Inhalten haben auch Nachhaltigkeits-Slogans und Firmenzusätze auf dem Briefbogen ihren Platz. Moderne Büro-Software enthält die Möglichkeit, das Briefbogendesign in Formularvorlagen zu integrieren.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Briefpapier mit eigener CI hat ähnlich dem Formular einen arbeitserleichternden Charakter für die Mitarbeiter. Jeder Mitarbeiter kann es eigenständig verwenden.

Quellen:

Heller, S. (1998): Handbuch der Unternehmenskommunikation. München: Bruckmann.

Visitenkarte

Die Visitenkarte stellt ähnliche Anforderungen an die Gestaltung wie ein Briefbogen. Der Spielraum ist hier also wesentlich größer.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Formate, Farben und Prägungen geben die Möglichkeit, bei der Gestaltung entsprechend der Firmenphilosophie der Visitenkarte eine „nachhaltige“ Note zu verleihen. Im Unterschied zum Briefbogen gibt es keine Rechtsvorschriften über verbindliche Angaben.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Die Erstellung der Visitenkarte sollte fremdvergeben werden. Beim Gebrauch entstehen keine zusätzlichen Kosten und die verwendete Anzahl nimmt mit zunehmender Etablierung des Unternehmens ab. Die Verwendung ist stark aktivierend für Mitarbeiter, da mit Visitenkarten ein Prestigegewinn verbunden wird und sie Kommunikation mit Stakeholdern insbesondere Kunden auslösen können, womit neue Marktpotentiale erschlossen werden können.

Quellen:

Heller, S. (1998): Handbuch der Unternehmenskommunikation. München: Bruckmann.

Formular

Formulare sollen vor allem den Menschen, die sie bearbeiten, das Ausfüllen und Bearbeiten erleichtern.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Ein logischer, übersichtlicher Aufbau, verständliche Texte und ausreichend Platz für Eintragungen sind Konzepte für gute Formulare.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Es entsteht ein gewisser Einführungsaufwand durch Formulare, der durch Standardformulare aus dem Handel mit anschließendem Eindruck des Logos abgemildert werden kann. Da Formulare unter oben genannten Bedingungen arbeitserleichternd und zeitsparend wirken, werden sie kontinuierlich angewandt und generieren gesicherte Informationen für den Betrieb. Die Betriebsführung leidet durch sie unter einem gewissen Maß an größerem Formalismus.

Quellen:

-

Direct Mail

Bei Direct Mailing handelt es sich um durch die Post zugestellte Werbung per Brief oder Katalog, welche adressiert oder unadressiert sein können oder um Werbematerial, welches durch Verteilfirmen an bestimmte Personengruppen verteilt wird. Direct Mail kann in Form von Hauswurfsendungen oder Konsumentenmailings in gleicher Weise auch dem Konzept Werbung zugeordnet werden. Die Übergänge zwischen Direkt Marketing und Werbung sind dementsprechend zum Teil fließend.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Direct Mails können sich ökonomisch rechnen, wenn sie aktivierend sind und konkrete Angebote machen und mit gewisser Regelmäßigkeit den Empfänger erreichen. Ökologische und soziale Aspekte können gut integriert und kommuniziert werden. Neukunden können damit gewonnen und Bestandskunden gebunden werden. Wenn darauf geachtet wird, dass die Direct Mail auch ein Reaktionsmittel enthält, also eine Möglichkeit für den Empfänger, auf die Werbung zu reagieren, dann ist der Dialogaspekt berücksichtigt. Das kann in Form einer Antwortkarte, Bestellkarte oder auch eines Faxantwortbogens geschehen. Der damit verbundene Aufwand an Papier, das in Form von Hauswurfsendungen durchaus unbeliebt bei einigen Stakeholdern ist, sollte reflektiert werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Der Aufwand für die Erstellung der Mailings und ihre Distribution bedeuten einen erheblichen Aufwand bzw. Kosten. Mailings setzen zum Beispiel eine vollständige Stammdaten-Datei voraus. Die Erstellung der Mailings kann bedingt in den Büroablauf integriert werden, wenn es Individualanschreiben sind, wenn es sich um ein Rundschreiben an alle Kunden handelt, ist dies mit Mehraufwand verbunden. Funktionen der Direct Mail finden sich auch in den Instrumenten Briefpapier, Visitenkarte und Imagebroschüre wieder.

Quellen:

Unger, F. & Fuchs, W. (1999): Management der Marktkommunikation, 2. Auflage. Heidelberg: Physika-Verlag.

Handwerkskammer (HWK) Düsseldorf (Hrsg.): Marketing für Praktiker im Tischlerhandwerk. Düsseldorf: HWK Düsseldorf.

Direkt Marketing im Onlinebereich

Hierbei handelt es sich um Angebote im Internet oder direkte E-Mail- bzw. Newsletter-Zustellung, wobei an Newsletter, hinsichtlich des Mehrwertes für den Nutzer ähnlich hohe Anforderungen wie an Kundenzeitschriften gestellt werden. Verbesserte EDV-Potentiale ermöglichen den Aufbau umfangreicher, detaillierter und selektierbarer Kundendatenbanken, welche die gezielte Ansprache bestimmter Kundengruppen ermöglichen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Umfangreiche Hintergrundinformationen zum Thema Nachhaltigkeit lassen sich gut und kostengünstig vermitteln. Es gibt bei vielen Internet-Usern eine starke Abneigung gegenüber „Spam“, weswegen unbedingt auf die Zustimmung der Stakeholder zu E-Mails oder Newslettern geachtet werden sollte.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Es müssen IT-Fähigkeiten in dem Handwerksunternehmen selbst vorhanden sein, oder es entsteht ein Aufwand für die Versendung durch einen Dienstleister, der die Ersparnis gegenüber anderen Instrumenten wie zum Beispiel Direct mail schmälert. Diese IT-Fähigkeiten müssen jedoch u.U. für einen dialogfähigen Betrieb der Homepage ohnehin vorhanden sein.

Quellen:

Unger, F. & Fuchs, W. (1999): Management der Marktkommunikation, 2. Auflage. Heidelberg: Physika-Verlag.

Direktmarketing im Offlinebereich (DVD, CD-ROM)

Direktmarketing im Offlinebereich findet durch die Verteilung von DVDs oder CD-ROMs statt. Hierbei handelt es sich gewissermaßen um die EDV-technische Umsetzung des Direct Mailing, indem bestimmten Personengruppen, wie zum Beispiel elektronische Kataloge zugesandt werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Auch Produkttests bzw. Demonstrationen lassen sich durch Simulationen quasi virtuell erleben. Dies ist mit einem erheblichen Aufwand verbunden, da die Erstellung eines elektronischen Katalogs sich nur durch Fachleute umsetzen lässt, was dementsprechend mit vergleichsweise hohen Kosten verbunden ist.

Gleichermaßen können CD-ROMs auch im Rahmen der Werbung eingesetzt werden oder im Zuge der Öffentlichkeitsarbeit als Unternehmens-CD-ROM, wobei beide Fälle gleichermaßen auch kostenintensiv sind. Die Kosten der CD-Produktion lassen sich u.U. durch ein Downloadangebot vermeiden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Da CDs und DVD in größeren Stückzahlen fremdproduziert werden, liegt ein erheblicher konzeptioneller und kostenmäßiger Einmalaufwand vor. Die Möglichkeit, Photos und Präsentationen zum Beispiel per CD-Brenner in kleinen Stückzahlen auf CDs brennen zu können, ist dagegen flexibel einsetzbar. In der Beratung von Kunden und für Empfehlungsprogramme mit Hilfe der Stamm-Kunden eignen sie sich gut.

Quellen:

-

Telefonmarketing

Kennzeichnendes Merkmal des Telefonmarketing ist die Kommunikation mit ausgewählten Zielpersonen über das Medium Telefon. Auf diese Weise sollen Kundenkontakte aufgebaut und gepflegt sowie gezielt Informationen ausgetauscht werden. Während im Rahmen des aktiven Telefonmarketings Zielpersonen direkt vom Anbieter oder eine Vermittlungsagentur angerufen werden, geht beim passiven Telefonmarketing der Anruf von der Zielperson selbst aus. Dies kann zum Beispiel durch eine Zeitungsanzeige geschehen, auf der eine Telefonnummer für zusätzliche Produktinformationen abgedruckt wird. Die thematische Nähe zu den Konzepten von Hotlines und Kundenservices ist beim passiven Telefonmarketing gegeben.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Die aktive Sammlung von Verbesserungsvorschlägen und Ansprüchen an das Unternehmen und sein Produkte, die in solchen Telefonaten formuliert werden, können wertvolle Informationen für die Leistungserstellung sein. Einfachste Fragen, wie die nach der Kundenzufriedenheit, können durchaus zu „Service-Image"-Folgeaufträgen führen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit")

Aktives Telefonmarketing ist zwar vergleichsweise günstig (sofern nicht eine Vermittlungsagentur beauftragt wird), erfordert jedoch einen hohen organisatorischen und zeitlichen Aufwand, so dass seine Anwendung für kleine Handwerksbetriebe kaum sinnvoll erscheint. Lediglich die Integration des passiven Telefonmarketing in Form von servicebezogenen Fragen und Serviceangeboten in ohnehin zu führende Telefonate scheint zielführend. Nach einer Vereinbarung der Gesprächspunkte und einer Einführungsschulung kann passives Telefonmarketing von allen Betriebsangehörigen in die externe Kommunikation integriert werden.

Quellen:

Bruhn, M. (1997): Kommunikationspolitik. Grundlagen der Unternehmenskommunikation. München: Vahlen.

Verkaufsgespräch mit Kunden

Je nach Gesprächspartner auf der Kundenseite weist das Verkaufsgespräch gewisse Besonderheiten auf. Wirkliche Verkaufsgespräche können in die sechs Abschnitte Kontaktvorbereitung, Kontaktherstellungsphase, Klärungsphase, Argumentationsphase, Abschlussphase und Kaufnachbereitung gegliedert werden. Das eigentliche Gespräch über den Kauf findet in den Phasen 3 bis 5 statt. Das Verkaufsgespräch findet bereits breite Anwendung im Handwerk.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

In den Phasen 3 bis 5, insbesondere in der Argumentationsphase, können Imageaspekte zum Beispiel in Form von Informationen über Nachhaltigkeitsaspekte der angebotenen Produkte oder Dienstleistungen vermittelt werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Verkaufsgespräche sind in jedem Fall ein Kommunikationsmittel für Handwerksbetriebe, da hier das entsprechende Know-how über die Qualitäten der Leistungen vorhanden ist und die face-to-face Kommunikation überwiegt. Die einzelnen Phasen des Verkaufsgespräches müssen jedoch bedacht und entsprechend vorbereitet werden. So entsteht ein Einmalaufwand, an den sich eine Übungsphase anschließt. Die Erfolge mit diesem Instrument sind jedoch stark motivierend für die Mitarbeiter, da es eigenständig angewandt werden kann, der Formalismusgrad selbst bestimmt werden kann, es mit viel Know-How Generierung einher geht und die Mitverantwortung stärkt. Auch Elemente einer Kundenbefragung können in ein Verkaufsgespräch effizient integriert werden.

Quellen:

Bruhn, M. (1997): Kommunikationspolitik. Grundlagen der Unternehmenskommunikation. München: Vahlen.

Messe- und Ausstellungspräsentation

Messen und Ausstellungen unterscheiden sich genau genommen nur im formalrechtlichen Sinne voneinander. Zwar richten sich Messen eher an ein kommerzielles Fachpublikum und weisen einen Marktcharakter auf, während Ausstellungen für die breite Öffentlichkeit bestimmt sind und einen Schaucharakter aufweisen, letztlich sind diese Übergänge jedoch fließend. Messen und Ausstellungen ist gemein, dass es sich bei ihnen um zeitlich und räumlich begrenzte Veranstaltungen handelt, deren Zweck in der Produktpräsentation, Information, Selbstdarstellung und dem Konkurrenzvergleich liegt.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Eben jene Gemeinsamkeiten lassen sich dementsprechend auch für Handwerksbetriebe nutzbar machen. Messen sind idealerweise auch für Public Relations geeignet, da sich vornehmlich die gewünschten Zielgruppen vor Ort befinden. So können zum Beispiel Image-Broschüren am Messestand ausgelegt oder auch direkt an die Besucher übergeben werden. Die Teilnahme ist jedoch mit erheblichen Kosten verbunden, zum einen, was den Stellplatz angeht, als auch die Präsentation des Unternehmens und der Produkte. Alternativ gibt es die Möglichkeit von Hausmessen, die ähnlich dem Konzept des „Tag der offenen Tür“ sind. Auf der anderen Seite können Messen und Ausstellungen auch dazu dienen, sich aktiv gegenüber der Konkurrenz zu positionieren und Investitionsentscheidungen zu initiieren.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Messen bedeuten einen erheblichen finanziellen und zeitlichen Aufwand. Das Handwerksunternehmen sollte seine Zielgruppe genau lokalisieren, den Innovationscharakter seines Produktportfolios bewerten und dann die Teilnahme an einer Messe abwägen. Eine Messeteilnahme bietet die Möglichkeit, sehr einfach potentielle Kunden anzusprechen. Sie gibt Mitarbeitern die Chance zu kommunizieren, die Teamarbeit zu intensivieren und Verantwortung zu übernehmen.

Quellen:

Bruhn, M. (1997): Kommunikationspolitik. Grundlagen der Unternehmenskommunikation. München: Vahlen.

Schaufensterausstellung

Schaufensterausstellungen präsentieren meistens die Produktpalette eines Unternehmens mit einer ansprechenden Dekoration. Dies eignet sich in der Regel nur dann, wenn ein Schaufenster direkt beim Betrieb genutzt werden kann. Alternativ können Kooperationen mit lokalen Infobrookern mit guter Kundenfrequenz wie zum Beispiel Banken, Makler und Architekten genutzt werden, um die Ausstellung dort durchzuführen. Des Weiteren müssen die Produkte als Auslegeware geeignet sein.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Wenn oben genannte Voraussetzungen gegeben sind, ist die Schaufensterausstellung aufgrund eines vergleichsweise geringen finanziellen und organisatorischen Aufwands hervorragend dazu geeignet, aktuelle und potentielle Kunden über die eigenen Produkte zu informieren.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Aus oben genannten Gründen ist die Schaufensterausstellung sehr gut in Arbeitsstrukturen integrierbar und von den Mitarbeitern eigenständig umsetzbar. Sie ist sehr einfach verständlich bzw. anschaulich und kann kreatives Potential bei den Mitarbeitern als auch durch regelmäßige Aktualisierungen Aufmerksamkeit beim Kunden wecken.

Quellen:

-

Öko- , Sozial-, oder Kultur-Sponsoring

Unter Öko-, Sozial- oder Kultur-Sponsoring wird die Bereitstellung von Geld- und/oder Sachmitteln bzw. Dienstleistungen durch Unternehmen zum Beispiel für ökologische, soziale oder kulturelle Projekte oder Organisationen verstanden. Im Gegensatz zur Spende wird im Rahmen des Sponsorings als Gegenleistung das Recht der Vermarktung der Mittelbereitstellung eingeräumt, zum Beispiel die Werbung mit einem bestimmten Logo. Das Öko-Sponsoring kann sich sowohl auf die Unterstützung von bereits existierenden Naturschutzorganisationen oder auf eigeninitiierte Projekte erstrecken, wie zum Beispiel die Veranlassung von umweltbezogenen Forschungsprojekten oder aber die Ausschreibung von Naturschutzwettbewerben. Analog verhält es sich mit dem Sozial- oder Kultur-Sponsoring. Der Zuwachs an Glaubwürdigkeit in den Augen von Anspruchsgruppen lässt sich durch die Einbindung der eigenen Mitarbeiter noch weiter verstärken.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Diese Bereitstellung von Mitteln durch das Unternehmen führt bei den Empfängern zu einer besseren Erreichung der angestrebten ökologischen und/oder sozialen Wohlfahrtsziele. Sie hat darüber hinaus auch Wirkungen für die ökologiegerichtete oder sozialorientierte Unternehmenskultur und -kommunikation. Speziell bei Projekten, die durch Unternehmen initiiert werden, besteht ein höherer Grad an Glaubwürdigkeit gegenüber den Zielgruppen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Um das Sponsoring initiieren zu können, bedarf es eines Kontaktes zu einer geeigneten Organisation. Es entsteht durch das Öko- und Sozialsponsoring ein Kostenaufwand in Abhängigkeit von der Frequenz der Zuwendungen an die Ziel-Organisation und der Art der Gegenleistung. Sonstiger Aufwand ist kaum festzustellen, wobei dies wiederum mit der Integrierbarkeit in die Betriebsabläufe zusammenhängt. Eine gute Vorüberlegung bei der Wahl des Partners und der Gegenleistung lassen u.U. eine Art Integration in Form einer Kooperation bzw. eines Verbundmarketings zu. Damit würde auch das Aktivierungspotential für die Mitarbeiter steigen. Den gleichen Effekt erzielt das Employee Volunteering das heißt die Bereitstellung von Arbeitszeit der Mitarbeiter für außerbetriebliches bzw. ehrenamtliches Engagement, wobei ein stärkeres Teamverhalten, ein höherer Grad an Mitverantwortung und mehr Kommunikationskompetenz die Folge sein können.

Quellen:

-

Verbundmarketing

Verbundmarketing bezeichnet die Zusammenarbeit von Unternehmen, staatlichen Institutionen oder ideellen Vereinigungen (z.B. Kirchen, Vereinen oder Umweltverbänden) mit dem Ziel, ein Produkt oder eine Dienstleistung bekannt zu machen und deren Absatz unabhängig vom einzelnen Unternehmen zu fördern.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Verbundmarketing dient in besonderem Maße der Konkurrenzfähigkeit von kleinen Unternehmen, da Ihnen ein massiver Auftritt nach außen insbesondere über die Parallelinstrumente Verbundlogo, Messeauftritte und Vortragsreihen auf diese Weise erst möglich wird. Beim Verbundmarketing lassen sich auf Dauer zwar Kosten sparen, in der Anfangsphase ist jedoch ein erhöhter Aufwand durch die Suche von Kooperationspartnern, die Konzepterarbeitung, und die Koordination der Kooperation notwendig.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Eine Kooperation im Bereich Marketing bedeutet einen erhöhten zeitlichen Aufwand. Eine Verwendung eines Verbundlogos o.ä. macht im Regelfall nicht mehr Arbeit. Die Kooperation kann jedoch noch weitere Vorteile als lediglich eine Kostenersparnis bieten, welche im Teilkonzept Kooperation weiter ausgeführt werden. Marketingaktivitäten durch Unternehmens-Verbünde sind weniger effizient als direkte Marketing-Kooperationen zwischen Unternehmen.

Quellen:

Orbach, T. & Schilde, A. (Hrsg.) (2001): Auf Kurs bleiben. Das Schreinerhandwerk macht sich fit für die Zukunft. Wuppertal: Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH.

Regionales Netzwerk

Netzwerke können als Instrument zur Kommunikation und Kooperation zwischen dem Unternehmen und Stakeholdern verstanden werden. Sie dienen dem Gedanken und Informationsaustausch sowie der Realisierung von Wettbewerbsvorteilen durch Nutzung des gemeinsam geschaffenen Informationspools. Netzwerke werden ohne formale Kriterien gegründet und geführt. Sie beruhen auf freiwilligen Interaktionen zwischen den Akteuren sowie Beziehungselementen wie Vertrauen und Offenheit. Unter dem Begriff „networking“ zu befreundeten Handwerkern hat diese Praxis bereits einen hohen Stellenwert im Handwerk.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Netzwerke sind ein geeignetes Kommunikationsinstrument für Handwerksbetriebe, da durch die Teilnahme an einem Netzwerk keine zusätzlichen Kosten oder hohe verwaltungstechnische Aufwendungen entstehen. Sie bieten sich insbesondere zu Beginn der nachhaltigen Ausrichtung des Unternehmens an, da hier durch das Wissen und die Erfahrungen anderer Netzwerkteilnehmer wichtige Informationen gewonnen werden können. Auch die Initiierung von Kooperationen ist innerhalb eines Netzwerkes leichter möglich.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Regional Netzwerke können dem Betrieb in der Leistungserstellung und damit in allen betrieblichen Abläufen „best-practice“-Know-How bringen. Sie erfordern eine gute Koordination des Netzwerkes und der einzelnen Unternehmung und damit auch einiges an Aufwand. Es ist ein praktikables Instrument, da Erfahrungsaustausch über die Handwerksverbände z.T. bereits angeboten wird und die Beteiligung daran für alle Mitarbeiter insbesondere die Meister attraktiv ist.

Quellen:

Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (BDI) (Hrsg.), Schaltegger, S., Herzig, C., Kleiber, O. & Müller, J. (2002): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung, 2. Auflage. Berlin, Bonn: Köllen Druck & Verlag GmbH.

Product Placement, Corporate Placement

„Product Placement bezeichnet die Platzierung eines Markenartikels als Requisit in der Handlung eines Spielfilms, einer Fernsehproduktion oder eines Videoclips gegen Entgelt“ (Bruhn 1997). Der Vorteil des Einsatzes von Product Placement gegenüber der Schaltung von Werbespots ist darin zu sehen, dass dem Produkt aufgrund der Alleinstellung im Programm eine höhere Aufmerksamkeitswirkung zu Teil wird.

Product Placement ist sowohl mit hohen Kosten als auch mit einem hohen organisatorischen Aufwand verbunden. Es kommt für einen kleinen Betrieb in der Regel nicht in Frage.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Durch das Instrument Corporate Placement wird der Firmenname oder eine Dienstleistung in einem Spielfilm etc. präsentiert. Unternehmensspezifische Leistungen wie Service oder Kundennähe werden herausgestellt. Hier geht es um die erfolgreiche Präsentation des Unternehmens. Durch gezielte Werbung, Testversionen und PR sind die Ziele des Product Placement auch zu wesentlich geringeren Kosten erreichbar.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Das Product Placement und das Corporate Placement bieten sich allein schon auf Grund der hohen Kosten nicht für ein kleines Unternehmen an. Die gleichen Effekte sind zu geringeren Kosten durch andere Instrumente zu erreichen.

Quellen:

Bruhn, M. (1997): Kommunikationspolitik. Grundlagen der Unternehmenskommunikation. München: Vahlen.

Stufe 1

Abschließend wurden folgende Instrumente für die Aufnahme in den Werkzeugkasten ausgewählt, da sie vor allem hinsichtlich ihrer Integrierbarkeit in den betrieblichen Ablauf sowie in Hinblick auf Praktikabilität und Zeitaufwand positiv beurteilt wurden:

- Anzeige
- Plakatwerbung
- Testversion, Muster und Probe
- Preisausschreiben
- Werbegeschenk
- Pressemitteilung und redaktioneller Beitrag
- Image-Broschüre / Referenzmappe

- Internetauftritt
- Logo
- Briefpapier
- Visitenkarte
- Formular
- Verkaufsgespräch mit Kunden
- Schaufensterausstellung

Stufe 2

Da bei den folgenden Instrumenten die Kriterien ‚Zeitaufwand' und ‚Integration in den Betriebsablauf negativ beurteilt wurden, das Kriterium ‚Handlungsauslösung' jedoch sehr positiv gewertet wurde, ist zu überlegen, ob diese in das ‚Handlungsprogramm für Aktivierung – Befähigung – Verstetigung' aufgenommen werden oder im Einzelfall bzw. bei Unternehmen mittlerer Größe angewandt werden sollten:

- Lokales Kino
- Produkt- und Verbandslabel
- Tag der offenen Tür
- Infostand
- Direct Mail
- Direktmarketing im Offlinebereich (DVD, CD-ROM)
- Direkt Marketing im Onlinebereich
- Telefonmarketing
- Messe- und Ausstellungspräsentation
- Öko- Sozial- oder Kultur-Sponsoring
- Verbundmarketing
- Regionales Netzwerk

Stufe 3

Die übrigen Instrumente wurden auf Grund ihrer grundsätzlich mangelnden ‚Handwerkstauglichkeit' von der Aufnahme in den Werkzeugkasten ausgeschlossen:

- Fernsehwerbung
- Radiowerbung
- Umwelt-, Sozial-, Nachhaltigkeitsbericht
- Kundenzeitschrift
- Event
- Product Placement, Corporate Placement

4. Literatur

Becke, G.; Meschkutat, B.; Gangloff, T. & Weddige, P. (2000): Dialogorientiertes Umweltmanagement und Umweltqualifizierung: eine Praxishilfe für mittelständische Unternehmen. Berlin: Springer.

Belz, F.-M. (2001): „Nachhaltiges Öko-Marketing", Thexis, Heft 2, 24-25.

Brüggemann, B. & Riehle, R. (1995): Umweltschutz durch Handwerk? Frankfurt a.M.: Campus.

Bruhn, M. (1997): Kommunikationspolitik. Grundlagen der Unternehmenskommunikation.

Bundesumweltministerium (BMU) & Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) (Hrsg.): Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (Autoren) (2002): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung. Berlin: BMU.

Günther, K. & Arbeitsgemeinschaft Selbständiger Unternehmer (1998): Öko-Management leicht gemacht: konkrete Lösungen für selbständige Unternehmer. Neuwied: Luchterhand.

Handwerkskammer (HWK) Düsseldorf (Hrsg.) (2001): Marketing für Praktiker im Tischlerhandwerk. Düsseldorf: HWK Düsseldorf.

Heller, S. (1998): Handbuch der Unternehmenskommunikation. München: Bruckmann.

Herzig, C., Rheingans-Heintze, A., Schaltegger, S. (2003): Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk. Stand der Praxis in Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen. Lüneburg: Center for Sustainability Management, Universität Lüneburg.

Hopfenbeck, W. & Roth, P. (1994): Öko-Kommunikation. Wege zu einer neuen Kommunikationskultur. Landsberg: Verlag Moderne Industrie.

Horst, B.; Jungwirth, B. & Nicolai, S. (1999): "Umweltorientiertes Marketing – ein regionaler Erfolgsfaktor für kleine und mittlere Unternehmen?", in: Tempel, H. & Schmittel, W. (Hrsg.): Umweltmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen: empirische Untersuchungen, theoretische Überlegungen vor dem Hintergrund der Umsetzung der EG-Öko-Audit-Verordnung in Sachsen-Anhalt. Frankfurt am Main: Lang, 99-114.

Ilskensmeier, D. (2001): Der Ansatz eines ganzheitlichen Wissensmanagements für Klein- und Mittelbetriebe. Dortmund: sfs.

Jutzi, K.; Delbrouck, I.; Müller, H. (2000): Lernen kleine Unternehmen anders? Berlin.

Karg, L. & Ehrendorfer, N. (2001): "Informationstechnologien zur Unterstützung einer nachhaltigen Entwicklung. Das Softwaresystem "BAUMIS" in der Anwendung bei KMU" Umweltwirtschaftsforum, 9. Jg. (H. 1), 33-39.

Klemisch, H. & Flieger, B. (2001): „Nachhaltigkeit und Marketing im Handwerk“ Umweltwirtschaftsforum, 9. Jg. (H. 1), 25-31.

Mast, C. (2002): Unternehmenskommunikation. Ein Leitfaden. Stuttgart: Lucius und Lucius.

Meffert, H. (1998): Marketing. Grundlagen marktorientierter Unternehmensführung. Konzepte, Instrumente, Praxisbeispiele, 8. Auflage. Wiesbaden: Gabler.

Meier, S. (2002): Ökologische Modernisierung, Umweltmanagement und organisationales Lernen. Eine Analyse organisationaler Lernprozesse beim Aufbau eines Umweltmanagementsystems in Kleinbetrieben der Baubranche. Dortmund.

Mendius, G. G. & Schütt, P. (2002): Handwerk vor großen Herausforderungen: Innovative Arbeitsgestaltung und umfassende Qualifizierung als Instrumente zur Bewältigung der demographischen Herausforderung. Eine Expertenbefragung im Handwerk. München: Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung.

Mrech, H.; Rauschenbach, P. & Opierzynski, R. (1999): "Betriebliche Umweltinformatinssysteme in KMU – Erfahrungen aus dem sachsen-anhaltinischen Pilotprojekt", in: Tempel, H. & Schmittel, W. (Hrsg.): Umweltmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen: empirische Untersuchungen, theoretische Überlegungen vor dem Hintergrund der Umsetzung der EG-Öko-Audit-Verordnung in Sachsen-Anhalt. Frankfurt am Main.

Müller-Christ, G. (2001): Umweltmanagement. Umweltschutz und nachhaltige Entwicklung. München: Vahlen.

Orbach, T. & Schilde, A. (Hrsg.) (2001): Auf Kurs bleiben. Das Schreinerhandwerk macht sich fit für die Zukunft. Wuppertal: Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH.

Palmer, J. (2000): "Helping small and medium-sized enterprises improve environmental management: lessons from proactive small and micro firms", in: Hillary, R. (Hrsg.): Small and medium-sized enterprises and the environment: business imperatives. Sheffield: Greenleaf Publ., 325-342.

Petschow, U. (2001): „Kleine und mittlere Unternehmen und die Ökologie“, UmweltWirtschaftsForum, 9. Jg., H. 1, 4-8.

Ripsas, S. (2001): Unternehmensgründung im Umweltschutz. Berlin: WZB.

Rohn, H.; Baedeker, C. & Liedtke, C. (2001): SAFE - Sustainability Assessment For Enterprises: die Methodik ; ein Instrument zur Unterstützung einer zukunftsfähigen Unternehmens- und Organisationsentwicklung. Wuppertal: Wuppertal-Institut für Klima, Umwelt.

Schoenheit, J. (1990): „Öko-Marketing aus Verbrauchersicht“, Gottlieb-Duttweiler-Institut für wirtschaftliche und soziale Studien (GDI), 195-210.

Schreyögg, G. (1999): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Wiesbaden: Gabler.

Scott, W. R. (1986): Grundlagen der Organisationstheorie. Frankfurt a.M.: Campus.

Tempel, H. & Schmittel, W. (Hrsg.) (1999): Umweltmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen : empirische Untersuchungen, theoretische Überlegungen vor dem Hintergrund der Umsetzung der EG-Öko-Audit-Verordnung in Sachsen-Anhalt. Frankfurt am Main: Lang.

Unger, F. & Fuchs, W. (1999): Management der Marktkommunikation. Heidelberg: Physika-Verlag.

Vershofen, W. (1995): „Zum Ausbau der Nutzenlehre“, Die Unternehmung, 9. Jg., Nr.1, 6-11.

Villiger, A.; Wüstenhagen, R. & Meyer, A. (2000): Jenseits der Öko-Nische. Basel: Birkhäuser.

Wengelowski, P. (2000): Entwicklung organisationalen Lernens: Ein Lenkungsmodell. Wiesbaden: DUV.

BMBF Projekt:

Entwicklung und Implementierung eines praxisgerechten Systems für das zukunftsfähige Management von Handwerksbetrieben in Regionen

Teilkonzept Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz

Endfassung vom 24.9.2003

Wolfgang Ackermann, B.A.U.M. Consult

Inhaltsverzeichnis:

1 Hintergrund, Beschreibung und Begründung des Teilkonzeptes 3
1.1 Definitionen und Diskussionslinien 3
1.2 Bisherige Einsatzbereiche, bisherige Verbreitung, bisheriger Stellenwert (speziell im Handwerk) 6
1.3 Nutzen von Managementsystemen im Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz 15
1.4 Erfahrungen bei der Umsetzung – Chancen und Hemmnisse 17
1.5 Fazit für die speziellen Gegebenheiten des Handwerks 21
1.6 Einordnung in den Bezugsrahmen des unternehmerischen Prozesses 22
2 Bestandsaufnahme Werkzeuge und Konzepte 25
2.1 Bestandsaufnahme oder Situationsanalyse 26
2.2 Mängelbeseitigung und Aufbau eines Managementsystems 29
2.3 Überprüfung des Managementsystems 31
2.4 Instrumente für die kontinuierliche Verbesserung 33
2.5 Mängel und Verbesserungspotentiale an den vorhandenen Instrumenten 34
2.6 Neuentwicklungen und Anpassung von Instrumenten aus anderen Bereichen 36
2.7 Motivation, Einführung und Anwendung von Instrumenten 37
2.8 Instrumente zur Verstetigung 38
2.9 Mitarbeiterbeteiligung 39
2.10 Information und modernes Lernen 40
2.11 Arbeiten in Netzwerken und Kooperationen 43
2.12 Fazit 44
3 Bewertung und Auswahl für das Handwerk tauglicher Werkzeuge (Instrumente) 47
3.1 Zugrundegelegte Kriterien und Auswahlverfahren 47
3.2 Liste der ausgewählten Konzepte/Prozesse und Werkzeuge 49
3.3 Zusammenfassende Einschätzung 53
4 Anhang: Werkzeug-Kurzskizzen 55

1 Hintergrund, Beschreibung und Begründung des Teilkonzeptes

1.1 Definitionen und Diskussionslinien

„Im Grunde ist es eine Binsenweisheit: Die natürlichen Lebensgrundlagen sind das Fundament, auf dem wirtschaftliche Entwicklung und Wohlstand gedeihen. ... Wer heute am Umweltschutz spart, verringert in der Regel den Wohlstand von morgen.“[1]

Die dauerhafte und umweltgerechte Entwicklung eines Betriebes ist eine der drei Grundsäulen nachhaltigen Wirtschaftens. Zu unterscheiden sind dabei:

1. Die Einhaltung der gesetzlichen (und untergesetzlichen) Anforderungen im Bereich Umwelt- und Arbeitschutz steht zunächst im Vordergrund. Gerade im Bereich des Handwerks ist angesichts der Vielzahl an Vorschriften davon auszugehen, dass nur ein Teil der für einen Betrieb einschlägigen Vorschriften dem Handwerksmeister bekannt ist und des weiteren ein großes Defizit bezüglich der Umsetzung und Einhaltung der gesetzlichen Anforderungen besteht. Gründe hierfür dürften in Zeitmangel, sich ausreichend zu informieren, fehlendem Bewusstsein, knapper Kassen und dem Vollzugsdefizit von Seiten der Behörden zu suchen sein. Auf den folgenden Seiten wird der Versuch unternommen, dies näher zu hinterfragen und Lösungswege aufzuzeigen.
2. Die Stärkung der Eigenverantwortlichkeit und das ständige Streben nach einer Verbesserung der Umweltleistung eines Betriebes (über das gesetzlich vorgeschriebene Maß hinaus) sind die Ziele von (Umwelt-)Managementsystemen, deren Teilnahme auf freiwilliger Basis beruht. Neben der Norm ISO 9.001 zum Qualitätsmanagement wurden seit 1993 für die Bereiche des Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutzes u.a. die nachfolgend genannten und mittlerweile mehr oder weniger etablierten Managementsysteme entwickelt:
   - Umweltmanagement: ISO 14.001, EMAS[2]
   - Arbeits- und Gesundheitsschutz: OHSAS 18.001[3], BS 8.800[4], SCC[5], SGU[6]

[1] aus: Umweltbundesamt, Berlin, 2002: Erfolgreich durch Umweltschutz - Mit Nachhaltigkeit den Wirtschaftsstandort stärken
[2] Verordnung (EG) Nr. 761/2001 über die freiwillige Beteiligung von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung (EMAS)
[3] OHSAS 18001 Occupational Health and Safety Assessment Series. Sie ist analog den Normen ISO 14001 und ISO 9001:2000 aufgebaut und wurde von der British Standards Institution (BSI) gemeinsam mit internationalen Zertifizierungsgesellschaften entwickelt.
[4] BS 8800 Der British Standard 8800 (seit Mai 1996 in Kraft) ist eine britische Norm für Arbeitsschutz- und Sicherheitsmanagementsysteme. Er basiert auf ‚Guten Managementpraktiken‘ und soll die Integration von Arbeitsschutz und Sicherheit in ein bestehendes Gesamtsystem und dessen Aufrechterhaltung unterstützen. Er ist als Leitfaden und Hilfestellung für den Aufbau von Arbeits- und Gesundheitsschutz-Managementsystemen zu verstehen und nicht als in Deutschland zertifizierungsfähiger Standard.

- Betriebssicherheit für Betriebe mit „gefährlichen“ Anlagen, Stoffen oder Tätigkeiten (Sicherheitsmanagementsystem nach § 8 der 12. BImSchV - Störfall-Verordnung).

Wie im folgenden noch gezeigt wird, sind die oben genannten Konzepte allerdings für den Bereich des Handwerks nur wenig geeignet und eher einfachere „Umsetzungssysteme“ – meist ohne teure wiederkehrende Zertifizierung – gefragt.

Nachhaltigkeit zeichnet sich – zusätzlich zur annähernd vollständigen Vorschriftenerfüllung – insbesondere dadurch aus, dass der Betrieb dabei nicht nur kurzfristig denkt und handelt, sondern vorausschauend agiert (z.B. Vorwegnahme kommender Regelungen, sofern man sie bereits kennt, bei passender Gelegenheit z.B. bei im Fall einer ohnehin anstehenden Investition)
und/oder
Anschaffungen tätigt oder Projekte durchführt, die sich nur mittel- bis langfristig rechnen (im Bereich Energieeinsparung z.B. Beleuchtung mit Energiesparlampen).

Darüber hinaus ist im Hinblick auf das nachhaltige Wirtschaften eine Erweiterung der Prozesssicht des Umweltmanagements auf die Betrachtung des Produktes eines Handwerksbetriebes notwendig. Dabei stellt die Produktentwicklung einen wichtigen Ansatzpunkt dar, weil bereits hier ca. 70-80% der umweltrelevanten Eigenschaften determiniert werden (Näheres zu diesem Thema im Teilkonzept Produktentwicklung).

Schließlich besteht Nachhaltigkeit auch darin, dass ein Betrieb sich den Herausforderungen stellt, die durch seine Tätigkeit im Hinblick auf soziale Aspekte hervorgerufen werden. Hier gilt es, unerwünschte Wirkungen (z.B. Benachteiligung von Frauen, Zwang zum Mehrschichtbetrieb, um Produktionsanlagen auszulasten) durch geeignete Maßnahmen z.B. (Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, flexible Arbeitszeitmodelle) soweit wie möglich zu minimieren. Nach Schaltegger et. al. 2002[7] kann aber von einer nachhaltigen Entwicklung erst gesprochen werden, wenn die Integration ökologischer, sozialer und öko-

[5] SCC: Safety Certification Contractors (Sicherheits Certifikat Contractoren). Das SCC-Konzept beschreibt ein allgemeines Verfahren zur Zertifizierung eines Sicherheits-, Gesundheits- und Umweltschutz-Managementsystems für sogenannte Kontraktoren, in der Regel Auftragnehmer, die am Standort ihres Auftraggebers arbeiten (z.B. Wartungs- und Instandhaltungsfirmen). Das SCC besteht im wesentlichen aus einer Checkliste, die in 10 Kategorien und 64 Fragen die Bereiche Sicherheit, Gesundheit und Umweltschutz beurteilt. Man unterscheidet zwei Formen von SCC-Zertifikaten: SCC* (bis 35 Mitarbeiter) und SCC** (mehr als 35 Mitarbeiter).
[6] SGU Sicherheit – Gesundheit – Umwelt. Allgemeine Verfahrensgrundsätze zur Integration von SGU-Aspekten in betriebliche Organisations- und Entscheidungsstrukturen werden beschrieben. Es werden allgemeine Kriterien und Verfahren festgelegt zur Durchführung von Audits und Zertifizierungen von SGU-Managementsystemen. An dem Verfahren können auf Antrag nur Mitgliedsbetriebe der Süddeutschen Metall-Berufsgenossenschaft teilnehmen. Vorrangig kommen Unternehmen in Frage, die als sogenannte 'Kontraktoren für technische Dienstleistungen' (vgl. SCC) tätig werden.
[7] BMU/BDI (Hrsg.) 2002: Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen

nomischer Ziele gelingt.

Auch für den Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements wurden bereits erste Standards entwickelt:

- SA 8000 (SAI, Social Accountability International, London)[8]
- AA 1000 (ISEA, Institute of Social and Ethical Accountability, London)[9]

Zentrale Begriffe im Bereich des Nachhaltigkeitsmanagements sind außerdem „Corporate Citizenship" und „Corporate Social Responsibilty", zu übersetzen in etwa als „bürgerschaftliches Engagement" oder „soziale Verantwortung" von Unternehmen. Ein integraler Bestandteil von CC- und CSR-Konzepten ist die Kommunikation des Unternehmens mit seiner Umwelt und mit seinen Anspruchsgruppen, wie z.B. Kunden, Mitarbeitern oder der gesamten Gesellschaft. Die Unternehmensberichterstattung ist ein dabei ein sehr wichtiges Instrument. Eine wegweisende Rolle spielt hierbei die Global Reporting Initiative (GRI). Die GRI wurde 1997 von der Non-Profit-Organisation CERES und dem Umweltprogramm der Vereinten Nationen (UNEP) gegründet. Ziel ist es, weltweite Rahmenbedingungen für eine freiwillige Berichterstattung von Unternehmen zu schaffen, die über soziale, ökologische und ökonomische Folgen der Unternehmenstätigkeit Auskunft gibt. Im Juni 2000 wurde ein Leitfaden zur Nachhaltigkeitsberichterstattung herausgegeben. Dieser ist keine Richtlinie, sondern ein Werkzeug zur Erstellung von Unternehmensberichten (Näheres siehe www.globalreporting.org).

Die eben genannten Konzepte und Instrumente zum Management sozialer Aspekte spielen bisher ganz überwiegend nur in größeren Unternehmen, insbesondere in Kapitalgesellschaften und global agierenden Unternehmen eine Rolle. Inwieweit Elemente des Managements sozialer Aspekte auch für das nachhaltige Wirtschaften des Handwerks zum Einsatz kommen sollten, muss noch näher diskutiert werden. Im folgenden liegt aber der Schwerpunkt der Betrachtung zunächst auf dem Kernthema dieses Teilkonzeptes, dem Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz.

---

[8] Social Accountability 8000 ist eine Zusammenfassung von sozialen Mindeststandards zur Auditierung und Zertifizierung von Zulieferbetrieben in der Dritten Welt. Der Standard umfaßt alle Kernkonventionen der Internationalen Arbeitsorganisation, die universelle Erklärung der Menschenrechte und die UN-Konvention zu den Rechten der Kinder. Entwickelt wurde SA 8000 vom Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA) unter Berücksichtigung des Expertenwissen aus Wirtschaft und Industrie, Arbeits- sowie Menschenrechtsorganisationen und führender Zertifizierungsunternehmen in New York. Der Schwerpunkt der Kriterien von SA 8000 liegt bei Arbeitsstandards, z.B. Kinderarbeit, Gesundheit und Sicherheit, Diskriminierung, Zwangsarbeit, Arbeitszeiten, Vereinigungsfreiheit und Recht zu Kollektivhandlungen, Löhnen und Disziplinarmaßnahmen.

[9] Der Standard AA1000 wurde 1999 veröffentlicht und soll zwei Ziele erfüllen: Zum einen soll er Organisationen als Rahmen dienen, um ihre ethischen und sozialen Leistungen verstehen und verbessern zu können, wobei die Beteiligung aller Stakeholder besondere Bedeutung beigemessen wird. Zum anderen sollen Außenstehende die sozialen und ethischen Versprechungen der Organisation überprüfen können. Der Standard kann von Organisationen aller Größen, sowohl von Unternehmen als auch von öffentlichen Verwaltungen genutzt werden.

1.2 Bisherige Einsatzbereiche, bisherige Verbreitung, bisheriger Stellenwert (speziell im Handwerk)

Nach Glatzner (Unterlagen zur Tagung des Umweltgutachterausschusses vom 21.9.2001 in [10]) entspricht die Beteiligung von Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern an Umweltmanagementsystemen nach EMAS-Verordnung in keiner Weise ihrer wirtschaftlichen Bedeutung (70 % der Beschäftigten arbeiten in Unternehmen mit weniger als 100 Mitarbeitern, 80 % aller Ausbildungsverträge werden hier abgeschlossen und ca. 45 % der Umsätze verbucht).

Während bezogen auf die Gesamtheit aller Betriebe 98 % weniger als 100 Mitarbeiter aufweisen, sind sie in der Gesamtheit der EMAS-Standorte nur mit 29 % vertreten (vgl. Abbildung 1).

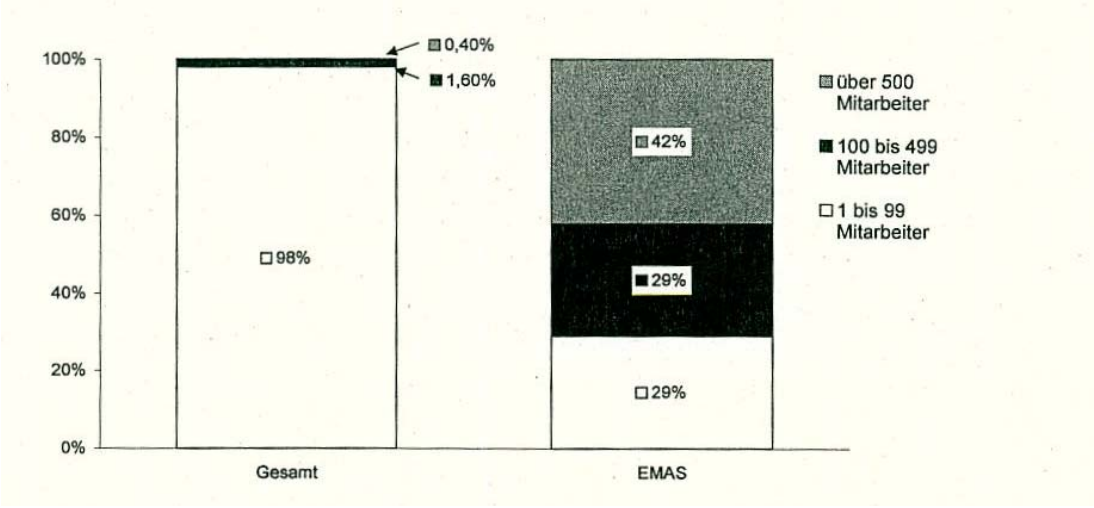


Abb. 1: KMU und EMAS, Betriebsgröße und EMAS-Beteiligung (aus [10])

Über die Verbreitung von UM-Systemen nach der EMAS-Verordnung gibt das offizielle, in Deutschland beim DIHK geführte Standortregister Auskunft. Zählt man darin die bei deutschen Handwerkskammern registrierten Betriebe kommt man mit Stand 31.01.2001 auf ca. 300 Teilnehmer und mit Stand Mai 2002 auf nur noch 275 registrierte EMAS-Standorte. Bei diesen Zahlen ist zu berücksichtigen, dass auch einige Handwerksbetriebe nicht bei ihrer Handwerkskammer, sondern bei der Industrie- und Handelskammer registriert wurden. Die absolute Teilnehmerzahl aus dem Handwerksbereich liegt also höher, der Trend zur abnehmenden Beteiligung an EMAS aber ist eindeutig.

Die Erfahrungen der B.A.U.M. Consult Berater mit KMU weisen darauf hin, dass sich die

[10] Herbert Klemisch, Holger Rohn: Umweltmanagementsysteme in kleineren un mittleren Unternehmen – Befunde bisheriger Umsetzung, KNi Papers 01/02, 2002

sinkende Tendenz damit erklären lässt, dass viele Betriebe mit großzügiger Einstiegsförderung zur Beteiligung an EMAS bewegt wurden. Ohne Fördermittel und angesichts der seit EMAS II jährlich erforderlichen Überprüfungen durch den Umweltgutachter ist die weitere Beteiligung für die Betriebe kaum mehr bezahlbar. Dass die Betriebe sich von der Validierung durch den externen Gutachter und der offiziellen Standortregistrierung abwenden, bedeutet aber nicht zwangsläufig, dass die einmal eingerichteten Umweltmanagementsysteme aufgegeben werden. In der Regel wird an der betrieblichen Organisation festgehalten. Es wird aber keine Umwelterklärung mehr erstellt und es ist zu befürchten, dass Themen wie die regelmäßige Umweltdatenerfassung und –bewertung oder die internen Audits vernachlässigt werden. Um die Funktionsfähigkeit des Umweltmanagementsystems nicht zu gefährden, müsste zumindest ein Minimum an Kontroll- und Korrekturmechanismen aufrecht erhalten werden (z.B. interne oder externe Audits alle drei Jahre).

Dass eine intensive Unterstützung von Handwerksbetrieben ihre Teilnahme an EMAS entscheidend positiv beeinflussen kann, zeigt anschaulich ein näherer Blick auf die Verteilung der EMAS-Standorte im Handwerk in Deutschland:

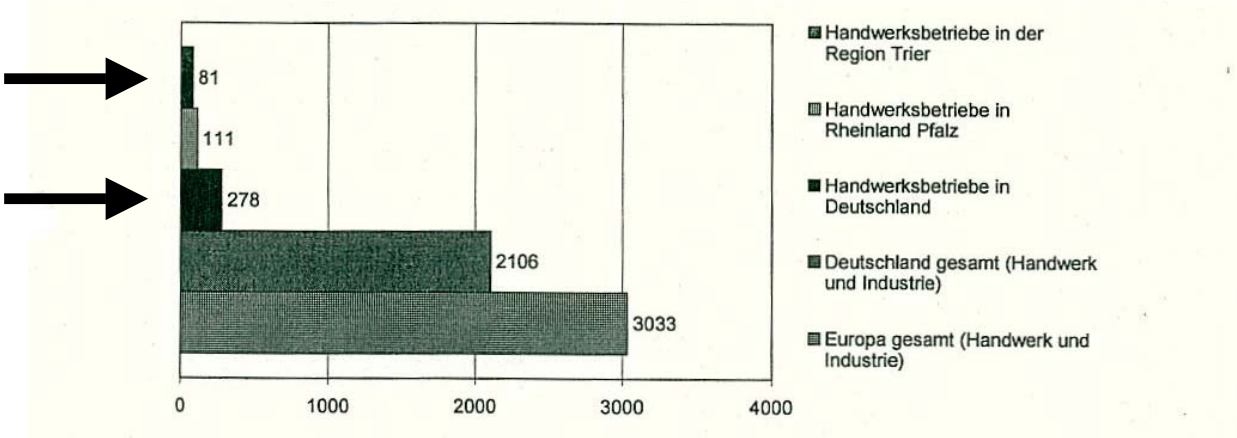


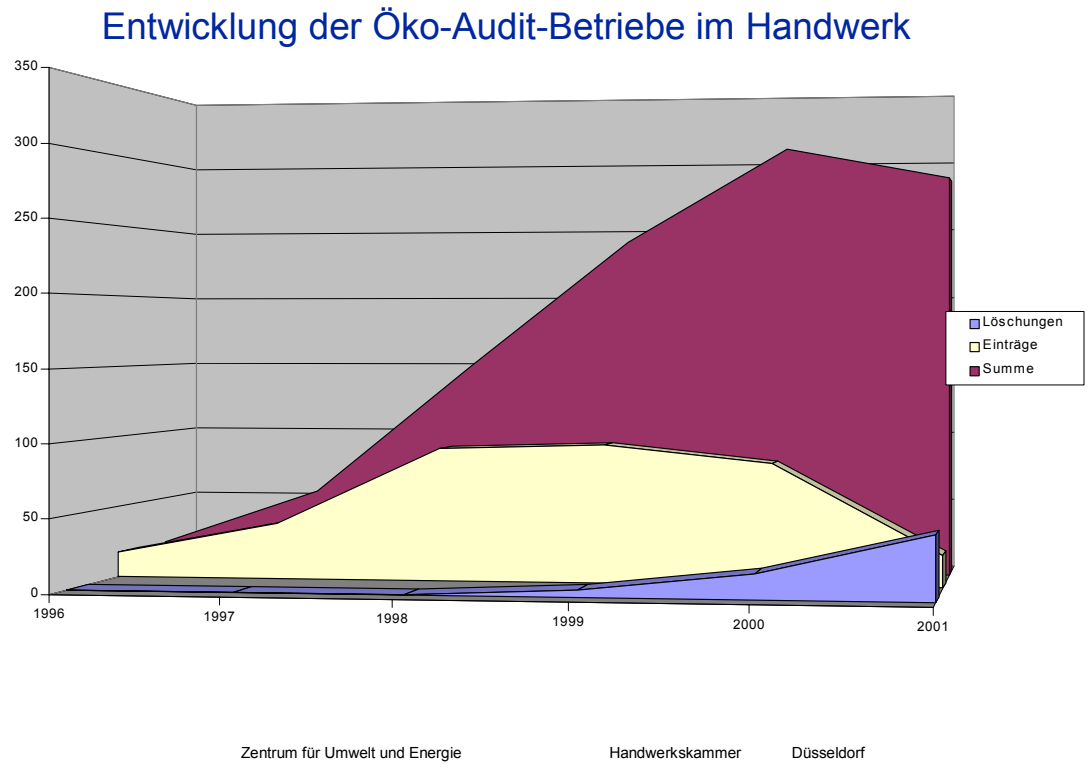
Abb. 2: EMAS-Standorte im Handwerk nach Walden, Saar-Lor-Lux-Umweltzentrum des Handwerks (Unterlagen zur Tagung des Umweltgutachterausschusses vom 21.9.2001 in [10])

Allein 81 von 278 deutschen EMAS-Standorten im Handwerk stammen aus der Region Trier, wo sich das Saar-Lor-Lux Umweltzentrum[11] mit besonders intensiver Beratung seit Jahren engagiert. Aus dieser Zahl lässt sich aber auch ableiten, wie wenig Bedeutung im übrigen Teil Deutschlands die Teilnahme an EMAS im Handwerk hat. Beispielsweise gibt es in Thüringen nur sieben und in Hamburg keinen einzigen EMAS-validierten Handwerksbetrieb.

[11] Anfang 1994 gründeten die Handwerkskammern Saarbrücken und Trier, gefördert von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt, das Saar-Lor-Lux Umweltzentrum des Handwerks. Das Saar-Lor-Lux Umweltzentrum Saarbrücken wurde 1998 in eine privatwirtschaftliche GmbH überführt. An der Gesellschaft sind die HWK des Saarlandes und 25 Innungen beteiligt. Näheres siehe http://www.saar-lor-lux-umweltzentrum.de.

Zur Verbreitung von EMAS im Handwerk im folgenden einige gekürzte Aussagen aus einem Vortrag von Eva Wildförster, damals am Zentrum für Umwelt und Energie der Handwerkskammer Düsseldorf tätig, gehalten auf dem Umweltforum 2001 am 17. Oktober 2001 in Berlin:

Die Entwicklung der Betriebszahlen bei Neueinträgen, Löschungen und Revalidierungen spricht eine deutliche Sprache: Die Zahl der EMAS-Handwerksbetriebe stieg von gerade 17 Eintragungen 1996 auf 96 im Jahr 1999. Im Jahr 2001 lässt sich erstmals erkennen, dass die Zahl der Neueinträge den Vorjahreswert erheblich unterschreiten wird. Die Attraktivität des Systems hat offensichtlich abgenommen.

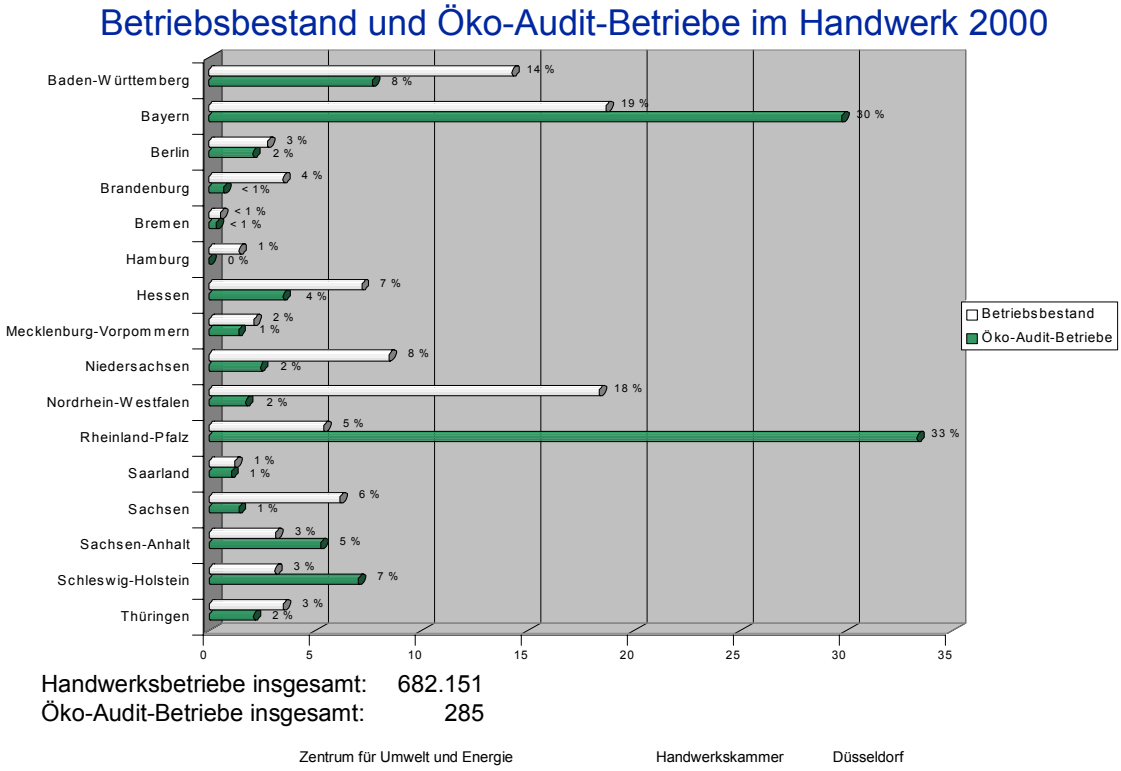


Interessant ist auch das Verhalten der Betriebsinhaber, die vor einer Revalidierung stehen. Von den in 1996 registrierten Betrieben, unter denen auch einige Vorreiter und „Überzeugungstäter“ vermutet werden dürfen, haben sich 1999 knapp 30 % zum Ausstieg entschieden. Im Jahr 2000 stieg die Quote auf 44 %. Im Jahr 2001 überstieg die Zahl der Löschungen erstmals die Zahl der Neueinträge. Seither ist die Gesamtzahl der Teilnehmer aus dem Handwerk am EMAS-System rückläufig.

Diese Zustandsbeschreibung trifft nicht auf alle Regionen und alle Gewerke gleich zu. Bei den beteiligten Handwerksbetrieben konzentrieren sich 80 % der Einträge auf nur drei Berufsgruppen. 32 % der EMAS-Betriebe sind Tischler und Zimmerer. Gut ein Viertel stammen aus den Nahrungsmittelhandwerken der Bäcker und Fleischer. Die dritte große Berufsgruppe

ist mit Galvaniseuren, Metall- und Maschinenbauern dem Metallhandwerk zuzuordnen.

Auch bei der Verteilung auf die Bundesländer gibt es große Unterschiede. Bei einem Vergleich der prozentualen Verteilung des Betriebsbestandes in den einzelnen Bundesländern mit der Verteilung der Öko-Audit-Betriebe fällt der weit überdurchschnittliche Besatz mit E-MAS-Handwerkern in Bayern und vor allem Rheinland-Pfalz auf.



In Bayern wird die Beteiligung am EMAS im Rahmen des Umweltpaktes sehr gefördert. Die beteiligten Betriebe werden in die landesweite Öffentlichkeitsarbeit des Umweltpaktes Bayern eingebunden.

In Rheinland-Pfalz bekam jedes Unternehmen bei der Registrierung seines Betriebes einen Zuschuss von 20.000 DM. Diese Summe wurde unabhängig von der Betriebsgröße und dem Aufwand gezahlt und hat damit proportional kleinen Betrieben mehr geholfen als Großbetrieben.

Zahlreiche Handwerkskammern haben in den vergangenen Jahren Informationsveranstaltungen, Beratung, Seminare und Broschüren zu diesem Thema angeboten. Das Zentrum für Umwelt und Energie der Handwerkskammer Düsseldorf hat in den letzten Jahren in über 20 Veranstaltungen mehr als 1000 Handwerker erreicht. In intensiven Einzelberatungen, die häufig bis zu 10 Termine umfassten, wurden Handwerker bei der Erstellung ihrer Unterlagen unterstützt. Zum Thema Öko-Audit hat das Umweltzentrum 9 Broschüren veröffentlicht, davon sechs gewerkespezifisch. Im Handwerk wurden Videos und CDs, Checklisten und ge-

werkespezifische Umweltrechtssammlungen erstellt. Jeder Handwerker kann bei seiner Kammer und seinem Fachverband Materialien und Unterstützung erhalten.

Trotzdem sind die Zahlen rückläufig. Neben Öko-Audit gibt es konkurrierende Systeme wie die ISO 14001 oder Öko-Profit. Auch diese Angebote werden vom Handwerk angenommen."

Die Beteiligung an Umweltmanagementsystemen nach ISO 14.001 läuft mittlerweile der EMAS den Rang ab. Es gibt zwar für Zertifizierungen nach ISO 14.001 kein offizielles Register, aber das Umweltbundesamt versucht durch Befragungen entsprechende Statistiken zu pflegen. Bezüglich der Beteiligung des Handwerks dürften die Probleme und Tendenzen ähnlich wie bei EMAS sein (vgl. auch Tabelle 1).

Interessante Aussagen zur Verbreitung von Managementsystemen in Abhängigkeit von der Betriebsgröße (Mitarbeiterzahl = MA) liefert die im Rahmen des Projektes Oekoradar beim ifo Institut, München, in Auftrag gegebene Befragung von 5.788 Unternehmen:

	bis 49 MA	50–199 MA	200-999 MA	ab 1000 MA
ISO 9001	48,8	54,1	45,0	33,3
ISO 14001	2,0	6,1	13,0	18,3
EMAS	1,2	3,6	4,1	10,3
integrierte Management-systeme	8,2	11,1	15,3	17,5
eigenes Management-konzept	32,8	16,7	8,4	7,1
Sonstige	2,7	5,2	8,7	11,1

Tab. 1: Einsatz von Managementsystemen nach Unternehmensgröße (in Prozent, Quelle: ifo Institut 2002 in [12])

Die Autoren der Studie erläutern die Tabelle wie folgt:

„Gefragt nach der Art und Weise wie die Unternehmen Umweltschutz im eigenen Haus organisieren, zeigt sich, dass die Mehrheit auf bestehende Instrumente der Qualitätssicherung zurückgreift und sie um Umweltschutzaspekte erweitert. Mit der Größe des Unternehmens

[12] oekoradar, 2002: Nachhaltiges Wirtschaften in Deutschland - Erfahrungen, Trends und Potenziale: Befragung von 5.788 Unternehmen – vornehmlich in Person der Geschäftsführer, durch das ifo Institut für Wirtschaftsforschung, München inwieweit das Thema nachhaltiges Wirtschaften in der betrieblichen Praxis Fuß gefasst hat. Download im Internet unter www.oekoradar.de.

wächst jedoch die Bereitschaft, Umweltschutz mit eigens dafür entwickelten Managementsystemen zu regeln. So finden Umweltmanagementsysteme wie EMAS und ISO 14001 in erster Linie bei Unternehmen Anwendung, die mehr als 1.000 Beschäftigte zählen, während kleine Betriebe – wenn überhaupt – vor allem eigene oder qualitätsorientierte Managementsysteme nutzen. Knapp zehn Prozent setzen gar kein Managementsystem ein.

Auf die Frage, welche Managementsysteme die Unternehmen künftig einführen wollen, werden Zertifizierungen nach DIN EN ISO 14001 am häufigsten genannt – gefolgt von integrierten Umwelt- und Qualitätsmanagementsystemen, die sich besonders bei kleineren und mittleren Unternehmen vergleichsweise großer Beliebtheit erfreuen. Demzufolge sind für das anspruchsvollere EMAS-System nur geringe Zuwächse zu erwarten."

Eine seltene positive Ausnhame stellt die durchgängige Beteiligung aller 8.100 deutschen Schornsteinfeger-Betriebe an einem integrierten Qualitäts- und Umweltmanagementsystem nach ISO 9.001 und ISO 14.001 dar. Der Vorbereitungsprozess bis zur Zertifizierung erfolgte in einem vereinheitlichten Vorgehen gewissermaßen als Konvoi-Projekt und über mehrere Jahre verteilt.

Vereinfachte Umweltmanagementsysteme bzw. wesentliche Elemente solcher Systeme werden im Rahmen von ÖKOPROFIT-Projekten eingerichtet und umgesetzt. Der Name ÖKOPROFIT steht für "ÖKOlogisches PROjekt Für Integrierte Umwelt-Technik". Kooperationspartner von ÖKOPROFIT sind einerseits Betriebe und andererseits die kommunale Ebene. ÖKOPROFIT ist ein einfaches aber überaus wirkungsvolles kommunales Kooperations-Modell mit dem Ziel, durch umweltgerechte Abläufe in Unternehmen zusätzlich wirtschaftliche Erfolge zu erzielen[13]. ÖKOPROFIT-Projekte gibt es in über 40 deutschen Kommunen. Unter den insgesamt über 1000 Teilnehmern befinden sich auch zahlreiche Handwerksbetriebe.

In mehreren deutschen Bundesländern gibt es Vereinbarungen zwischen der Wirtschaft und der Umweltverwaltung, sogenannte Umweltallianzen (in Bayern: Umweltpakt). Die Beteiligung an Umweltmanagementsystemen wird darin u.a. mit Vollzugserleichterungen belohnt. Für die Teilnahme an den Umweltallianzen in den verschiedenen Bundesländern wurden speziell für das Handwerk einfachere „Umweltmanagementsysteme" entwickelt und als gleichwertig zu ISO 14.001 oder EMAS akzeptiert. So gibt es in den neuen Bundesländern Sachsen, Sachsen-Anhalt und Brandenburg im Rahmen der dortigen Umweltallianzen jeweils ein Umweltsiegel des Handwerks.

Allein in Bayern gibt es eine ganze Reihe weiterer solcher „abgespeckter" Systeme:

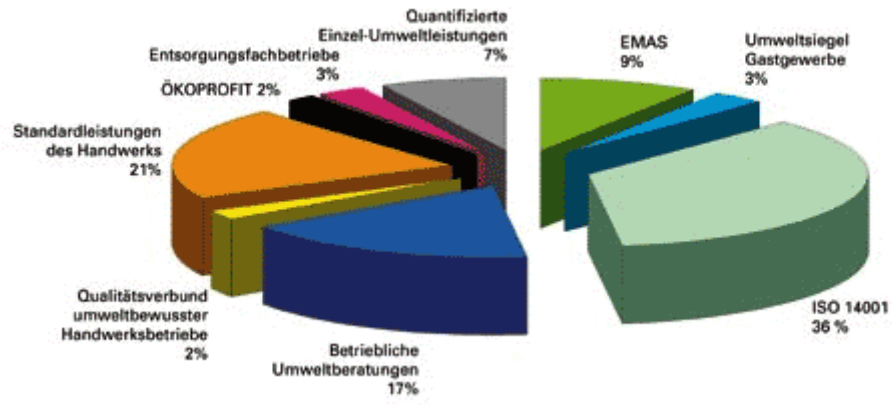
[13] Näheres siehe: http://www.cpc.at/oep.html

- Qualitätsverbund umweltbewusster Handwerksbetrieb QuH (siehe auch die QuH-Teilnahmekriterien in Kapitel 2.3)
- DEKRA-Umweltsiegel Kfz-Betriebe
- Umweltsiegel für das Gastgewerbe
- Umweltprüfung nach dem Bayerischen Umweltberatungs- und Auditprogramm
- Freiwillige Umweltschutzleistungen gemäß Teilnahmekriterien des Bayerischen Handwerkstages

Insgesamt haben sich in Bayern bereits mehr als 3.400 Betriebe am Umweltpakt beteiligt[14].
In folgender Übersicht sind die eingebrachten Umweltleistungen aufgelistet:

- 1.217 Umweltmanagementsysteme nach ISO 14001
- 316 Umweltmanagementsysteme nach EMAS
- 763 standardisierte Leistungen des Bayerischen Handwerkstages
- 594 Umweltberatungen nach dem Bayerischen Umweltberatungs- und Auditprogramm
- 102 Umweltsiegel für das Gastgewerbe
- 97 Zertifizierungen zum Entsorgungsfachbetrieb
- 6 Umweltsiegel für Kfz-Betriebe
- 88 Zertifizierungen zum "Qualitätsverbund umweltbewusster Handwerksbetriebe"
- 69 Systeme ÖKOPROFIT
- 209 quantifizierte Einzelleistungen.

Prozentual ergibt sich folgendes Bild:



[14] http://www.umweltministerium.bayern.de/agenda/umw_pakt/u_pakt.htm

Abb. 3: Prozentuale Verteilung der Teilnehmer am Umweltpakt Bayern auf die verschiedenen Umweltmanagementsysteme und sonstigen Umweltleistungen (aus: http://www.umweltministerium.bayern.de/agenda/umw_pakt/u_pakt.htm)

Bei fast der Hälfte der Umweltpakt-Teilnehmer, nämlich bei über 1.600 handelt es sich um Handwerksbetriebe. Dies ist allein in Bayern ein Vielfaches an Teilnehmern gegenüber den oben genannten nur ca. 275 nach EMAS bundesweit registrierten Handwerksbetrieben.

Die „einfacheren Umweltmanagementsysteme“ stoßen beim Handwerk also eindeutig auf größeres Interesse. Allerdings sollte man auch hier beachten, dass die Teilnahme in der Regel durch finanzielle Zuschüsse gefördert wird.

Bezüglich der Verbreitung von EMAS und ISO 14.001 im Handwerk ist folgendes Fazit zu ziehen: Die allermeisten ISO 14.001- bzw. EMAS-Teilnehmer im Handwerk wurden im Rahmen von hoch bezuschussten Pilotprojekten mit externer Beratung durchgeführt. Eine dauerhafte Teilnahme ist von daher nicht zu erwarten, zumindest nicht ohne dauerhafte Subventionierung. Der Ausstieg anstelle der Revalidierung bzw. Rezertifizierung ist bei den allermeisten vorprogrammiert. Nur Betriebe, die sich dem Umweltschutz über die Einhaltung der Vorschriften hinaus verpflichtet fühlen („Überzeugungstäter“), werden an der Zertifizierung bzw. Validierung ihrer Umweltmanagementsysteme auf Dauer festhalten, und das auch nur, sofern sie es sich wirtschaftlich leisten können. Das heißt, die Verbreitung der anspruchsvollen und umfassenden Umweltmanagementsysteme mit regelmäßiger Zertifizierung (ISO 14.001 und EMAS) wird im Bereich des Handwerks sicher weiter abnehmen.

Kostenaspekt bei Zertifizierungen

Für Zertifzierungen nach EMAS oder ISO 14.001 ist selbst für einen kleinen Handwerksbetrieb mit durchschnittlich 1.500-2.000 Euro im Jahr zu rechnen (Quelle: eigene Schätzung aufgrund von Erfahrungswerten aus der Validierung von einem Dutzend Handwerksbetrieben seit 1996). Wesentlich günstiger ist die Zertifizierung z.B. für ein speziell auf das Handwerk zugeschnittenes „abgespecktes" Umweltmanagementsystem wie der Qualitätsverbund umweltbewusstes Handwerk (QuH)[15]. Die Kosten für die regelmäßige Überwachung durch die Landesgewerbeanstalt Bayern beginnen bei 255 € und orientieren sich nach der Betriebsgröße. Eine Zertifizierung ist nur alle 2 Jahre vorgesehen und berechtigt zur Teilnahme am Umweltpakt Bayern (siehe auch http://www.umweltministerium.bayern.de/agenda/umw_pakt/u_pakt.htm).

[15] Näheres siehe www.quh.de

1.3 Nutzen von Managementsystemen im Arbeits-, Umwelt- und Gesundheitsschutz

Positive Effekte durch Einführung von Umweltmanagementsystemen gibt es unbestritten, sie stehen aber in der Wahrnehmung bei den Betroffenen häufig im Hintergrund. Wie z.B. eine Studie des Umweltbundesamtes[16] zeigt, liegen die Vorteile, insbesondere bei den kleineren Unternehmen, wo es nicht primär um das Image geht, bei innerbetrieblichen Effekten:

- bessere Organisation
- höhere Rechtssicherheit
- motiviertere Mitarbeiter
- Ressourceneinsparungen
- Kosteneinsparungen

Dass z.B. eine bessere Organisation zur Umsetzung von Umwelt- und Arbeitsschutzvorschriften eine Senkung von Risiken durch erhöhte Rechtssicherheit für den gesamten Betrieb bedeutet, wird dem Handwerker meist erst bewusst, wenn er Probleme mit Umwelt- oder Arbeitsschutzbehörden oder nach Schadensfällen mit Versicherungen hat.

Für viele Betriebe hat die Einführung eines Umweltmanagementsystems oder auch die Teilnahme an einem Beratungsmodell wie z.B. ÖKOPROFIT (vgl. Kap. 1.2) Anstöße zur Aufdeckung von Kostensenkungs- und Einsparungspotentialen gegeben. Dies ist häufig auf die Anregungen durch externe Berater, aber auch auf die eigene systematische Beschäftigung mit Kosten, Umweltdaten und Abläufen zurückzuführen. In einigen Fällen dürfte es sich somit um einmalige Einsparungseffekte handeln.

Trotzdem sind auch dauerhafte wirtschaftliche Vorteile eines sinnvollen Umweltcontrollings und eines proaktiven Arbeitsschutzes zu erwarten wie z.B.:

- Einsparungen bei Wasser, Abwasser, Abfall, Energie und in der Folge eine verbesserte Konkurrenzfähigkeit der hergestellten Produkte bzw. der erbrachten Dienstleistungen
- Geringere Ausfallkosten bei geringerem Krankenstand (durch Verbesserung von Arbeitsbedingungen)
- Effektivitätszuwachs durch motivierte Mitarbeiter

Laut der bereits mehrfach zitierten ifo-Befragung [17] gibt es bezüglich der Stärken der verschiedenen Managementsysteme unterschiedliche Auffassungen. Unter vier möglichen Vor-

[16] Umweltbundesamt, Berlin, 1999: EG-Umweltaudit in Deutschland; Erfahrungsbericht 1995-1999
[17] vgl. oekoradar, 2002, a.a.O.

teilen nennt eine Mehrzahl der Befragten bei Qualitätsmanagementsystemen die Optimierung von Unternehmensabläufen. Hauptvorteil von Umweltmanagementsystemen werden in einer Verbesserung des Ansehens des Unternehmens in der Öffentlichkeit gesehen, dies im übrigen vor allem bei größeren Unternehmen. Gefragt nach den Gründen, die davon abhalten, Umweltmanagementsysteme einzuführen, nennt die Mehrheit der Befragten einen zu hohen Aufwand an Geld und Zeit – Faktoren, vor denen insbesondere kleine Unternehmen überdurchschnittlich oft zurückschrecken.

	Wettbewerbsvorteile realisieren	neue Märkte erschließen	Imageverbesserung	Unternehmensabläufe optimieren
ISO 9001	30,6	9,1	25,4	34,9
ISO 14001	26,6	7,8	36,1	29,8
EMAS	25,8	5,5	37,5	31,3
integrierte Managementsysteme QMS/UMS	29,6	7,7	26,5	36,2

Tab. 2: Einschätzung der Vorteile von Managementsystemen (in Prozent, Quelle: ifo Institut 2002)

Leider differenziert die Befragung nicht nach kleinen und großen Betrieben. Durch persönliche Gespräche mit Handwerksmeistern oder den Chefs kleiner Unternehmen ist uns aber auch bekannt, dass der innerbetriebliche Nutzen einer besseren Organisation der Arbeitsabläufe eventuell eher als unerheblich oder sogar negativ gesehen wird, weil hier der Einzelne aufgrund tendenziell geringerer Arbeitsteilung schon immer sehr eigenverantwortlich tätig ist. Die durch die Einführung eines QM-Systems ggf. neu etablierte Arbeitsteilung und die Vorgabe von Arbeitsabläufen können das Verantwortungsbewusstsein und die Motivation bei den einzelnen Mitarbeitern sogar senken.

Die Verstärkung der Kundenorientierung im Rahmen des QM-Systems dürfte einhellig positiv zu sehen sein. Unbestritten ist auch die Verbesserung der Marktfähigkeit durch das ISO 9.001-Zertifikat.

Für die Bereiche des Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutzes sind die Bezüge zur Nachhaltigkeit ziemlich klar und offensichtlich.

- Zum ersten die Schonung von Ressourcen und die Vermeidung bzw. Verminderung von Umweltbelastungen im Rahmen der Tätigkeit des Handwerksbetriebes.
- Zum zweiten der Schutz der Mitarbeiter und ihrer Gesundheit, damit die Ressource Mensch schonend behandelt wird und der Betrieb davon durch Verringerung von Krankheitsausfällen und Berufsunfähigkeit profitiert.
- Zum dritten die Ausrichtung der Produkte und Dienstleistungen eines Handwerksbetriebes an den Zielsetzungen nachhaltigen Wirtschaftens. Das bedeutet, dass Produkte entweder langlebig oder nach ihrer Nutzung recyclingfähig bzw. unproblematisch zu entsorgen sind und dass Dienstleistungen auch unter ökologischen und arbeitsschutzrelevanten Gesichtspunkten geprüft und optimiert werden.

1.4 Erfahrungen bei der Umsetzung – Chancen und Hemmnisse

Das Thema Umweltmanagement ist nach meinen langjährigen Erfahrungen bei den meisten Betrieben mit negativen (Vor-)Urteilen belastet. Insbesondere wird gestöhnt

- über zu aufwendige Managementsysteme (in den Bereichen QM und UM), die für das Handwerk wenig geeignet sind, und
- über viel zu viele Vorschriften, die ein (Handwerks)Betrieb gar nicht alle kennen, geschweige denn umsetzen kann und
- darüber, dass den teuren wiederkehrenden Zertifizierungen (vor allem UM, aber auch QM) kein (oder kein ausreichender) monetärer Nutzen gegenübersteht.

Weitere Hemmnisfaktoren sind laut einer Befragung im Jahr 2001 von über 300 deutschen Unternehmen (allerdings mit mehr als 50 Mitarbeitern)[18]

- fehlende gesetzliche Anreize zur Beteiligung an UM-Systemen,
- hohe Kosten und
- fehlende Wettbewerbsvorteile.

Die meisten Begleitforschungen zur Einführung von Umweltmanagementsystemen nach EMAS oder ISO 14.001 ergeben, dass die formalisierten Anforderungen dieser Systeme für kleine Unternehmen ein erhebliches Problem darstellen, da EMAS und ISO 14.001 eher auf

[18] Stefan Schaltegger, Marcus Wagner, Umweltmanagement in deutschen Unternehmen – der aktuelle Stand der Praxis, Lüneburg, 2002

die Managementstrukturen von Großunternehmen zugeschnitten sind[19].

Häufig moniert wird auch die mit der Einführung eines Umweltmanagementsystems einhergehende deutliche Erhöhung des internen Verwaltungsaufwandes[20] - gerade für kleine Betriebe mit dünner Personaldecke im Verwaltungsbereich ein nur schwer lösbares Problem.

Dass kleine Betriebe sich mit einer aktiven Orientierung in Richtung Nachhaltigkeit schwerer tun als große Unternehmen, zeigt das Ergebnis einer umfassenden Umfrage des ifo Institutes aus dem Jahr 2002. Während bei den Großen statt Umweltmanagement bereits Nachhaltigkeitsmanagement auf der Tagesordnung steht, verharren fast zwei Drittel der Kleinen in Passivität.

Unternehmen	bis 49 MA	50–199 MA	200-999 MA	ab 1000 MA
nachhaltigkeitsorientiert	13,5	28,3	51,7	65,8
umweltmanagementorientiert	25,5	24,7	23,6	19,0
passiv	64,0	47,0	24,7	15,3

Tab. 3: Unternehmensorientierung nach Anzahl der Mitarbeiter (MA) in Prozent (Quelle: ifo Institut 2002 in [21])

In der oben genannten Studie werden folgende Hintergründe geäußert:

„Dabei ist anzunehmen, dass nachhaltigkeitsorientiertes Wirtschaften bei vielen kleinen Unternehmen Teil gelebter Unternehmenskultur ist – ohne dass dieses in Managementsystemen formalisiert oder der Öffentlichkeit kommuniziert wird. Dennoch zeigt das Antwortverhalten, dass kleine Unternehmen die Chancen proaktiven Handelns seltener nutzen als große. Für solche Maßnahmen scheint die finanzielle Situation kleiner Unternehmen zu angespannt. Gefragt danach, was eine stärkere Nachhaltigkeitsorientierung hemmt, benennt die Mehrheit der Unternehmen ihre derzeitige Finanzsituation und den Mangel an Kostenvorteilen. Aber auch bestehende Informationslücken gelten als Barrieren auf dem Weg zur Nachhaltigkeit."

Interessante Erkenntnisse zeigt ein von Dr. Volker Becker vom Zentrum für Umwelt und Energie der Handwerkskammer Düsseldorf anläßlich der 2. Essener Umwelttagung „Motivation zum Umweltschutz in Betrieb und Kommune" am 30. März 2000 vorgetragener Vergleich komplementärer Ansätze zur Integration von Umweltmanagementstrukturen in Handwerks-

[19] vgl. z.B. die zusammenfassende Darstellung in: Herbert Klemisch, Holger Rohn: Umweltmanagementsysteme in kleinen und mittleren Unternehmen – Befunde bisheriger Umsetzung, KNi Papers 01 / 02, S. 10 ff
[20] vgl. z.B. Thomas Dyllick, Jost Hamschmidt: Wirksamkeit und Leistung von Umweltmanagementsystemen, Zürich, 2000, S. 70 ff
[21] vgl. oekoradar, 2002, a.a.O.

betrieben[22], der im folgenden auszugsweise wiedergegeben wird:

„Um die Integration von Umweltmanagementstrukturen in Handwerksbetrieben zu fördern, verfolgte das Umweltzentrum zwischen Dezember 1995 und März 1999 vier komplementäre Strategien, die nachfolgend beschrieben und vergleichend bewertet werden sollen:

- Ansatz 1 – Intensivberatungen vor Ort
  dabei Durchführung der "Umweltprüfung" inklusive Bewertung ("Schwachstellen-analyse") und Unterstützung bei der Festlegung und Dokumentation von Aufbau- und Ablauforganisation
- Ansatz 2 – Qualifizierung von Inhabern / Beauftragten über zentrale Schulungs-maßnahmen
  damit diese die Umsetzung im Betrieb weitgehend eigenständig realisieren; Reduzierung des begleitenden Beratungsanteils auf Unterstützung in konkreten Einzelfragen
- Ansatz 3 – Begleitung von Inhabern / Beauftragten über Erfahrungsaustauschgruppen
  Anregung zur wechselseitigen Kooperation / zu wechselseitigem Erfahrungsaustausch, damit die Betriebsinhaber bzw. Umweltbeauftragten die Umsetzung im Betrieb weitgehend eigenständig realisieren; Reduzierung des begleitenden Beratungsanteils auf Unterstützung in konkreten Einzelfragen
- Ansatz 4 – Unterstützung durch (ausschließliche) Mitarbeiterschulung
  bewußte Reduzierung der extern eingebrachten Leistung auf die Initiierung und Moderation innerbetrieblicher Kommunikationsprozesse, Schulung zu umweltrelevanten Sachthemen

Die zugrundeliegenden Projekte wurden zu einem Zeitpunkt begonnen, zu dem - zumal in Handwerksbetrieben - noch wenig Erfahrungen mit der Einführung von Umweltmanagement-systemen existierten. Erste Vorreiter im deutschen Handwerk hatten erhebliche Fördermittel einsetzen können. Der betriebene Gesamtaufwand bis zur Validierung der Betriebe war entsprechend groß.

Aus Sicht der Handwerkskammer stellte sich die Herausforderung, Betrieben in einem Umfang Unterstützung zukommen zu lassen, der sie einerseits das Ziel der Validierung (soweit angestrebt) erreichen ließ, andererseits aber hinreichendes betriebsinternes Know-how aufzubauen half, um das etablierte Umweltmanagementsystem ohne dauerhafte externe Unterstützung mit Leben erfüllen zu können.

[22] Dr. Volker Becker: Strategien durchgeführter Umweltschutzmaßnahmen - Vergleich komplementärer Ansätze zur Integration von Umweltmanagementstrukturen in Handwerksbetrieben; Dokumentation der 2. Essener Umwelttagung vom 30. März 2000, Herausgeber: Stadt Essen – Der Oberbürgermeister, Amt für Umwelschutz

Daher wurden bewußt verschiedene Strategien verfolgt, um u. a. empirisch den „besten“ Zugang zu nachhaltigen Verbesserungen betrieblicher Umweltleistungen zu ermitteln. Der geschilderte Methodenvergleich wurde nicht streng wissenschaftlich vorgenommen - eine sozialwissenschaftliche Begleitung fand allein im Rahmen der Mitarbeiterschulungen statt - und läßt daher sicherlich nur qualitative Aussagen zu. Zudem zeigten die Beratungsverläufe, daß die erzielen Erfolge stark von individuellen Voraussetzungen der beteiligten Betrieben abhängen und somit nur eingeschränkt untereinander vergleichbar sind. Dennoch lassen sich aus den erzielten Projektergebnissen zumindest die (Erfolgs-)Grenzen der gewählten Vorgehensweisen ableiten.

Bei den Intensivberatungen (Ansatz 1) gab es in allen Fällen konkrete Verbesserungen der Umweltsituation bzw. Umweltleistungen. Den weiteren Aufbau des Umweltmanagementsystems und die Validierung nahm trotzdem nur eine Minderheit der Betriebe in Angriff. Die Qualifizierung mit zentralen Schulungsmaßnahmen (Ansatz 2) führte zwar zum Aufbau des notwendigen Know-How in den Betrieben, aber in keinem Fall zu einer erfolgreichen EMAS-Validierung. Die Begleitung über Erfahrungsaustauschgruppen (Ansatz 3) funktionierte nicht, weil es nach kurzer Zeit zu einem sehr inhomogenen Bearbeitungsstand kam. Eine sinnvolle Sitzungsgestaltung wurde zunehmend schwieriger und die Gruppe löste sich auf.

Erfahrungen im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes können sich derzeit – zumindest im Bereich kleiner Unternehmen und des Handwerks – noch nicht auf normenbasierte Systeme wie OHSAS 18.001 oder BS 8.800 beziehen, da diese Systeme noch zu wenig verbreitet sind. Untersuchungen über die Umsetzung der rechtlichen Anforderungen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz gibt es aber durch die Berufsgenossenschaften bzw. die staatlichen Stellen der Arbeitsschutzverwaltung.
Ein Beispiel: „Eine Auswertung der Ist-Stands-Erfassung über Kenntnisse und Umsetzung von staatlichen und berufsgenossenschaftlichen Richtlinien zum Arbeitsschutz ergab, dass in ca. 63 % der Betriebe die Rechtsvorschriften nur unzureichend bekannt sind. Dabei gibt es die gravierendsten Mängel in den Betriebsgrößengruppen bis 35 Arbeitnehmer.“ (vgl. [23]). Gerade in Betrieben bis 35 Mitarbeiter wird häufig das sogenannte Unternehmermodell zur Umsetzung des vorgeschriebenen Arbeitsschutzes angewandt. (Näheres zum Unternehmermodell siehe Ziffer 3). Hier zeigt sich, dass der Arbeits- und Gesundheitsschutz gerade im Handwerk zu kurz zu kommen droht, wenn er vom Meister oder Betriebsleiter neben all den sonstigen komplexen Anforderungen nebenbei umgesetzt werden soll.

[23] Selbig, M.; Kaufmann, O.: Medizinischer Arbeitsschutz in Schlachthöfen und fleischverarbeitenden Betrieben: Ergebnisse eines gewerbeärztlichen Präventionsprojektes; Mitteilung 7/99 - Chemnitz: SLIAA, 1999 - 34 S.

1.5 Fazit für die speziellen Gegebenheiten des Handwerks

Zusammenfassend lässt sich feststellen, dass mit der Einführung des ersten Managementsystems (gleichgültig ob QM oder UM oder Arbeitsschutz) grundsätzlich ein positiv wahrgenommener Zuwachs an Organisation und Verantwortungskultur im Betrieb erzielt wird. Beim Handwerk steht aber dieser Nutzen sehr oft in einem Missverhältnis zum Aufwand. Handwerksbetriebe sind eher durch flache Hierarchien geprägt. Oft fehlt die in Managementsystemen geforderte Trennung der Verantwortlichkeit von Leitungs- und Kontrollfunktionen. Außerdem ist wegen der zentralen Position des Handwerksmeisters die übrige Organisation nicht so differenziert und es gibt deutlich weniger Schnittstellen in den Prozessen oder Prozessschritten. Ein Managementsystem kommt also mit weniger Festlegungen und Regelungen aus. Tendenziell kann es schlanker oder sogar nicht unbedingt notwendig sein. Mehrere Managementsysteme nebeneinander (QM und UM) machen keinen Sinn. Stattdessen sind integrierte Systeme gefragt.

Andererseits lässt die tendenzielle Überlastung des Handwerksmeisters oder Betriebsleiters mit der ganzen Palette der betrieblichen Aufgaben (Angebotsentwicklung, Akquise, Kalkulation, Vertrieb, Leistungserbringung, betriebswirtschaftliche und personelle Führung) befürchten, dass Themen wie Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz eher mit nachrangiger Priorität behandelt werden.

Die „klassischen“ Managementsysteme nach EMAS und ISO sind für das Handwerk in der Regel zu umfassend und wegen der teuren Zertifizierung ungeeignet. Die Praxis hat deshalb eine ganze Reihe von einfacheren Varianten hervorgebracht (div. Umweltsiegel, ÖKOPROFIT etc., siehe oben), die deutlich mehr Verbreitung gefunden haben.

Im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes gibt es speziell auch für die Erfordernisse kleiner Betriebe und Handwerksunternehmen umfassende Unterstützungsangebote durch Innungen, Handwerkskammerberater und Berufsgenossenschaften. Zur Umsetzung der Vorschriften stehen zahlreiche Arbeitshilfen und –materialien (z.B. zur Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen) zur Verfügung. Diese sind auch ausreichend verständlich und handhabbar. Das Haupthemmnis dürfte meines Erachtens schlicht im Zeitmangel und dem relativ geringen Überwachungsdruck der Arbeitsschutzverwaltung zu sehen sein. Ein weiterer Grund ist der Mangel an ausreichender selbsttätiger Information durch den Handwerksmeister, was häufig wiederum auf Zeitmangel zurückzuführen ist.

Abschließend noch eine Anmerkung zum Thema „Erfolgsbeispiele“: Es gibt sicher viele Erfolgsbeispiele. Berichte zu Pilotprojekten und das Internet sind voll davon. Allerdings dürfte es sich bei nur einem Teil der als erfolgreich dargestellten Betriebe auch wirklich um Erfolgsbeispiele handeln. Viele nehmen zwar an Pilotprojekten teil. Nach meiner Meinung können

aber nur die als echte Erfolgsbeispiele gezählt werden, bei denen eine Unternehmerpersönlichkeit die Kultur des Betriebes prägt und in Richtung Nachhaltigkeit vorlebt bzw. umsetzt. Davon dürfte es wohl nur sehr wenige geben. Erfolgsbeispiele sind also fast immer auf starke Persönlichkeiten zurückzuführen. Einerseits können dies die Unternehmer bzw. Handwerker selbst sein, die eine Vision besitzen und Andere zur Umsetzung motivieren. Ggf. können aber auch andere persönliche Beziehungen zu Beratern, lokalen Initiativen oder zu Kammern und Verbänden, lokaler und regionaler Politik und Wirtschaft ausschlaggebend sein.

1.6 Einordnung in den Bezugsrahmen des unternehmerischen Prozesses

Im folgenden sind die Felder der Matrix mit fett gedruckten Eintragungen versehen, in denen es zweckmäßig erscheint, Werkzeuge aus dem jeweiligen Kernbereich (Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Qualitätsmanagement) einzusetzen.

Stufe / **Teilkonzept**	**Phase 1: Ideen-generierung**	**Phase 2: Entwicklung einer nachhaltigen Leistung**	**Phase 3: Leistungs-realisierung**	**Phase 4: Markt-einführung**	**Phase 5 Etablierung im Markt**
1. Organisation					
2. Finanzierung					
3. Information und Kommunikation					
4. Umwelt-, Arbeits-, Gesundheitsschutz	Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz-Aspekte einbeziehen!	Planung umwelt- und arbeitsschutzgerechter Leistungsrealisierungsprozesse (ggf. mit Genehmigungsverfahren oder sonstigen Zulassungen)	**Umsetzung des gesetzlich geforderten Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz** **Umwelt-controlling auf niedrigem Niveau**	Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz-Aspekte einbeziehen!	Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz-Aspekte einbeziehen!
5. Qualitäts-management		**Planung der Qualitäts-sicherung**	**Operative Qualitäts-sicherung**	Kundengewinnung und Angebotsphase	Kunden-betreuung und Reklamations-behandlung
6. Innovation, Produkt-entwicklung					
7. Regionale Kooperation					

Matrix 1: Bezugsrahmen für Bestandsaufnahme und Teilkonzepte

Grundsätzlich spielen Aspekte des Umwelt,- Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie des Qualitätsmanagements in alle Phasen des unternehmerischen Nachhaltigkeitsprozesses hinein. Es macht aber wenig Sinn, für jeden kleinen Teilaspekt, z.B. Beachtung von Umweltaspekten bei der Ideengenerierung, ein eigenes Werkzeug einzusetzen. Vielmehr sollten die Standard-Werkzeuge der jeweiligen Phasen des unternehmerischen Prozesses bei Bedarf so modifiziert bzw. ergänzt werden, dass Aspekte des Umwelt,- Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie des Qualitätsmanagements darin mitbehandelt werden können.

Am Beispiel „Umweltmanagement und Produktgestaltung“ sei dies verdeutlicht. Die Begleitforschung zur Einführung von Umweltmanagementsystemen zeigt, dass Umweltmanagementsysteme bisher meist nicht in der Lage waren, zur ökologischen Optimierung von Produkten oder Dienstleistungen beizutragen[24]. Das betriebliche Umweltmanagement läuft weitgehend isoliert von den Bemühungen zur Produktentwicklung ab. EMAS und ISO 14.001 enthalten zwar auch Aussagen und schwache Anforderungen an das Produktmanagement, konzentrieren sich aber doch sehr stark auf den betrieblichen Umweltschutz.

In welchem Managementsystem z.B. das Thema Ideengenerierung oder Produktgestaltung primär angesiedelt werden sollte, kann zu einem späteren Zeitpunkt durchaus intensiv hinterfragt werden. Zunächst steht aber die Bearbeitung des Teilkonzeptes Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz im Vorfeld der Zusammenführung zu einem integrierten Gesamtkonzeptansatz. Von daher erfolgt eine Konzentration auf die Phasen des unternehmerischen Prozesses, in denen Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz wirklich eine zentrale Rolle spielen. Dies ist die Phase der Leistungsrealisierung, in der aus Sicht des Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutzes folgende Schwerpunkt erkennbar sind:

- Umsetzung des gesetzlich geforderten Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Kontrolle und Management umwelt- und arbeitsschutzrelevanter Tätigkeiten
- Kontrolle und Management der Umweltauswirkungen

Wie bereits erwähnt, kann eine Zusammenfassung der Bereiche Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Qualitätsmanagement sinnvoll sein.

Darüber hinaus könnten einige Aspekte, die eigentlich ins Umweltmanagement (oder ins Qualitätsmanagement) gehören, die aber dort Randthemen sind, in den Hauptinstrumenten der anderen Prozesse verankert werden, z.B.:

- Integration des umwelt- und arbeitsschutzrelevanten Arbeitsschrittes „Prüfung von Genehmigungserfordernissen und Planung des nötigen Arbeitsschutzes“ in das Instrument

[24] vgl. z.B. die zusammenfassende Darstellung in: Herbert Klemisch, Holger Rohn: Umweltmanagementsysteme in kleinen und mittleren Unternehmen – Befunde bisheriger Umsetzung, KNi Papers 01 / 02, S. 20 ff

zur Entwicklung einer nachhaltigen Leistung oder eines Produktes.

- Integration des Umweltcontrollings oder der Reklamationsbehandlung in das Instrument des betriebswirtschaftlichen Controllings und der Kostenplanung.

2 Bestandsaufnahme Werkzeuge und Konzepte

In den wichtigsten Managementsystemen des Umwelt- und Arbeitsschutzes (z.B. EMAS, ISO 14.001, OHSAS 18.001) sowie übrigens auch des Qualitätswesens (ISO 9001) wird nach dem PDCA-Modell (Plan-Do-Check-Act, deutsch Planen-Durchführen-Prüfen-Handeln=Verbessern) vorgegangen. Durch den Regelkreis wird eine Optimierung der Abläufe, ein sogenannter kontinuierlicher Verbesserungsprozess angestrebt.

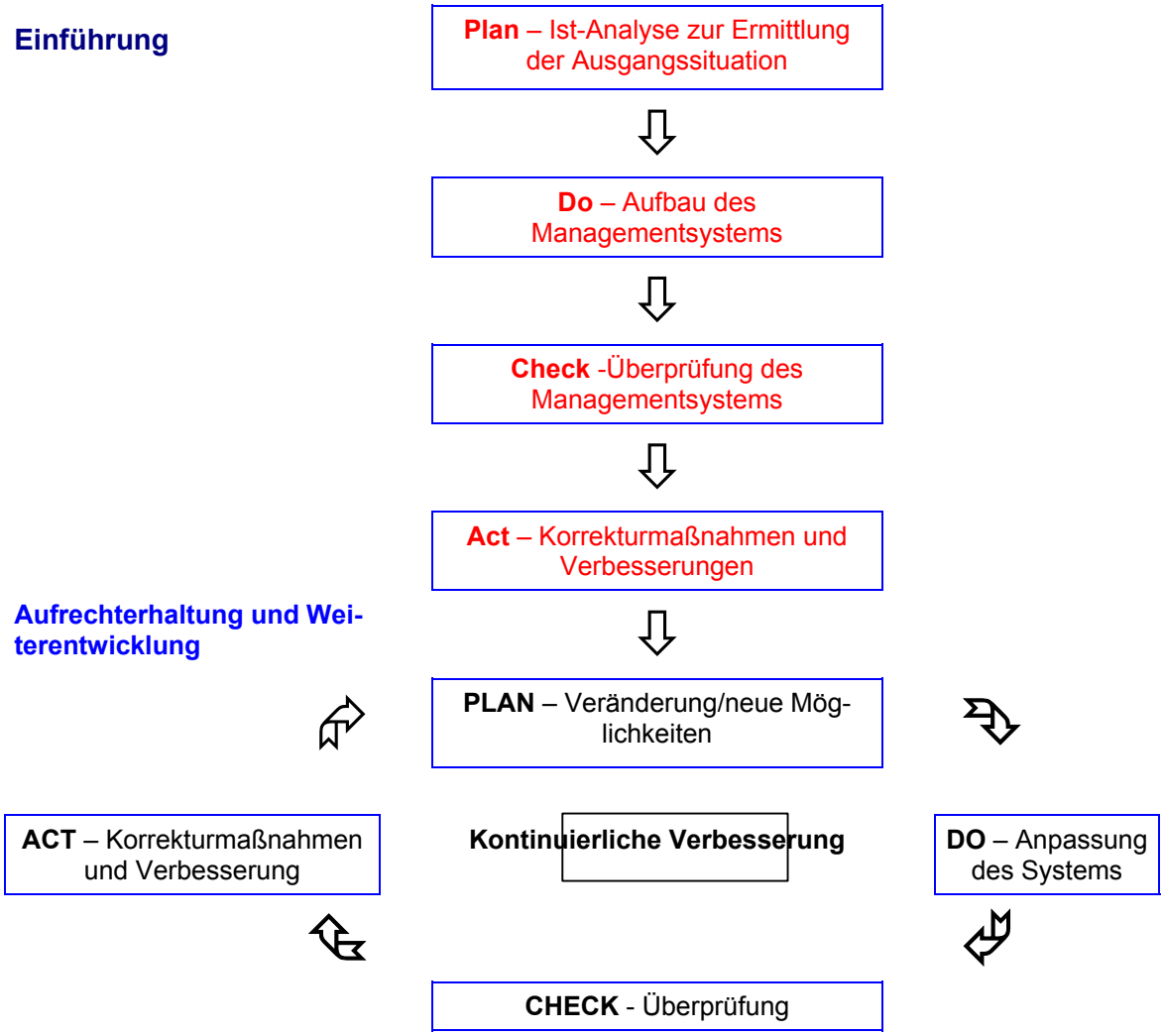


Abb. 4: Darstellung des PDCA-Modells (Plan-Do-Check-Act)

Von daher kann man bei den einzelnen Werkzeugen oder Instrumenten unterscheiden nach ihrer Anwendung in folgenden Teilphasen:

2.1 Bestandsaufnahme oder Situationsanalyse

Die klassische Vorgehensweise verwendet in erster Linie folgende Instrumente:

- Checklisten und Fragenkataloge
- Leitfäden, möglichst mit Bezug zur Branche
- Zuhilfenahme von externer Unterstützung durch externe kommerzielle Berater, Berater der Handwerkskammer oder auch einen Fachstudenten oder Praktikanten
- Bewertung der erhobenen Fakten z.B. durch Soll-Ist-Vergleich mit rechtlichen Anforderungen, durch eine sogenannte ABC-Bewertung (gut, mittel, schlecht) oder durch die Bildung von Kennzahlen (absolut, spezifisch)
- Aufstellung von Programmen zur Umsetzung des aufgedeckten Handlungsbedarfes

Neben den klassischen Checklisten, auf die hier im einzelnen nicht näher eingegangen werden soll, soll im folgenden eine für Existenzgründer entwickelte Checkliste zum betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz vorgestellt werden: PREIS-Potenzial-Risiko-Check für Gründungs-Investitionen. [25] Die Checkliste enthält jeweils 10 Themen aus den Bereichen Sicherheit und Gesundheit, Umweltschutz sowie Qualität. Sie ist zum selbständigen Einsatz durch die Anwender gedacht und wird durch Rubriken zur Beratung und Information ergänzt. In der Erprobung erwies sich die Checkliste als sinnvolles und nützliches Instrument zur Flankierung von Investitionsentscheidungen bzw. Existenzgründungsprozessen.

Nicht nur zur Bestandsaufnahme (der Umweltschutzsituation bzw. der Umweltkosten) sondern auch zur Umsetzung gesetzlicher Vorgaben (Erstellung von Abfallwirtschaftskonzepten) und vor allem zur Umweltdatenverwaltung dient der internetbasierte buda-Service (Betriebliche Umwelt-Daten-Analyse)[26]. Die von der HIMTECH entwickelte und in einigen Bundesländern für die Anwender kostenlose Internetplattform wurde mit dem Deutschen Internetpreis 2003 ausgezeichnet. Im Mitgliederbereich können betriebliche Daten verwaltet und ausgewertet werden, ohne das sich der Anwender um die Funktionsfähigkeit und Pflege des EDV-Programmtools kümmern muss – nicht nur für Handwerksbetriebe ein immenser Vorteil gegenüber vergleichbaren Produkten, die als CD erworben und installiert werden müssen. Benchmarking-Daten stehen bisher branchenspezifisch für die Fleischer, Friseure, Kfz-Betriebe und Drucker zur Verfügung.

[25] Th. Langhoff, R. Wildförster, K.H. Lang, M. Stein, V. Broeckenbrink, G. Poth: Gesund und sicher gründen – Arbeitsschutzberatung für Existenzgründer, Herausgeber: Landesanstalt für Arbeitsschutz des Landes Nordrhein-Westfalen, Praxis in NRW, Schriftenreihe: Innovativer Arbeitsschutz Nr. 2, Düsseldorf, 2002, Seite 77 ff.
[26] www.buda.de

ABC-Bewertung

Die Ausprägungen verschiedener umwelt- und arbeitsschutzrelevanter Kriterien (z.B. Abfallaufkommen) werden durch ein dreistufiges Raster relativ zueinander abgestuft; "A" bedeutet eine hohe Belastung und impliziert somit einen akuten Handlungsbedarf, wohingegen "C" nach dem heutigen Stand des Wissens keine Gefahr darstellt. Eine Häufung von A-Fällen verweist auf besonders großen Handlungsbedarf, während dieser bei B-Fällen erst mittelfristig gegeben ist; C-Fälle schließlich sind nach dem derzeitigen Kenntnisstand neutral. Mit dieser Gewichtung soll das ABC-Raster eine Orientierungshilfe bei der strategischen Planung geben. Zugleich können Entscheidungen im operativen Bereich mit Hilfe solcher Aussagen umweltbezogen abgesichert werden. Die ABC-Bewertung ergibt in der Regel eine qualitative Aussage und kann bei Bedarf als sogenannte ABC-XYZ-Bewertung noch zusätzlich um eine quantitative Komponente erweitert werden (z.B. AX = besonders überwachungsbedürftiger Abfall, der in großen Mengen anfällt).[27] Für den Handwerksbetrieb ist die ABC-Bewertung ein gut anwendbares Instrument, wobei die Kunst darin besteht, eine Auswahl von nicht zu vielen und geeigneten Kriterien zu treffen und die Einstufungen in A, B und C sinnvoll und aussagekräftig vorzunehmen.

[27] Eine sehr praxisnahe Anleitung zur Bewertung nach der ABC-Methode findet sich in: Herausgeber: Umweltbundesamt, Handbuch Umweltcontrolling, Verlag Vahlen, München, 2. Auflage, 2001, Kapitel 3.4

Vom Controlling mit Kennzahlen zum Benchmarking

Kennzahlen geben Aufschluß über umwelt- und arbeitsschutzrelevante Betriebsgrößen (z.B. Verbräuche, Emissionen, Unfälle). Sie helfen bei der Kontrolle der Funktionsfähigkeit des Managementsystem und bei der Aufstellung und Umsetzung von Verbesserungzielen.

Energiekennzahlen	• Energieeinsatz z.B. Stromverbrauch • Energieeinsatzquote z.B. Stromverbrauch pro kg Produkt
Wasser- und Abwasser-kennzahlen	• Wasserverbrauchsanteile z.B. Reinigung, Sanitärbedarf, Verdunstung • Abwasseranteile • Wassereinsatzquoten z.B. Kühlwassermenge pro t Produkt
Materialkennzahlen	• Rohstoffanteile und Rohstoffeinsatzquote • Problemstoffanteil und Problemstoffeinsatzquote
Abfallkennzahlen	• „Sonderabfallquote“ • Verwertungsquote
Sonstige	• Kennzahlen über Störfälle und Rechtsverstöße • Kennzahlen zu Unfällen • Kennzahlen zum absoluten und mitarbeiterspezifischen Schulungsaufwand

Tab. 4: Beispiel für betriebliche Umwelt- und Arbeitsschutzkennzahlen

Kennzahlen bilden die ideale Basis für Vergleiche (Zeitreihen, Soll-Ist-Vergleiche). Liegt eine entsprechend vereinheitlichte und zugängliche Datenbasis vor, können auch Betriebsvergleiche angestellt werden. Dies ist der Übergang zum Benchmarking, wo durch den Vergleich mit den Branchenkollegen Verbesserungspotential aufgezeigt wird und Optimierungsaktivitäten angestoßen werden.

In allen Bereichen des wirtschaftlichen Handelns wird mit Kennzahlen (oder auch Indikatoren) gearbeitet. Gerade in kleinen Betrieben kann durch geschickte Auswahl und Anwendung von Kennzahlen ein wertvolles Steuerungsinstrument geschaffen werden, bei dem sich die Komplexität und der Aufwand sehr in Grenzen halten lassen. Näheres siehe [28]

[28] Herausgeber Umweltbundesamt: Handbuch Umweltcontrolling, Verlag Vahlen, München, 2. Auflage, 2001, Kapitel 3.5: Ökologisches Benchmarking
Oder auch: Heinz Kottmann, Thomas Loew, Jens Clausen: Umweltmanagement mit Kennzahlen, Verlag Vahlen, München, 1999; das Buch enthält die Ergebnisse eines Pilotprojektes zur Erprobung von Umweltkennzahlensystemen, welches das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung im Auftrag der Landesanstalt für Umweltschutz Baden-Würtemberg (LfU) durchgeführt hat, und gibt Aufschluss, wie Unternehmen vorgehen können, um selbst Umweltkennzahlensysteme unter Berücksichtigung der betriebspezifischen Erfordernisse zu entwickeln und einzuführen.
Arbeitshilfen in Form von Excel-Vorlagen und Power-Point-Präsentationen zum Download z.B. unter: www.uvm.baden-wuerttemberg.de/lfu/abt2/oaudit
International Best-Factory-Award (IBFA); www.benchmarking.de

2.2 Mängelbeseitigung und Aufbau eines Managementsystems

Um die in der Bestandsaufnahme festgestellten Mängel abzustellen und Lücken zu füllen, wird allgemein folgendes Vorgehen angewandt:

- Ausrichtung in die Zukunft durch Einführung von Leitlinien und übergeordneten Zielen oder einer Unternehmenspolitik und Zielsetzungen und zusätzlich ggf. Entwicklung von Visionen (z.B. durch das Instrument der Zukunftswerkstatt)
- Einführung eines (Management-)Programms zur Behebung von Mängeln und als künftiges dauerhaftes Instrument des kontinuierlichen Verbesserungsprozesses

Der Aufbau oder die Vervollständigung der vorhandenen Organisation kann erfolgen durch:

- Einführung zertifizierbarer Managementsysteme (ISO 14.001, EMAS II, OHSAS 18.001 oder BS 8.800, ISO 9001) ggf. unter Zuhilfenahme von externer Unterstützung (wie z.B. in Kapitel 2 beschrieben)
- Einführung abgespeckter Managementsysteme (z.B. Umweltsiegel Handwerk, ÖKO-PROFIT, Qualitätsverbund umweltbewusster Handwerksbetrieb, DEKRA-Umweltsiegel Kfz-Betriebe, Umweltsiegel für das Gastgewerbe etc.) ggf. unter Zuhilfenahme von externer Unterstützung
- Einsatz der Balanced Scorecard[29] oder der Sustainability Balanced Scorecard[30]. Ob dieses Instrumentarium nach erfolgreicher Anwendung in großen Unternehmen auch für die Bedürfnisse des Handwerks geeignet ist bzw. unter welchen Voraussetzungen (externes Coaching) oder mit welchen Modifikationen, ist noch Gegenstand aktueller Forschungs- und Entwicklungsvorhaben.[31]

---

[29] „Das Konzept der Balanced Scorecard (BSC) ist ein kennzahlengestütztes Managementsystem, mit dem eine umsetzungsorientierte, an der Unternehmensstrategie ausgerichtete Steuerung ermöglicht werden soll. Es werden vergangenheits- sowie zukunftsorientierte strategische Messgrößen berücksichtigt und in einer Scorecard festgehalten. Anspruch und Grundidee des Konzeptes sind die ausgewogene (balanced) Berücksichtigung und Verbindung von vier strategischen Perspektiven. Mit den vier Perspektiven aus dem BSC-Ansatz können die wesentlichen Handlungsfelder eines Unternehmens abgebildet und zudem die Wirkungsketten zwischen unterschiedlich dimensionierten Früh- und Spätindikatoren verfolgt werden. Die Balanced Scorecard präsentiert sich als Managementsystem, sie ermöglicht dem Unternehmen eine ganzheitliche Ausrichtung. Die Übersetzung der Vision soll dem Unternehmen helfen, die Unternehmensstrategie in ein umsetzungsorientiertes Modell – in eine BSC – zu überführen.“ Mit Kürzungen zitiert aus: Wolfgang Arnold/ Jürgen Freimann/ Rudi Kurz: Strategisches Nachhaltigkeitsmanagement: Vorüberlegungen zur Entwicklung einer Sustainable Balanced Scorecard (SBS) für KMU, UmweltWirtschaftsForum, Heft 4/2001

[30] Als Weiterentwicklung für das Nachhaltigkeitsmanagement gibt es mittlerweile die SBSC (Sustainabilty Balanced Scorecard), mit der ökologisch und sozial orientiertes Management in das Instrument der Balanced Scorecard integriert werden kann. Schaltegger, Stefan; Dyllick, Thomas (Hrsg.): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard, Konzept und Fallstudien, Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden, 2002

[31] Sustainable Balanced Scorecard (SBS) für den Mittelstand. Das RKW Hessen führt das Forschungsprojekt seit 2001 gemeinsam mit einem Experten-Team aus je drei Wissenschaftlern und Berater/innen durch. Ziel ist es, dieses neue Instrument an die Anforderungen mittelständischer Unternehmen anzupassen und dabei explizit ökologische und personalpolitische/soziale Aspekte in der Strategie zu verankern, sowie es in fünf Unternehmen exemplarisch zu implementieren (Näheres siehe http://www.rkw-hessen.de).

Eigener Vorschlag für ein abgespecktes und handwerkstaugliches integriertes System für Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz

- Leitlinien zum Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz (1 Seite !)
- Zukunftsprogramm (Ziele, Maßnahmen, Verantwortliche, Fristen), dessen Umsetzung regelmäßig kontrolliert und das bei Bedarf fortgeschrieben wird
- Grafische Darstellung der Funktionen und Hierarchien (Organigramm)
- Festlegen von Verantwortlichkeiten und Zuständigkeiten für die 3-5 wichtigsten Funktionen im Betrieb (ca. 10-15 Punkte auf einer Seite !)
- Ablaufregelungen z.B. in Form von ca. 10-15 Arbeitsanweisungen z.B. für Abfallmanagement, Einkauf, Notfallvorsorge bzw. Alarmplanung (Brand und ggf. weitere Gefahren), Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen, Erfassen und Bewerten der Umweltaspekte, Ressourcenmanagement, Arbeits- und Gesundheitsschutz, Gefährdungsbeurteilungen nach Arbeitssicherheitsgesetz[32] etc., interne Auditierung)
- Betriebsanweisungen nach den gesetzlichen Vorgaben (für Gefahrstoffe, Anlagen zum Umgang mit wassergefährdenden Stoffen u.a.)
- Schulungsplan (Musterformular) für Unterweisungen sowie interne und externe Schulungsmaßnahmen (mit Dokumentation)
- Überwachungs- und Wartungsplan (Musterformular mit Fristen und Erledigungsvermerken für gesetzlich vorgeschriebene und interne Tätigkeiten)
- Kommunikations- und Informationsmanagement z.B. über neue Rechtsvorschriften (Zeitschrift oder Internet-Service), internes Vorschlagswesen, regelmäßige Besprechungen

Anmerkung: Die Kunst bzw. der Unterschied gegenüber einem „umfassenden“ Umwelt- und Arbeitsschutzmanagementsystem besteht darin, die in den Normen formulierten Themen bzw. Anforderungen zwar vollständig anzusprechen, bei der Umsetzung aber den Mut zu haben, sehr knappe Festlegungen zu treffen. Wird eine Aufgabenstellung im Handwerksbetrieb vollständig in einer Hand bearbeitet, kann es z.B. angemessen sein, nur die Zuständigkeit festzulegen und auf eine schriftlich fixierte Vorgabe zur Umsetzung der Aufgabe zu verzichten. Es bleibt im Belieben des Zuständigen, wie er an die Sache herangeht, die Aufgabe umsetzt und wie er dies dokumentiert. Solange im internen (und ggf. auch im externen) Audit keine Mängel festgestellt werden, besteht auch kein Handlungsbedarf dokumentierte Regelungen aufzustellen.

[32] Rechtsgrundlage für die Gefährdungsbeurteilung ist das Arbeitsschutzgesetz (Gesetz über die Durchführung von Maßnahmen des Arbeitsschutzes zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes der Beschäftigten bei der Arbeit (ArbSchG) vom 7. August 1996). Der Arbeitgeber wird darin verpflichtet, eine Beurteilung der für die Beschäftigten mit ihrer Arbeit verbundenen Gefährdung zu ermitteln und – wenn erforderlich - Maßnahmen des Arbeitsschutzes einzuleiten. Das Ergebnis der Gefährdungsbeurteilung, die vom Arbeitgeber festgelegten Maßnahmen des Arbeitsschutzes und das Ergebnis ihrer Überprüfung muss dokumentiert sein für Unternehmen mit mehr als 10 Beschäftigten.

2.3 Überprüfung des Managementsystems

Zum einen erfolgen Überprüfungen und Kontrollen zur Überwachung von Anlagen, Prozessen und Tätigkeiten durch

- Messung oder Erhebung wichtiger Daten (Verbrauchswerten, Emissionen, Abfällen, Unfallzahlen etc.) und ggf.
- Erstellung von Berichten für interne Zwecke z.B. Jahresberichte mit festen Vorgaben zur Struktur und unter Auswertung der regelmäßig erhobenen Daten

Zum anderen muss regelmäßig die Funktionsfähigkeit des vorhandenen Organisationssystems zum Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz überprüft werden, z.B. mittels:

- interner Audits (nach Norm ISO 19.011) unter Zuhilfenahme von Checklisten, Begehungen und Gesprächen (zwischen Auditor und „Prüfling“) ggf. mit Unterstützung durch Auditoren aus Unternehmen von Branchenkollegen, Auditoren der Handwerkskammer, Auditoren aus einem kommerziellen Beratungsbüro
- (zusätzlicher oder ausschließlicher) externer Audits entweder entsprechend den Normvorgaben durch zugelassene Auditoren oder Umweltgutachter (vgl. die Anmerkungen zu den Kosten externer Zertifizierung nach EMAS oder ISO 14.001 am Ende von Kapitel 1.2)
- frei gestalteter Audits durch Auditoren der Handwerkskammer, Auditoren aus Unternehmen von Branchenkollegen oder Auditoren aus einem kommerziellen Beratungsbüro
- Teilnahme an einem anerkannten, aber vereinfachten Standard der externen Auditierung z.B. Teilnahme am Umweltpakt Bayern mit Zertifizierung durch die Landesgewerbeanstalt Bayern nach dem Qualitätsverbund umweltbewusster Handwerksbetrieb (QuH) entsprechend dem auf der nachfolgenden Seite wiedergegebenen Kriterienkatalog
- Durchführung von Selbstchecks durch die Betroffenen (ohne echte Auditsituation) z.B. durch Quartals- oder Jahresberichte, selbst ausgefüllte Checklisten, Selbstbewertung anhand festgelegter Kennzahlen, Einsatz von EDV-gestützen Selbstchecks wie z.B. BAUMIS[33].
- Überprüfung durch Vergleich ausgewählter Kennzahlen (Benchmarking) mit einem passenden Tool an Branchendaten (soweit vorhanden) oder mit Erfahrungswerten aus dem

[33] BAUMIS = Betriebliches Audit und Management Informations-System. Das Programm deckt alle Bereiche des Umweltmanagements ab und wurde von der B.A.U.M. Consult GmbH, München speziell für kleine und mittelständische Unternehmen entwickelt. BAUMIS eignet sich sowohl zum Selbstcheck und zur Selbstbewertung, als auch zum Umweltcontrolling (z.B. automatische Bildung von Zeitreihen).

Umfeld (der Handwerkskammer oder dem Branchenkollegen)

QuH-Teilnahmekriterien[34]

Folgende Kriterien müssen für eine Teilnahme am QuH erfüllt werden. Die Einhaltung wird im Rahmen der regelmäßigen Überwachung (alle 2 Jahre) überprüft.

1. Der Handwerksbetrieb muss alle geltenden Vorschriften aus dem Umweltrecht einhalten.
2. Der Handwerksbetrieb muss seine bedeutenden Umweltauswirkungen auf Basis der Gesichtspunkte zur Erfassung der Umweltauswirkungen benennen. Diese sind möglichst mengenmäßig zu bestimmen und in Form von Auflistungen („Katastern“) und/ oder einer Umweltbilanz und dazugehörigen Umweltkennzahlen darzustellen.
3. Der Handwerksbetrieb muss jährlich mindestens eine Maßnahme planen, beschließen und durchführen, die eine seiner Umweltauswirkungen verringert. Die Zielerreichung muss dokumentiert und nachvollziehbar sein. Die Maßnahme muss mit Termin, Mitteln und Verantwortlichkeiten schriftlich niedergelegt sein (Umweltprogramm).
4. Der Handwerksbetrieb muss die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen für die für den Umweltschutz verantwortlichen Mitarbeiter schriftlich darlegen. Es muss ein Ansprechpartner für externe Anfragen benannt werden.
5. Der Handwerksbetrieb muss einmal jährlich eine Unterweisung des gesamten Personals zum Umweltschutz durchführen. Die Unterweisung muss schriftlich dokumentiert sein (Teilnehmerkreis, Thema, Termin).
6. Zusätzlich müssen Schulungen zum Thema Umweltschutz nach Bedarf, themenbezogen oder aus aktuellem Anlaß durchgeführt werden. Verantwortliche Mitarbeiter sind entsprechend zusätzlich zu qualifizieren. Diese Schulungen müssen ebenfalls Schriftlich dokumentiert sein (Teilnehmerkreis, Thema, Termin).
7. Der Handwerksbetrieb muss Informationen über die Umweltverträglichkeit seiner Produkte vorhalten, auswerten und an seine Kunden weitergeben. Informationsgrundlage sind die Sicherheitsdatenblätter. Der Handwerksbetrieb, die Arbeitskreise und der Infodienst im Rahmen des QuH sollen sich dabei gegenseitig unterstützen.
8. Die Teilnahme an den QuH Arbeitskreisen muss nachgewiesen werden.
9. Der Handwerksbetrieb muss Unterlagen über die regelmäßige und ordnungsgemäße Wartung seiner technischen Einrichtungen und Fahrzeuge vorhalten.
10. Der Handwerksbetrieb muss ein Informationsblatt mit mindestens 2 Seiten Umfang an Kunden und auf Anfrage an alle interessierten Personen herausgeben (Vorderseite: Beschreibung des Unternehmens, Rückseite: Umweltrelevanz des Unternehmens, angestrebte Verbesserung).
11. Der Handwerksbetrieb muss bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter die diese Tätigkeit betreffenden umweltrelevanten Fragestellungen berücksichtigen.
12. Die Prüfung erfolgt sowohl hinsichtlich der Dokumentation als auch der Umsetzung. Für die Durchführung der Prüfung wird ein Ortstermin vereinbart, an dem Interviews mit einzelnen Mitarbeitern (soweit erforderlich), Dokumenteneinsicht und eine Betriebsbegehung vorgenommen werden.

[34] Näheres siehe: www.quh.de

Nach Inkrafttreten des neuen Arbeitsschutzgesetzes im Jahr 1996 kamen auch auf Handwerksbetriebe neue und umfassende Aufgabenstellungen zu, insbesondere die Gefährdungsbeurteilung der Arbeitsplätze. Vom Zentrum für Umwelt und Energie der Handwerkskammer Düsseldorf wurde hierfür der InfoManager „Sicherheit und Gesundheit im Handwerk“ entwickelt und als Internet-Plattform allgemein zugänglich gemacht[35]. Der InfoManager bietet alle benötigten Informationen und Arbeitshilfen zur Umsetzung und Dokumentation von Arbeits- und Gesundheitsschutz. Allein das Thema Gefährdungsbeurteilung umfasst 20 gewerkeübergreifende Aktionsmodule (Arbeitsstoffe, Büro, Leitern, Schweißen etc.).

Von den Projektentwicklern wird bezüglich der Einsetzbarkeit in den Betrieben folgendes Fazit gezogen:

„Mit dem Verfahrensmodell des InfoManagers wird den Handwerksbetrieben ein systematisches und zielgruppengerechtes Vorgehen bei der Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung ermöglicht. Die monatliche Beschäftigung mit den Themen rund um den betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutz sollen managementtypische Verhaltensweisen einüben, die weit über das eigentliche Thema hinaus von Nutzen sind. Die Erprobung in den Betrieben zeigt, dass das Verfahren praktikabel ist. Es verursacht keinen über die betriebliche Belastungsfähigkeit hinausgehenden Aufwand.“

2.4 Instrumente für die kontinuierliche Verbesserung

Bei jedem Managementsystem, das nach dem PDCA-Modell aufgebaut ist, wird durch den regelmäßig wiederholten Regelkreis und die längerfristige Perspektive ein kontinuierlicher Verbesserungsprozess angestrebt. Solche Systeme orientieren sich also auch an den Prinzipien der Nachhaltigkeit.

Für die Umsetzung des Handlungsbedarfes, der z.B. aus internen oder externen Audits resultiert, können konkrete Instrumente und Maßnahmen erst im Einzelfall festgelegt werden:

- Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen bei festgestellten Mängeln, Schwachstellen oder Lücken; durch Vorsorgemaßnahmen ist ein erneutes Auftreten der Abweichungen möglichst zu verhindern.
- Maßnahmen zur Verbesserung und Weiterentwicklung von Anlagen, Prozessen, Tätigkeiten oder des Ressourcenmanagements

Aktivitäten im Bereich des Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutzes, die über die räumliche Grenze des eigenen Betriebes hinausgehen, werden im Bereich des Handwerks wahr-

[35] siehe http://www.hwk-duesseldorf.de/infomanager

scheinlich eher die Ausnahme sein. Dabei könnte es sich zum Beispiel um besonders Umweltengagement im nahen Umfeld oder in der Region handeln.

Durchaus eine Rolle spielt aber auch im Handwerk die Ausrichtung des Produkt- oder Dienstleistungsangebotes auf Umweltfreundlichkeit und Nachhaltigkeit wie z.B. Warmwassererzeugung mit Solarenergie. Für entsprechende Instrumente oder Werkzeuge sei auf die Teilkonzepte verwiesen, die die anderen Phasen des unternehmerischen Prozesses behandeln.

2.5 Mängel und Verbesserungspotentiale an den vorhandenen Instrumenten

Im folgenden kann nur auf einige Aspekte eingegangen werden, wo Verbesserungsnotwendigkeiten offensichtlich sind:

- Noch nicht optimal sind viele Werkzeuge mit EDV-Unterstützung (wie z.B. BAUMIS) zur Erfassung und Pflege umweltrelevanter Daten (mit betriebswirtschaftlicher Bedeutung). Diese müßten noch leichter begreif- und bedienbar sowie noch übersichtlicher werden. Die Datenaufnahme und Pflege ist immer noch zu aufwändig. Hier scheint vor allem Hilfe zur Selbsthilfe erforderlich. Wichtig ist die individuelle Nutzbarkeit bzw. Anpassbarkeit. Für den wenig versierten Nutzer könnte auch eine möglichst große Nähe zu den Standardprodukten der Microsoft Office-Software hilfreich sein.
- Überfrachtete Management-Handbücher mit Prozessabläufen, Standardformulierungen, Verfahrens- und Arbeitsanweisungen sowie Formularen und Tabellen erscheinen für kleine Handwerksbetrieb schlichtweg übertrieben. Hier ist zu fordern: viel mehr Mut, vor allem auch bei den Beratern, zu knappen Managementsystemen und ggf. auch zur kalkulierten Lücke. In der „alten“ EMAS-Verordnung (Anhang I, B.4.a) stand der Satz: „... Anweisungen werden für Fälle vorbereitet, in denen ein Fehlen derartiger Anweisungen zu einem Verstoß gegen die Umweltpolitik führen könnte.“ Es ist also nicht zwingend erforderlich, jede Tätigkeit und jeden Ablauf (mit Relevanz für Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz) durch schriftliche Regelungen zu fixieren.
- Die Durchführung von internen Audits erweist sich im kleinen Handwerksbetrieb als problematisch. Die geforderte Unabhängigkeit zwischen Auditor und Auditierten ist kaum realisierbar. Meist ist für ein und dieselbe Person ein Rollentausch vom Auditor zum Auditierten im Verlauf des Audits unumgänglich. Abhilfe schafft hier nur die Hinzuziehung Externer (vgl. vorne), was aber auch wieder den Aufwand für das Audit vergrößert.
- Zur Senkung der Kosten für die externe Zertifizierung (oder Validierung bei EMAS) wur-

den in einem Euromanagement-Projekt bereits 1998 sogenannte Gruppenaudits durchgeführt, in deren Rahmen eine koordinierte Begutachtung in mehreren Betrieben einer Branche stattfand.[36] Offensichtlich hat dieses Modell aber keine weitere Verbreitung gefunden.

- Speziell für kleine Betriebe entwickelt wurde das Unternehmermodell zur Erfüllung der Pflichten nach dem Arbeitssicherheitsgesetz. Leider stellt sich beim näheren Hinsehen oft heraus, dass das Unternehmermodell nicht zu befriedigenden Ergebnissen im Arbeits- und Gesundheitsschutz führt (vgl. die gewerbeärztlichen Negativerfahrungen, dargestellt in dem Zitat unter Ziffer 1.4 Erfahrungen bei der Umsetzung – Chancen und Hemmnisse). Eine Erläuterung zum Unternehmermodell findet sich nachstehend:

Beispiel: Unternehmermodell im Arbeitsschutz

Ein speziell für Betriebe mit bis zu 35 Mitarbeitern entwickeltes Intrument ist das sogenannter Unternehmermodell zur Sicherstellung des vorgeschriebenen Arbeitsschutzes im Betrieb. Mit dieser Möglichkeit wird der Unternehmer persönlich (eine Vertretung ist nicht vorgesehen) und verstärkt in die Sicherheitsarbeit eingebunden. Arbeitsschutz ist eine Führungsaufgabe. Der Unternehmer benötigt hierfür Grundwissen und Überzeugungskraft, aber auch Fachberatung durch Arbeitsschutzexperten. Die Berufsgenossenschaft vermittelt das Grundwissen insbesondere in Blockseminaren von 4 × 2 Tagen oder einem einwöchigen Kompaktseminar und sieht Fortbildungslehrgänge vor (Teilnahme mindestens alle 3 Jahre erforderlich). Daneben ist eine qualifizierte bedarfsgerechte Beratung in Fragen der Arbeitssicherheit und des Gesundheitsschutzes nachzuweisen. Der Unternehmer hat Nachweise vorzuhalten über die Teilnahme an den Grund- und Fortbildungslehrgängen, die Grundlage der Ermittlung der bedarfsgerechten Beratung sowie ihrer Inanspruchnahme und Ergebnisse. Erfüllt ein Unternehmer seine Verpflichtungen aus dem „Unternehmermodell“ nicht, muß die Berufsgenossenschaft die „Regelbetreuung“ anordnen. Bei der Regelbetreuung muss eine interne (oder externe) Fachkraft für Arbeitssicherheit nach dem Arbeitssicherheitsgesetz (Gesetz über Betriebsärzte, Sicherheitsingenieure und andere Fachkräfte für Arbeitssicherheit vom 12. Dezember 1973) vom Unternehmer schriftlich bestellt werden mit der Aufgabe, den Unternehmer und die sonst für den betrieblichen Arbeitsschutz und die Unfallverhütung verantwortlichen Personen in allen Belangen des Arbeitsschutzes zu beraten. Dieses gilt inzwischen – abgesehen von einigen noch nicht abgelaufenen Übergangsfristen – für alle Unternehmen ab einem Mitarbeiter.

[36] Röpenack, Adolf von (Hrsg.): Öko-Audit in kleinen und mittleren Unternehmen, Berlin, 1998

2.6 Neuentwicklungen und Anpassung von Instrumenten aus anderen Bereichen

Im folgenden einige Anregungen zur Anpassung oder Weiterentwicklung von Instrumenten:

- Es gibt natürlich noch eine ganze Reihe von Instrumenten, die in diesem Text bisher nicht behandelt wurden. Sie kommen häufig aus der wissenschaftlichen Arbeit und sind relativ anspruchsvoll, könnten aber vielleicht auch im Handwerk im Einzelfall und für spezielle Zwecke eingesetzt werden (z.B. TIKOM-Matrizen[37], Soft Factor Assessment[38], sustainable benchmarking auf Basis des EFQM-Modells[39], COMPASS-Methode[40]). Diese Instrumente sind sicher ohne Anleitung nicht zur Selbstanwendung geeignet. Zumindest beim ersten Mal dürfte ein erfahrener Coach erforderlich sein. Vielleicht könnte man bei diesen Instrumenten einfachere und leichter handhabbare Varianten entwickeln.

- Für den QM-Bereich fehlt es an einem abgespeckten Standard unterhalb der Norm ISO 9.001. Dieser könnte branchenunabhängig (also analog zur ISO 9.001) entwickelt werden und ähnlich wie die Umweltsiegel des Handwerks statt durch Zertifizierungsorganisationen z.B. durch eine von der Handwerkskammer organisierte Jury überprüft bzw. zertifiziert werden.

- Die für das Handwerk bestehenden Umweltsiegel/Umweltstandards sollten in Richtung integrierte Standards weiterentwickelt werden. In jedem Fall ließe sich der Arbeits- und Gesundheitsschutz durch zusätzliche Kriterien ergänzen. Darüber hinaus könnte eine Integration mit Elementen des Qualitätsmanagements versucht werden (vgl. oben).

- Im Bereich Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz sollte jeder Handwerksbetrieb eine Handvoll betriebswirtschaftlich und ökologisch (oder für den Arbeitsschutz) relevanter Kennzahlen auswählen bzw. entwickeln, die sowohl zur Kontrolle als auch zur Steuerung eingesetzt werden.

  Dabei könnte angestrebt werden, dieses Kennzahlensystem in das im Handwerksbetrieb vorhandene betriebswirtschaftlichen System (Controlling) zu integrieren. Wie so ein Kennzahlensystem, das sowohl rückwärts (Auswertung der tatsächlichen Zahlen) als auch nach vorne orientiert (Planzahlen z.B. für vorgesehene Schulungen) sein sollte, aussehen könnte, wird im folgenden kurz skizziert:

[37] Universität Gesamthochschule Kassel, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Forschungsgruppe betriebliche Umweltpolitik
[38] ecco Unternehmensberatung GmbH, Oldenburg
[39] Wuppertal-Institut und www.sustainable-benchmarkind.de
[40] Wuppertal-Institut und www.wupperinst.org/Publikationen/WP/WP97.pdf

- Bereich Umweltschutz: Abfalldaten, Wasser-, Energiekennzahlen sowie ggf. auch qualitative (und wenn möglich bzw. relevant quantitative) Angaben zu Emissionen, ggf. Kennzahlen für den Materialverbrauch, ggf. Kennzahlen zu wichtigen indirekten Umweltaspekten (Fahrleistung und Treibstoffverbrauch von Firmenfahrzeugen)
- Bereich Arbeitsschutz: Krankheitstage, Unfallzahlen (mit monetärer Bewertung der Ausfallzeit)
- Bereich Qualitätsmanagement: Reklamationen, Statistiken zur Qualität und ggf. zu Nacharbeiten (mit monetärer Bewertung), Erfolgsquoten von Angeboten
- Bereichsübergreifendes: Planung und Dokumentation von Unterweisungen und Schulungen, Zeitbudgets für Information und Kommunikation sowie für Zukunftsorientierung (mit monetärer Bewertung), Personaleinsatz- und Urlaubsplanung (mit möglichst flexiblen und familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen)

Das einmal erarbeitete Kennzahlensystem sollte eine gewisse Kontinuität aufweisen, damit Veränderungen beobachtet und bewertet werden können. Es muss aber auch regelmäßig auf Eignung und Angemessenheit überprüft und ggf. modifiziert werden.

2.7 Motivation, Einführung und Anwendung von Instrumenten

Grundvoraussetzung für eine erfolgreiche Einführung von neuen Konzepten und Instrumenten ist, dass die Leitung eines Betriebes, der Besitzer bzw. der Handwerksmeister, diese aktiv betreiben, deutliche Zustimmung zeigen oder zumindest passiv unterstützen. Um die mittlere Führungsebene und die „normalen“ Beschäftigten für Neuerungen zu gewinnen, sind außerdem möglicherweise vorhandenes Misstrauen gegenüber der Veränderung gewohnter Arbeitsabläufe und Ängste z.B. vor zusätzlicher Arbeitsbelastung zu erkennen und zu überwinden.

Themen wie Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz, aber auch das Qualitätsmanagement und erst recht eine nachhaltige Unternehmensführung weisen allesamt einen Querschnittscharakter auf. Mit der Einführung eines neuen Systems kommt es deshalb zwangsläufig zum Eingreifen in viele Verantwortungsbereiche und Abläufe. Die Betroffenen empfinden dies häufig als Einmischung in ihre „inneren Angelegenheiten“, also in Bereiche, in denen sie bisher autonom agieren konnten. Intensive Einbeziehung der Betroffenen ist eine wichtige Voraussetzung für die Einführung neuer Abläufe und Instrumente. Gleichzeitig führt die erstmalige Dokumentation von Prozessen und Abläufen zu einer bisher noch nicht gekannten Transparenz. Um bei den Betroffenen Akzeptanz für die „Verbreitung bzw. Veröffentlichung ihrer Tricks und Geheimnisse“ zu finden, müssen die daraus resultierenden Vorteile wie

leichteres Anlernen neuer Mitarbeiter oder von Aushilfen sowie die Sicherung der betrieblichen Abläufe bei Abwesenheit der Know How-Träger im Urlaubs- oder Krankheitsfall besonders hervorgehoben werden.

Eine weitere wichtige Voraussetzung zur erfolgreichen Einführung eines neuen Managementsystems ist die Übersetzung der für kleine Betriebe unverständlichen abstrakten Normensprache in klar und konkret formulierte Regelungen. Aus meiner Erfahrung als Umweltgutachter weiß ich von vielen Handbüchern, in denen schwammige Musterformulierungen und ungebräuchliche Normenbegriffe dazu führten, dass die Handbücher ungenutzt im Regal verstauben. Beim Entwurf und der Dokumentation von Regelungen sollte deshalb immer von der Beschreibung des Ist-Zustandes ausgegangen werden. Außerdem sollten bestehende Instrumente (z.B. ein vorhandenes Betriebstagebuch) bevorzugt genutzt werden und neue Instrumente (z.B. zusätzliche Formulare) nur eingeführt werden, wenn es zwingend notwendig ist.

Mit neuen Systemen kommen auch oft neue Kommunikationsinstrumente bzw. –techniken erstmals in den Betrieb. Das gleichberechtigte Arbeiten ohne Ansehen der Hierarchieebene in Workshops oder in Ausschüssen mag anfangs zu Verunsicherungen führen und muss erst geübt werden. Die offene Auseinandersetzung mit Mängeln und Problemen wird nicht selten als persönlicher Angriff auf die Betroffenen gesehen, auch wenn die Ursachen oft in strukturellen oder systemischen Mängeln begründet sind. Hier gilt es, die Person und die Sache sinnvoll auseinander zu halten.

Eine weitere Neuerung im Zuge der Einführung des ersten Managementsystems (meist handelt es sich dabei um das Qualitätsmanagement) stellt das Instrument des internen Audits dar. Je kleiner der Betrieb, desto größer das Problem der ungewohnten Rollenspiele von Auditoren (als Staatsanwälte und Richter in einem) und Auditierten (Angeklagten), die sich in einer Prüfungssituation gegenübersitzen. Noch schwieriger, wenn ein und dieselbe Person im Betrieb innerhalb eines Auditzyklusses abwechselnd beide Rollen einnehmen muss. Die Probleme lassen sich durch Einbeziehung externer Auditoren (Berater oder Branchenkollegen aus anderen Betrieben) lindern, auch wenn dies in der Praxis leider nur selten erfolgt.

2.8 Instrumente zur Verstetigung

In den meisten normierten Managementsystemen (ISO 9.001, ISO 14.001) sowie in EMAS wird durch eine Reihe von Instrumenten eine Verstetigung des Verbesserungsprozesses beabsichtigt und, wie die Erfahrungen zeigen, auch erzielt. Es handelt sich dabei insbesondere um folgende Elemente:

- ein permanent oder regelmäßig fortzuschreibendes Unternehmensprogramm zur Umsetzung von Zielsetzungen und Einzelzielen

- interne Audits als regelmäßig stattfindende Kontrollen der Funktionsfähigkeit des Managementsystems
- eine mindestens jährlich erfolgende Bewertung des Systems und der erzielten Leistungen durch die oberste Leitung (Management Review)
- externe Zertifizierungs- und Überwachungsaudits in vorgeschriebenen Zeitabständen (mindestens jährlich) und mit vorgegebenem Mindestumfang

Zumindest die ersten drei genannten Instrumente können unverändert oder mit leichten Modifikationen auch im Handwerksbetrieb zum Zweck der kontinuierlichen Fortentwicklung genutzt werden, selbst wenn aus Kostengründen möglicherweise auf die externe Zertifizierung verzichtet wird,

Auch der Gesetzgeber hat in vielen Vorschriften Instrumente zur Verstetigung, das heißt zur Sicherung der Einhaltung von Vorschriften vorgesehen, z.B.:

- regelmäßige Unterweisungen z.B. im Arbeitsschutz, zum Umgang mit Gefahrstoffen, brennbaren Flüssigkeiten, wassergefährdenden Stoffen etc.
- Nachweis regelmäßiger externer Schulung z.B. für Gefahrgut- und Immissionsschutzbeauftragte
- regelmäßige Begehungen und Sitzungen z.B. im Arbeitsschutz

Leider werden diese Instrumente in der Praxis, wenn sie denn überhaupt wie vorgesehen angewendet werden, viel zu oft als lästige Pflichtübung lustlos abgewickelt. Dies sind vertane Chancen, denn mit wenig Aufwand und Phantasie könnten alle diese Instrumente sinnvoll genutzt werden, um fachliche und rechtliche Neuerungen im Betrieb in die Breite zu vermitteln sowie um Mängel zu erkennen, zu diskutieren und um gemeinsam Problemlösungen zu erarbeiten.

2.9 Mitarbeiterbeteiligung

Eine wichtige Form zur Beteiligung und Motivation der Beschäftigten ist die Förderungen bzw. Nutzung ihrer Ideen und Vorschläge für Verbesserungen. Instrumente und Varianten zum betrieblichen Vorschlagswesen gibt es in großer Zahl, so dass sich mit ein wenig gutem Willen auch für kleine Betriebe sicher eine für beide Seiten attraktive Regelung finden lässt. Wer als Unternehmer diese Möglichkeit zur Beschäftigtenbeteiligung aus Kostengründen oder aufgrund von Informationsdefiziten nicht ausschöpft, vernachlässigt sein vielleicht wichtigstes innerbetriebliches Innovationspotential.

Die EMAS-Verordnung geht in Anhang I.B.4. explizit auf Möglichkeiten zur Einbeziehung der Arbeitnehmer im Umweltmanagement ein. Mit dem Erscheinen von EMAS II wurde als „Emp-

fehlung der Kommission[41] ein Leitfaden für die Arbeitnehmerbeteiligung im Rahmen von EMAS veröffentlicht. Die Auswertung der Erfahrungen mit der „ersten“ EMAS-Verordnung hat gezeigt, dass die Beteiligung der Betroffenen ein entscheidender Erfolgsfaktor ist, um im Umgang mit dem Umweltmanagementsystem Kontinuität zu erzielen und Ermüdung vorzubeugen sowie um Akzeptanz und Motivation bei den Betroffenen zu fördern (vgl. Einleitung zum genannten Leitfaden). Der Leitfaden umfasst insbesondere Empfehlungen zu folgenden Punkten:

- Arbeit in Umweltteams und Umweltausschüssen
- Information und Kommunikation innerhalb des Betriebes über Umweltdaten und -aktivitäten
- Aus- und Weiterbildung auf den Gebieten Recht, Best Practice im Umweltschutz und Kommunikationstechniken
- Vorschlags- und Belohnungssysteme (z.B. in der einfachsten Version als Vorschlagsbriefkasten)

In dem im Jahr 2001 novellierten Betriebsverfassungsgesetz ist eine Mitarbeit des Betriebsrates dahingehend formuliert, dass er bei allen umweltschutzrelevanten Fragen und Untersuchungen vom Arbeitgeber und von den Umweltbehörden hinzuzuziehen ist. Dies ist aber eine schwächere Form der Beteiligung als die definierte Mitbestimmung nach § 87 Betriebsverfassungsgesetz. Hinzu kommt eine Unterrichtungspflicht des Arbeitgebers über den betrieblichen Umweltschutz in Betriebsversammlungen. Im Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes verfügt der Betriebsrat nach § 87 Absatz 1 Ziffer 7 über ein Mitbestimmungsrecht bei Regelungen. Für das Handwerk spielt dies natürlich nur eine Rolle, wenn ein Betriebsrat vorhanden ist. Das ist aber in kleinen Unternehmen unter 5 Mitarbeitern gar nicht und darüber ebenfalls oft nicht der Fall.

2.10 Information und modernes Lernen

Neben den klassischen Wegen (Lesen von Fachzeitschriften und Mitteilungsschriften, Nutzung des Internets, Besuch von Informations- und Fortbildungsveranstaltungen) gibt es auch eine ganze Reihe von Pilotprojekten für moderne Konzepte und Methoden zur Informationsgewinnung und –aufbereitung sowie zum modernen Lernen. Hier nur drei Beispiele:

- Lernen just in time[42]

  In Berlin wurde im März 2003 ein Projekt gestartet, das „Lernen just in time“ ermöglicht.

[41] Empfehlung der Kommission vom 7.September 2001 über Leitlinien für die Anwendung der Verordnung (EG) Nr. 761/2001 (EMAS), Anhang II, Amtsblatt der EG, L 247/12
[42] Näheres siehe: http://www.lernen-just-in-time.de

Je nach geäußertem Bedarf der teilnehmenden Betriebe werden einstündige(!) Lernbriefe entwickelt, die vom Nutzer über Internet abgeholt und bearbeitet werden können, wenn er dafür Zeit hat. Die Inhalte werden speziell nach den Bedürfnissen des Betriebes ausgearbeitet. Unterstützung durch Lehrpersonal kann ganz individuell via Internet, telefonisch und persönlich vor Ort geleistet werden. Die Idee, Information und Lernen in sehr kleinen Häppchen und zeitlich und räumlich – es ist nur ein Internetanschluss erforderlich, egal, ob am Arbeitsplatz oder zu Hause – frei verfügbar anzubieten, kommt den Erfordernissen von kleinen Betrieben auf jeden Fall sehr entgegen.

- Die vom Wuppertal-Institut entwickelten Konzepte COMPASS und SAFE[43] strukturieren und unterstützen den Dialog-Prozess und die Beteiligung der Mitarbeiter, insbesondere ihre Kommunikation und Konfliktbewältigung durch folgende Instrumente
  - Indikatoren zur Datenbereitstellung für Entscheidungen
  - Bewertung (z.B. durch Schulnoten) und Beampelung (rot, gelb, grün)
  - graphische Auswertung (Spinnennetz)
  - Qualifikationsbausteine (z.B. zur Arbeit mit modernen Moderationstechniken)

  „Ziel von SAFE ist es, in einem komprimierten Verfahren die Beschäftigten – und damit ihr Know-how – zur Mitarbeit an Veränderungsprozessen und zur Unterstützung für eine erfolgreiche, zukunftsfähige Unternehmensentwicklung zu motivieren und aktiv einzubinden.[44]“ Das Verfahren von SAFE umfasst sechs Schritte:

  1. Bildung des SAFE-Teams unter Beteiligung aller Ebenen im Unternehmen (ca. 6-20 Mitarbeiter, bei kleinen Betrieben (>4 aber <20) ggf. alle Mitarbeiter)
  2. Status quo Analyse (Selbstanalyse): Zukunftsfähigkeitscheck durch Fragebogen (ca. 30-60 Min.)
  3. Auswertung der Fragebögen durch Beteiligte aus dem SAFE-Team und Vorbereitung der Präsentation (je 4-6 h)
  4. Zukunfts-Workshop (3-4 h): Diskussion der Ergebnisse, Controlling bisheriger Maßnahmen, Festlegen von prioritären Handlungsfeldern, Maßnahmenplanung
  5. Durchführung der beschlossenen Maßnahmen

[43] COMPASS (companies´ and sectors´ path to sustainability –Unternehmen und Sektoren auf dem Weg zur Zukunftsfähigkeit), SAFE (Sustainability Assessment For Enterprises); vgl. auch Kapitel 2.10 und www.wupperinst.org

[44] Holger Rohn, Carolin Baedeker, Christa Liedtke: SAFE – Sustainability Assessment For Enterprises – die Methodik, Ein Instrument zur Unterstützung einer zukunftsfähigen Unternehmens- und Organisationsentwicklung, Wuppertal Institut in Kooperation mit dem Klaus Novy Institut, Köln, Wuppertal Papers No. 112, März 2001, Seite 12

6. Controlling der Maßnahmen (z.B. durch Follow Up Workshop)

Für alle Phasen werden Instrumente und Arbeitshilfen angeboten (spezielle Fragebogen, grafische Auswertungsinstrumente etc.).

„Bei seiner Anwendung stellte sich SAFE im Handwerk als sehr taugliches Instrument heraus. Vor allem die hohe Effizienz des Vorgehens kommt der Anwendung im Handwerk sehr entgegen. Mit ca. vier Stunden Beteiligung aller Betriebsangehörigen und zusätzlich drei Stunden Auswertung mit einer oder zwei Personen aus dem Betrieb konnten die Unternehmen anhand ihrer Stärken und Schwächen charakterisiert, Problemfelder benannt und mittels einer Maßnahmenplanung erste Schritte zu deren Behebung gegangen werden.“[45]

- Umweltschutz in lernenden Organisationen

  Brentel[46] weist darauf hin, dass sich das Rollenverständnis zwischen Lehrer und Lernenden wandeln muss. Der klassische Unternehmensberatungsansatz basiert bisher auf einem Wissensgefälle zwischen Berater und Klient. Der alternative Beratungsansatz besteht darin, dass die Klienten nicht als Objekte, sondern als Akteure mit eigenem (ggf. begrenztem) Freiheitsspielraum gesehen werden. Das einseitige Beratungsverhältnis wandelt sich in einen gleichberechtigten Beratungs- und Entwicklungsdialog ohne Besserwisserei und altväterlichen Empfehlungen (Eltern-Kind-Ebene). In diesem Prozess übernimmt der Berater mehr und mehr die Rolle eines Vermittler und Katalysators, eine wie Brentel schreibt „bescheidenere und anspruchsvollere Rolle zugleich“. Es dürfte auf allgemeine Zustimmung stoßen, diesen gewandelten partnerschaftlichen Beratungsansatz als den für das Handwerk geeigneteren einzuschätzen.

Konzepte und Instrumente wie COMPASS und SAFE richten sich ausdrücklich an kleine und mittlere Unternehmen bzw. wurden in Zusammenarbeit mit diesen entwickelt. SAFE wird nach entsprechenden Anpassungen auch im Handwerk eingesetzt[47]. Trotzdem werden die meisten Betriebe solche anspruchsvollen und komplexen Konzepte kaum ohne externe Trainer anwenden können. Teilweise ist die neutrale Position eines betriebsfremden Moderators sogar für den Erfolg des Prozesses entscheidend.

---

[45] Holger Rohn, Carolin Baedeker, Christa Liedtke: SAFE – Sustainability Assessment For Enterprises – die Methodik, Ein Instrument zur Unterstützung einer zukunftsfähigen Unternehmens- und Organisationsentwicklung, Wuppertal Institut in Kooperation mit dem Klaus Novy Institut, Köln, Wuppertal Papers No. 112, März 2001, Seite 38

[46] Helmut Brentel unter Mitarbeit von Herbert Klemisch, Christa Liedtke und Holger Rohn: Umweltschutz in lernenden Organisationen, Wuppertal Institut in Kooperation mit dem Klaus Novy Institut, Köln, Wuppertal Papers No. 109, September 2000, Seite 9

[47] Innerhalb des vom Land NRW im Rahmen von quatro geförderten Verbundprojektes „Wettbewerbsfähigkeit sichern – Ressourcen schonen. Vernetzung, ökologisches Marketing, ökologische Produkt- und Organisationsentwicklung in Schreinereibetrieben.“ Informationen: http://www.wupperinst.org/projekte

Abschließend zu diesem Unterkapitel ein Hinweis darauf, dass es auch für diejenigen Hilfestellung gibt, die moderne Wege der innerbetrieblichen Kommunikation und Workshoparbeit im Selbststudium lernen und ohne fremde Hilfe versuchen wollen. Das Buch „Kreative Seminargestaltung am Beispiel Umweltmanagement“ von Anja Grothe-Senf[48] ist hierfür sehr geeignet und wirklich empfehlenswert.

2.11 Arbeiten in Netzwerken und Kooperationen

Die gemeinsame Arbeit in Netzwerken, Gruppenberatungsmodellen oder Kooperationen bietet eine Reihe von Vorteilen, die vor allem im Bereich des Projektmanagements liegen und eher weniger abhängig vom Thema sind. Hierzu nur einige wenige Beispiele:

- Zwang zur Weiterverfolgung und zum Abschluss von Projekten durch Terminsetzungen
- Erfahrungsaustausch unter Gleichgesinnten
- Kennenlernen und Erlernen der Arbeit in Workshops
- Kennenlernen von Moderations- und Projektmanagementtechniken

Im folgenden wird dies an zwei Beispielen aus dem Bereich des Umwelt- und Arbeitsschutzes sowie dem integrierten Umwelt- und Qualitätsmanagement verdeutlicht:

- Teilnahme am Gruppenberatungsmodell ÖKOPROFIT (vgl. auch Kapitel 1.2)

  Unter anderem werden im Rahmen von ÖKOPROFIT in monatlichen Workshops über ein Jahr hinweg alle umweltrelevanten Themen bearbeitet, die für den Betrieb interessant sind. Die Workshops finden bei beteiligten Unternehmen statt, so dass vor Ort bei den Beteiligten ein konkreter Erfahrungsaustausch, auch über umweltrelevante Themen hinaus stattfindet. Das Kennenlernen anderer Betriebe und der Austausch unter Gleichgesinnten wird von den an ÖKOPROFIT teilnehmenden Betrieben oft als besonders positiv hervorgehoben.

- Arbeit in Projektverbünden am Beispiel des RIO-Netzwerkes

  Der RIO e.V. (Regionales Innovationsbündnis Oberhavel)[49] baut ein Zulieferernetzwerk für Fahrzeugteile aus alternativen, umweltverträglichen Materialien auf. Die Spannweite der Projektpartner reicht vom Hanfbauern und dem handwerklichen Hanfverarbeiter über mittelständische Zulieferbetriebe und beteiligte Materialforschungsstellen bis zum industriellen Großabnehmer. Dabei zeigte sich, dass das Arbeiten in einem Netzwerk oder Projektverbund für die Beteiligten sehr ungewohnt ist und erst gelernt bzw. sehr intensiv

[48] Anja Grothe-Senf: Kreative Seminargestaltung am Beispiel Umweltmanagement, Carl Hanser Verlag, München,1999
[49] RIO ist ein Projekt, das vom BMBF im Rahmen des InnoRegio-Wettbewerbes gefördert wird (Näheres siehe http://www.rio-ev.de und www.innoregio.de).

moderiert werden muss. Für diese Aufgabe wurde eine RIO-Geschäftsstelle eingerichtet, die die Netzwerkaktivitäten koordiniert und die einzelnen Projektverbünde, die Produkte und Dienstleistungen für den Fahrzeugbau entwickeln, betreut. Da ggf. auch Investitionen in eine gemeinsame Netzwerkstruktur (z.B. gemeinsamer Zugriff auf einen EDV-Server) erforderlich werden, sollte Netzwerkarbeit grundsätzlich längerfristig angelegt werden.

Zur Verbesserung der Marktfähigkeit dieses Netzwerkes ist außerdem auch ein zertifiziertes Qualitäts- und Umweltmanagement geplant. In einem zusammen mit B.A.U.M. und der Brandenburgischen Universität Cottbus beantragten innovativen Forschungs- und Entwicklungsprojekt soll dieses Netzwerk von klein- und mittelständischen Unternehmen befähigt werden, ein integriertes, modulares, prozessorientiertes Qualitäts- und Umweltmanagementsystem aufzubauen. Dabei wird nicht angestrebt, dass jeder einzelne Partner am Ende über ein zertifiziertes System verfügt, sondern das Netzwerk als Gesamtorganisation soll zertifiziert werden. Ziel ist also eine fehlerfreie und kundengerechte Arbeit innerhalb eines Netzwerkverbundes sowie eine kostengünstige Zertifizierung unter Einbeziehung von Kleinstunternehmen, die sich die Zertifizierung sonst nicht leisten könnten.

2.12 Fazit

Im Bereich Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz gibt es bereits eine Flut von Leitfäden, Managementsystemen, einzelnen Instrumenten, Arbeitshilfen und Mustermaterialien. Ein nicht unerheblicher Teil davon ist speziell für kleine und mittlere Unternehmen und auch für das Handwerk erarbeitet worden.

Die Umsetzung nach den Normen ISO 9.001 für das Qualitätsmanagement und ISO 14.001 bzw. EMAS für das Umweltmanagement stellt – außer in den ganz kleinen Betrieben – bisher den Standard dar. Andere Instrumente (bzw. Konzepte im Sinne der Summe von mehreren Instrumenten) wie Umweltsiegel im Handwerk, ÖKOPROFIT, PIUS-Check[50], Eco+ Check[51] oder auch Orientierungsberatungen (z.B. im Freistaat Thüringen nach wie vor mit Förderzuschüssen angeboten[52]) spielen aber gerade mit Blick auf das Handwerk eine wichtigere Rolle, weil sie tendenziell geeigneter und zahlenmäßig im Bereich des Handwerks sogar mittlerweile stärker vertreten sind.

Für kleine und mittlere Unternehmen bzw. für Handwerksbetriebe sollten grundsätzlich integrierte Managementsysteme für Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz einschließlich Qua-

[50] Effizienzagentur NRW und www.pius-info.de
[51] B.A.U.M. e.V. und www.baumev.de
[52] Näheres über: Umweltzentrum des Handwerks Thüringen, In der Schremsche 3, 07407 Rudolstadt

litätsmanagement zum Einsatz kommen. Kostenvorteile und vielfältige Synergieeffekte sind dadurch möglich. Von Klemisch/Rohn[53].wird „in bezug auf Ausgestaltung und Leistungsfähigkeit von integrierten Managementsystemen jedoch noch deutlicher Forschungs-, Entwicklungs- und Anpassungsbedarf gesehen“.

In der gleichen Studie wird auch die Entwicklung eines „entscheidungsorientierten Methoden- und Instrumentenkoffers“ (hier speziell zum Umweltschutz) gefordert. Dabei fehle es nicht an geeigneten Instrumenten und Methoden, sondern an der Verbreitung, an ausreichender Dokumentation und an einer umfassenden Marktübersicht in Form einer Typisierung (z.B. nach Ziel und Zweck). Dies würde Unternehmen wie Beratern die Auswahl der richtigen Instrumente erheblich erleichtern.

Bleibt die Behandlung der Frage, warum die Verbreitung und Anwendung trotz der vorhandenen Hilfestellungen zu wünschen übrig läßt. Die Anwort könnte möglicherweise allerdings außerhalb der Diskussion um die einzelnen Konzepte und Instrumente zu finden sein.

Für die erfolgreiche Einführung von Managementsystemen bzw. ganz allgemein von Innovationen muss immer ein angemessenes Paket von flankierenden Maßnahmen geschnürt werden: Schulungen und innovative Lernangebote, Maßnahmen zur Förderung von Methoden- und Führungskompetenz sowie zur Team- und Konfliktfähigkeit, geeignete Kommunikations- und Informationsangebote etc..

Die Beteiligung der Mitarbeiter ist auf vielfältigen Ebenen sinnvoll:

- bei der Entwicklung und Umsetzungen von Visionen und Innovationen,
- bei der routinemäßigen Umsetzung der Leistungserbringung, wobei hier auch eine „gute“ Delegation (konkrete Vorgaben mit Anleitung, Kontrolle, Belobigung und Kritik) und Abgeben von Verantwortung durch den Betriebsinhaber oder Meister wichtig ist. Das fällt auch vielen Chefs im Kleinbetrieb schwer, weil sie meinen, dass sie grundsätzlich „alles am besten selbst können“,
- und bei der Überprüfung der routinemäßigen Praxis und damit Verstetigung der Prozesse durch interne Audits oder andere Instrumente mit Regelkreisen (wie Follow Up Workshops im SAFE-Konzept).

Nach wie vorher sehr wichtig erscheint auch das Angebot eines fachlich guten Beraters zum Beispiel von der Handwerkskammer, der seine Rolle als Partner und Moderator auf gleicher Augenhöhe mit dem Handwerksmeister ausübt.

[53] vgl. Herbert Klemisch, Holger Rohn: Umweltmanagementsysteme in kleinen und mittleren Unternehmen – Befunde bisheriger Umsetzung, KNi Papers 01 / 02, S. 32f

Abschließend noch ein Hinweis auf ein überzeugendes Erfolgsmodell: Die Durchführung von Management-Werkstätten als Kooperationsprojekt zwischen der Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks (LGH), der Handwerkskammer Düsseldorf und der Unternehmer Akademie Chiemsee. Die Management-Werkstatt[54] verbindet Seminare und Workshops in einer überschaubaren Gruppe von jungen Handwerksunternehmern mit längerfristig angelegter Beratung in allen Managementfragen, einem intensiven Erfahrungsaustausch untereinander und mit einem individuellen Coaching der einzelnen Betriebe vor Ort. Die Partner und auch die Familien der jungen Unternehmer werden intensiv in die Arbeit einbezogen. Ein weiterer wichtiger Erfolgsfaktor bei diesem Projekt ist das Umfeld der Workshops, die zum Teil mit einem Segeltörn oder einer Bergtour verbunden sind, was das Gruppengefühl wesentlich befördert. Insgesamt scheint mit dieser gelungenen Mischung aus Qualifizierung und Beratung sowie dem flankierenden Eventcharakter eine dauerhafte Prägung der Teilnehmer zu gelingen.

[54] Näheres siehe: Harald Siebert: Management-Werkstatt – Gemeinsam am Erfolg bauen – Erfahrungsbericht über ein Modell, Herausgeber: Servicestelle Management-Werkstatt c/o LGH, Auf'm Tetelberg 7, 40221 Düsseldorf oder www.lgh.de.

3 Bewertung und Auswahl für das Handwerk tauglicher Werkzeuge (Instrumente)

3.1 Zugrundegelegte Kriterien und Auswahlverfahren

Während Kapitel 2 einen allgemeinen Überblick der vorhandenen Werkzeuge und Konzepte für Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz lieferte, ist es Aufgabe von Kapitel 3 diejenigen Werkzeuge und Konzepte aus diesem Themenfeld herauszuarbeiten, die für die Unterstützung von nachhaltigem Unternehmertum speziell im Handwerk von Bedeutung bzw. von Nutzen sind. Dazu wurden auf der Basis eines integrierten Konzeptes für nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk[55] inhaltliche und instrumentelle Kriterien erarbeitet und im Projektteam abgestimmt.

Kriterien der inhaltlichen Integrationsherausforderung	
Hauptkriterien	**Subkriterien: Instrumente und Prozesse...**
Ökologische Effektivität	ermöglichen es, die betrieblichen Umwelteinwirkungen zu erfassen, zu steuern und wirksam zu reduzieren (z.B. Emissionen, Abfall, Flächenversiegelung, Übersäuerung und Überdüngung von Böden und Gewässern) **[betriebsinterne ökologische Unternehmensleistung]**
	unterstützen den Betrieb, ökologische Aspekte auch in den vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsprozessen zu berücksichtigen (z.B. bei der Beschaffung bzw. bei der Auswahl von Lieferanten, beim Produktnutzen und beim Konsum usw.) **[ökologische Aspekte entlang der Wertschöpfungskette]**
	tragen der generellen ökologischen Verantwortung Rechnung (z.B. Finanzierung eines Naturschutzprojektes, das weder am Standort noch in der Wertschöpfungskette angesiedelt ist) **[betriebsexterne ökologische Unternehmensleistung]**
Soziale Effektivität	ermöglichen es, betriebsinterne soziale Aspekte zu erfassen, zu steuern und wirksam zu fördern (z.B. Gesundheitsschutz/Arbeitssicherheit, Mitarbeiterqualifizierung, familienfreundliche Arbeitssysteme, Mitarbeiterbeteiligung, gerechte Entlohnung usw.) **[betriebsinterne soziale Unternehmensleistung]**
	unterstützen den Betrieb, soziale und ethische Aspekte auch in den vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsprozessen zu berücksichtigen (z.B. bei der Beschaffung bzw. bei der Auswahl von Lieferanten, beim Produktnutzen und beim Konsum usw.) **[soziale Aspekte entlang der Wertschöpfungskette]**
	tragen der gesellschaftlichen Verantwortung Rechnung (z.B. Gemeinwesenorientierung, ehrenamtliches Mitarbeiterengagement in Vereinen und Organisationen, Transparenz durch Berichterstattung bzw. externe Kommunikation usw.) **[betriebsexterne soziale Unternehmensleistung]**

[55] Zur genauen Begründung und Herleitung dieser Kriterien vgl. Herzig, Rheingans-Heintze, Tischer, Schaltegger 2003: Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmertum im Handwerk. Entwicklung eines integrierten Konzepts. Center for Sustainability Management an der Uni Lüneburg.

Ökonomische Effektivität	steigern die Rentabilität und erhalten bzw. verbessern somit die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Betriebs **[Rentabilität]**
	sichern die Liquidität des Unternehmens und vermeiden Liquiditätsengpässe **[Liquidität]**
	ermöglichen es, die Risiken, die mit einer Umstellung auf eine nachhaltige Produktionsweise verbunden sind, richtig einzuschätzen und zu verringern (bzw. erleichtern es, sie einzugehen) **[Sicherheit]**
Ökonomisch-ökologische bzw. ökonomisch-soziale Effizienz (kurz: Öko- bzw. Sozial-Effizienz)	zeigen den *wirtschaftlichen Nutzen von Umwelt- und Sozialmaßnahmen* auf, d.h. ermöglichen es, die ökonomischen Auswirkungen von ökologischen und sozialen Maßnahmen zu analysieren, zu bewerten und zu managen **[wirtschaftliche Betrachtung von Umwelt- und Sozialmaßnahmen]**

Tabelle 4: Kriterien zur Entwicklung und Bewertung von Werkzeugen hinsichtlich ihres Beitrags für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung (inhaltliche Integrationsherausforderung)

Kriterien der instrumentellen Integrationsherausforderung	
Hauptkriterien	**Subkriterien: Instrumente und Prozesse...**
Integration in den Betriebsablauf	können an die betrieblichen Abläufe eines Handwerksbetriebs angepasst werden **[Adaptierbarkeit]**
	sind mit anderen bereits im Betrieb genutzten Werkzeugen kompatibel **[Kompatibilität]**
	können für mehrere betriebliche Zwecke eingesetzt werden **[Multifunktionalität]**
Praktikabiliät	können auf Dauer ohne externe Hilfe genutzt werden **[eigenständige Verwendbarkeit]**
	sind einfach, selbsterklärend bzw. gut erläutert sowie übersichtlich und gut visualisiert **[Einfachheit/Verständlichkeit]**
	kommen ohne überdimensionale Formalismen aus, sind aber dennoch formal **[Formalismus]**
Berücksichtigung des Zeitaufwands	verursachen bei ihrer Einführung im Betrieb einen möglichst geringen zeitlichen Zusatzaufwand **[Einführungsaufwand]**
	erzeugen bei ihrem (dauerhaften) Einsatz im Betrieb einen möglichst geringen zeitlichen Zusatzaufwand **[dauerhafter Zusatzaufwand]**
Handlungsauslösung	erregen Aufmerksamkeit und motivieren durch ansprechende Gestaltung und Argumentation [**Attraktivität]**
	geben den Betriebsmitgliedern methodische Kompetenzen an die Hand und generieren Informationen und Know-how **[Befähigung/Know-how]**
	bieten kontinuierliche bzw. konkrete Anreize zum Handeln **[Anreize]**
Meisterorientierung	aktivieren den Unternehmer (Meister) zur Auseinandersetzung mit bzw. zur Umsetzung von nachhaltigem Wirtschaften und motivieren ihn zum Entdecken von neuen Marktpotenzialen (Innovationsfunktion) **[Aktivierung]**

	binden den Meister in seiner Eigenschaft als Promotor bzw. Schlüsselperson ein, um den ökologisch-sozialen Wandel voranzutreiben **[Promotorenfunktion]**
	fördern beim Meister einen kooperativen Führungsstil **[Führungsstil]**
Mitarbeiterpartizipation	erzeugen Transparenz über die Aktivitäten **[Information/Kommunikation]**
	bündeln interne konstruktive Kräfte und machen sie nutzbar **[Teamorientierung]**
	ermöglichen es, dass die Mitarbeiter Einfluss auf Entscheidungs- und Veränderungsprozesse nehmen können **[Mitverantwortung]**

Tabelle 5: Kriterien zur Bewertung und Entwicklung von Werkzeugen hinsichtlich ihrer Aktzeptanz und Eignung im Handwerk

Mit Hilfe dieser Kriterien wurden die im Themenfeld Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz bekannten Werkzeuge[56] von den beteiligten Projektpartnern zunächst unabhängig voneinander bewertet. Die Einzel-Bewertungen wurden dann in einem zweiten Schritt in der Bewertergruppe verglichen und diskutiert.

Auf dieser Basis erfolgte die in Abschnitt 3.2 dargestellte Auswahl an Werkzeugen und Konzepten

3.2 Liste der ausgewählten Konzepte/Prozesse und Werkzeuge

Die Aufnahme eines Konzeptes oder Prozesses, Instrumentes oder Werkzeuges in den nachfolgenden Werkzeugkasten (Tabelle 5) bedeutet nicht, dass diese(s) zwingend für jeden Betrieb geeignet ist. Die Entscheidung liegt beim erfahrenen Berater.

In der folgenden Tabelle sind nur die ausgewählten und für das Handwerk als geeignet beurteilten Konzepte oder Prozesse (z.B. EMAS) und die zugehörigen einzelnen Instrumente oder Werkzeuge (z.B. EMAS-Umweltpolitik, EMAS-Umweltprüfung) aufgelistet. In der dritten Spalte wird eine Einstufung vorgenommen, ob sich das genannte Instrument oder Werkzeug am besten zur Anlayse oder Bestandsaufnahme von Handlungsbedarf eignet oder zur Motivation und Aktivierung eines Handwerkers (und seiner Mitarbeiter) oder zur Umsetzung eines Konzeptes in den Alltag des Handwerksbetriebes. In der letzten Spalte erfolgt ein Verweis auf das Kapitel dieses Teilkonzeptes, in dem nähere Informationen zu dem genannten Instrument oder Werkzeug zu finden sind.

Kurz zusammengefasste Informationen zu allen Konzepten oder Prozessen und den zuge-

[56] Vgl. Anhang

hörigen Instrumenten oder Werkzeugen finden sich in den Werkzeug-Kurzskizzen im Anhang in Kapitel 4. Hier sind bei den verworfenen Werkzeugen und Instrumenten auch Begründungen zur Nichtberücksichtigung oder mangelnden Eignung für das Handwerk angegeben.

Konzept / Prozess	Instrument / Werkzeug	Einstufung[57]	Kapitel
EMAS	Umweltpolitik	Aktivierung	1, 2.2
EMAS	Umweltprüfung	Bedarfsanalyse	1, 2.1
EMAS	Umweltprogramm	Umsetzung	2.2, 2.8
Managementsystem, allgemein	Verfahrens- u. Arbeitsanweisungen	Umsetzung	2.2
Managementsystem, allgemein	Checklisten zur Bestandsaufnahme	Bedarfsanalyse	2.1
Managementsystem, allgemein	Betriebliches Vorschlagswesen	Aktivierung	2.9
Managementsystem, allgemein	Kennzahlensysteme	Umsetzung	2.1, 2.6
Managementsystem, allgemein	Benchmarking	Umsetzung	2.1
Managementsystem, allgemein	Checkliste für umweltfreundliche Beschaffung	Umsetzung	2.2
Managementsystem, allgemein	Checkliste für Verträge mit Dienstleistern/Entsorgern	Umsetzung	2.2
Managementsystem, allgemein	Musterformulare z.B. Schulungsplan, Wartungsplan	Umsetzung	2.2
Managementsystem, allgemein	Selbstchecks mit Checklisten	Bedarfsanalyse, Umsetzung	2.1, 2.3
Managementsystem, allgemein	EDV-gestützte Selbstchecks z.B. BAUMIS	Bedarfsanalyse, Umsetzung	2.1, 2.3, 2.5
Managementsystem, allgemein	Betriebstagebücher zur Dokumentation z.B. von Wartung	Umsetzung	2.2
Gesetzliche vorgegebene Werkzeuge	z.B. Abfallwirtschaftskonzept nach Kreislaufwirtschafts- und Abfallgesetz, Gefahrstoffkataster gemäß Gefahrstoffverordnung, Gefährdungsbeurteilung nach Arbeitsschutzgesetz	Umsetzung	2.2
ÖKOPROFIT	Umweltpolitik	Aktivierung	1.2
ÖKOPROFIT	Rechtscheck	Bedarfsanalyse	1.2, 2.1
ÖKOPROFIT	Maßnahmenprogramm	Bedarfsanalyse, Umsetzung	1.2, 2.2, 2.8
ÖKOPROFIT	schriftliche Mindestorganisation	Umsetzung	1.2, 2.2
Qualitätsverbund umweltbewusster Handwerksbetrieb	Maßnahmenprogramm (mindestens 1 Maßnahme pro Jahr)	Bedarfsanalyse, Umsetzung	2.2, 2.3
Qualitätsverbund umweltbewusster Handwerksbetrieb	schriftliche Mindestorganisation	Umsetzung	2.2, 2.3
Qualitätsverbund umweltbewusster Handwerksbetrieb	jährliche Unterweisungen für alle	Umsetzung	2.3, 2.8
Qualitätsverbund umweltbewusster Handwerksbetrieb	schriftliche dokumentierte zusätzliche Schulungen	Umsetzung	2.3, 2.8

[57] Unterschieden wird zwischen Bedarfsanalyse, Aktivierungs- und Umsetzungswerkzeug

Konzept / Prozess	Instrument / Werkzeug	Einstufung[57]	Kapitel
Qualitätsverbund umweltbewusster Handwerksbetrieb	Informationen zur Umweltverträglichkeit der Produkte	Aktivierung	2.3
Qualitätsverbund umweltbewusster Handwerksbetrieb	Teilnahme an QuH-Arbeitskreisen	Aktivierung	2.3
Qualitätsverbund umweltbewusster Handwerksbetrieb	zweiseitiges Umwelt-Infoblatt zum Betrieb	Aktivierung	2.3
Qualitätsverbund umweltbewusster Handwerksbetrieb	Berücksichtigung des Umweltschutzes bei Einarbeitung neuer MA	Aktivierung, Umsetzung	2.3
Sustainability Balanced Scorecard	Visions- und Zielfindungsworkshop Ableitung Kennzahlen, Indikatoren Ableitung von Ursache-Wirkungs-Beziehungen und Zielkonflikten Definition der Balanced Scorecard Zielvereinbarung und Maßnahmenumsetzung Controlling, Reporting, Anpassungsprozesse	Bedarfsanalyse, Aktivierung, Umsetzung	2.2
SAFE (Sustainability Assessment For Enterprise)	Bildung eines SAFE-Teams Status-quo-Analyse mit Fragebögen COMPASS- Radar als Präsentations- und ModerationsForm Erarbeitg. Stärken-Schwächen Profil Erarbeitung Maßnahmenplan Zukunfts-Workshop mit Mitarbeitern	Aktivierung, (Bedarfsanalyse)	2.10
ECO+-Check	Checklisten, Vor-Ort-Beratung und Bericht mit Vorschlägen für Einsparpotenziale	Bedarfsanalyse, Umsetzung	2.12
Öko-Kompass	Grafisches Bewertungsinstrument für Produkte oder Prozesse	Bedarfsanalyse	
PREIS (Arbeitsschutz-Potential-Risiko-Checkliste für Existenzgründer)	Checkliste für Existenzgründer mit drei Modulen: Sicherheit & Gesundhait, Umwelt, Qualität	Bedarfsanalyse	2.1
Arbeitsschutz-InfoManager "Gesundes Handwerk"	Internetportal bzw. Internet-Leitfaden mit Anleitungen, Checklisten und Musterformularen	Umsetzung	2.3
BUDA – Betriebliche Umweltdaten-Analyse (Kleinbetriebsgerechtes Umwelt-Benchmarking-System)	Internetgestütztes handwerksbranchenspezifisches Datenverwaltungs- und -analysesystem mit Benchmarkingmöglichkeiten	Umsetzung	2.1

Tab. 5: Liste der ausgewählten Konzepte, Prozesse und Werkzeuge

3.3 Zusammenfassende Einschätzung

Abschließend und zusammenfassend folgende Thesen und Überlegungen:

- Es fehlt nicht an Hilfen und Instrumenten zur Umsetzung von Nachhaltigkeit, insbesondere in den Teilbereichen Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz, aber auch beim Qualitätsmanagement. Das Angebot an Leitfäden, Konzepten und einzelnen Instrumenten ist riesengroß, vielfältig und dank Internet häufig auch leicht und kostenlos verfügbar. Es richtet sich sowohl an kleine und mittlere Unternehmen, als auch speziell an das Handwerk.
- Wenig überzeugend ist darüber hinaus das Argument, dass die Handwerksbetriebe unter allzu hohen Anforderungen durch die gesetzlichen Rahmenbedingungen im Bereich Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz zu leiden haben – vielleicht abgesehen von einzelnen (und dann oft zeitlich begrenzten) Problembranchen wie z.B. Chemische Reinigungen. Mangelhaftes Bewusstsein und fehlende Information in den Betrieben sowie ein Vollzugsdefizit (tendenziell bei kleinen Betrieben) auf Seiten der Umwelt- und Arbeitsschutzbehörden reduzieren die tatsächliche Belastung für die Betriebe doch erheblich.
- In den meisten Betrieben ist Zeitmangel das Hauptproblem. Von daher sind nur die Instrumente dauerhaft erfolgreich, mit denen die eigentlichen Aufgaben so erleichtert werden, dass der Anwender trotz neuer Aufgabenstellungen eine Zeit- und/oder Aufwandsersparnis erzielt (z.B. integriertes Controlling) oder dass er sinnvolle zusätzliche Informationen (aussagekräftige Kennzahlen) erhält, auf die er künftig zur Steuerung oder Kontrolle des Betriebes nicht mehr verzichten möchte.
- Für das Handwerk sind nur integrierte Systeme sinnvoll, in denen die Bereiche Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie das Qualitätsmanagement zusammengefasst werden. Das integrierte Managementsystem muss zusätzlich zu den in den einzelnen Systemen geforderten Inhalten vor allem die Zielkonflikte, Abhängigkeiten und Gemeinsamkeiten angemessen berücksichtigen. Die Gesamtsumme muss mehr sein als die Addition der einzelnen Komponenten!
- Der Problematik von zuviel oder auch zu wenig Daten zur Steuerung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung muss durch die individuell angepasste Erarbeitung einer überschaubaren Zahl von Leitindikatoren begegnet werden.
- Im Betrieb muss eine offene Kultur gelebt werden, die durch moderne Kommunikationsmethoden die Mitarbeiter auf allen Ebenen miteinbezieht und motiviert. Die Mitarbeiter entscheiden über den Erfolg neuer Managementsysteme und stellen das wichtigste Inno-

vationspotential eines Betriebes, das es zu nutzen gilt.

- Das Thema der ständigen Weiterbildung betrifft in einem modernen Betrieb alle Ebenen und wird künftig noch an Bedeutung zunehmen. Hier ist gerade der Handwerksbetrieb gefordert, die Möglichkeiten moderner Medien und des Internets in effektiver und individueller Weise zu nutzen.
- Entscheidend ist letztendlich die Unternehmerpersönlichkeit, die eine Vision und eine Strategie entwickeln möchte. An dieser Zielgruppe gilt es zuerst anzusetzen, wenn darüber nachgedacht wird, wie die zahlreichen Best Practice-Beispiele aus den Pilotprojekten in die Breite getragen werden sollen. Mindestens genauso effektiv könnte es darüber hinaus sein, eine weitere Zielgruppe in den Mittelpunkt zu rücken: die Berater. Nicht nur Betriebe, sondern auch die Berater müssten über moderne Konzepte und Instrumente informiert und zu deren Anwendung bei ihren Kunden motiviert werden. (Stichwort: train the trainer).

4 Anhang: Werkzeug-Kurzskizzen

1. Für die weitere Betrachtung ausgewählte Instrumente und Konzepte

Arbeitsschutz-InfoManager "Gesundes Handwerk"	Handwerkskammer Düsseldorf

Internetportal bzw. Internet-Leitfaden für Arbeits- und Gesundheitsschutz im Handwerk mit zahlreichen einzelthemenbezogenen Anleitungen, Checklisten und Musterformularen.

Die Handwerkskammer Düsseldorf hat im Rahmen eines dreijährigen Arbeitsschutz-Projekts eine Reihe von Maßnahmen erarbeitet, mit denen der Arbeits- und Gesundheitsschutz in Handwerksbetrieben unterstützt und erleichtert werden soll. Ziel war es, Arbeitsschutzaspekte verstärkt in den handwerklichen Betriebsalltag zu integrieren.

Entwickeltes Instrumentarium:

Das Leitbild „Gesundes Handwerk“ beschreibt in allgemeinverständlicher Form ein Leitbild für die Prävention im Handwerk.

Als zweiter Baustein wurde mit dem Infomanager Arbeits- und Gesundheitsschutz ein kompaktes Informations- und Dokumentationssystem entwickelt, das alle für den „Alltagsbedarf“ eines Handwerksbetriebes benötigten Informationen zum Thema bereitstellt und erlauben soll, sie zugriffsfreundlich zu verwalten. Der Infomanager wurde für die Gewerke Maler und Lackierer sowie für Fleischer erstellt und gliedert sich jeweils in zwei Bände. Der erste Band enthält Hilfsmittel zur Durchführung einer „Selbstanalyse“. Die Selbstanalyse ist im Wesentlichen als der kommunikative Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung zu verstehen. Der zweite Band dient zum Abheften von Dokumenten rund um den Arbeitsschutz. Als Beispiele seien Sicherheitsdatenblätter, Betriebsanweisungen oder der Schriftverkehr zum Arbeitsschutz genannt.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Schwächen:

- Da nur der Bereich Arbeits- und Gesundheitsschutz abgedeckt wird, leistet dieses Instrument keinen Beitrag zur inhaltlichen Integrationsherausforderung.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- Speziell für das Handwerk entwickeltes Instrument.
- Das Instrument dient primär der Umsetzung und Kontrolle des gesetzlich geforderten Arbeits- und Gesundheitsschutzes im Handwerksbetrieb.

Quellen:

http://www.hwk-duesseldorf.de/infomanager

Benchmarking

Unter Benchmarking versteht man den analytischen Vergleich von Arbeitsabläufen, Produkten, Dienstleistungen oder Unternehmensstrukturen mit dem stärksten Wettbewerber („best in class“). Spitzenleistungen, technologische Durchbrüche etc. („best practice“) anderer Unternehmen oder Unternehmensbereiche können erkannt und verstanden werden, um sie in die eigenen Arbeitsabläufe und Strukturen aufzunehmen.

Die aus dem „best practice“ abgeleiteten Leistungsmaßstäbe (Benchmarks) dienen als Vergleichsgrößen. Anhand von Kennzahlen erfolgt die Überprüfung der unternehmerischen Performance.

Ein kontinuierlicher Vergleich der unternehmerischen Umweltleistung mit anderen Unternehmen im Öko-Benchmarking ermöglicht die ökologische Bewertung der eigenen Unternehmensleistung und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess (KVP).
Im Austausch mit dem Benchmarking-Partner können z. B. Umweltkennzahlen, Umweltmanagementstruktur, Geschäftsabläufe und –funktionen sowie Produkte und Dienstleistungen verglichen werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Universelle Einsetzbarkeit des Instruments für ökologische, ökonomische und soziale Aspekte.
- Benchmarking kann allgemein als Antrieb für Verbesserungen und Innovationsschübe und somit als Hilfsinstrument zur glaubhaften und begründeten Bestimmung neuer Zielvorgaben (Zielsetzungsprozess) dienen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- Universelle Einsetzbarkeit des Instruments für ökologische, ökonomische und soziale Kennzahlen.
- Das Instrument dient primär der Umsetzung und Kontrolle des Managementsystems im Handwerksbetrieb.

Schwächen:

- Zum Teil schwierige Informationsbeschaffung
- Unter Umständen unkooperatives Verhalten zwischen einzelnen Benchmarking-Teilnehmern, das mit Sorge um unerwünschte Informationsweitergabe an Wettbewerber, schnell zu kopierende Erfolgspraktiken und dem Verlust von Wettbewerbsvorteilen begründet wird.
- Nicht immer zu realisierende Quantifizierung der wünschenswerten Information verleitet tendenziell eher zu Imitation als Innovation zu fördern.

Quellen:

www.benchmarking.de

Betriebliches Vorschlagswesen

Das betriebliche Vorschlagswesen ist ein System zur Förderung, Begutachtung, Anerkennung, Umsetzung und Honorierung von Verbesserungsvorschlägen durch Mitarbeiter über deren normalen Arbeitsbereich hinaus.

Erzielbare Effekte sind zum einen Rationalisierung, Wirtschaftlichkeitsverbesserung von betrieblichen Abläufen und Produkten sowie zum anderen Motivierung und Förderung der Mitarbeiter und deren Kreativität. Das betriebliche Vorschlagswesen hilft, das vor Ort vorhandenen Potenzial zur Innovation zu nutzen.

Die Gestaltung des Instruments betriebliches Vorschlagswesen kann sehr unterschiedlich ausfallen. Klare Regeln zur Begutachtung und Honorierung sind notwendig; sonst kann der Anreiz bei den Mitarbeitern verloren gehen.

Das betriebliche Vorschlagswesen kann grundsätzlich in Betrieben aller Größen und Branchen angewendet werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Universelle Einsetzbarkeit des Instruments für ökologische, ökonomische und soziale Verbesserungen.
- Das betriebliche Vorschlagswesen kann problemlos in das konventionelle Management integriert werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- Das betriebliche Vorschlagswesen ist ein gut geeignetes Instrument zur Beteiligung und Motivation der Mitarbeiter.
- Das Instrument dient der Aktivierung von Handwerksmeister und Mitarbeitern.

Schwächen:

- Eine gewisse Betriebsgröße erscheint erforderlich, da die Einrichtung eines formalen Systems einen nicht unerheblichen Einsatz an personellen und finanziellen Ressourcen erfordert.

Quellen:

BUDA Kleinbetriebsgerechtes Umwelt-Benchmarking-System HIMTECH GmbH et al.

Internetgestütztes handwerksbranchenspezifisches Datenverwaltungs- und -analysesystem mit Benchmarking von umweltbezogenen Kennzahlen (z. B. Verwertungsquote, Entsorgungskosten/Tonne, Stromkosten/Kilowattstunde Strom, Stromverbrauch pro Beschäftigter).

Die Daten werden im Internet eingegeben und automatische Auswertungen erstellt.

Derzeit werden folgende Branchen abgedeckt: Kraftfahrzeuggewerbe, Tankstellen, Zweirad- und Landmaschinenwerkstätten, Friseure, Fleischer, Offset-Drucker. Ab 2004 werden auch Betriebe der Branchen Bäcker und Textilreiniger/Wäschereien sowie Schulen dieses Instrument nutzen können.

Neben der internetgestützen Analyse betrieblicher Umweltdaten (Energieeinsparpotenzial, Kostenanalyse der Entsorgung etc.) gibt es ergänzende Umweltschutz-Tipps (in den Analysen enthalten), eine Literatur- und Linkliste und Hinweise auf kostenlose Beratungen.

Für Hessische Betriebe ist buda derzeit aufgrund der Förderung im Rahmen der Umweltallianz Hessen kostenlos nutzbar.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Durch die Daten der Teilnehmer wird ein branchenspezifischer Datenpool als Grundlage für das Benchmarking gebildet.

Schwächen:

- Da nur der Bereich Umweltschutz abgedeckt wird, leistet dieses Instrument keinen Beitrag zur inhaltlichen Integrationsherausforderung.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- Speziell für spezifische Handwerksbranchen entwickeltes Instrument.
- Das Instrument dient primär der Umsetzung und Kontrolle des gesetzlich geforderten Umweltschutzes im Handwerksbetrieb.

Quellen:

http://www.buda.de

Checklisten zur Bestandsaufnahme

Checklisten dienen primär einer (ersten) Bestandsaufnahme oder Überprüfung umweltbezogener Eigenschaften von Unternehmen oder Unternehmensbereichen und damit häufig als Einstieg in den Aufbau eines Umweltmanagementsystems. Ziel ist die Identifikation von Schwachstellen und Chancen.

Die Auflistungen von zu überprüfenden Aspekten kann funktionsbezogen (bezogen auf Umwelteinwirkungen bestimmter Funktionsbereiche des Unternehmens, z. B. Beschaffung) oder produktbezogen und auf bestimmte Spezialeffekte (z. B. bestimmte Gefahrstoffe) erfolgen.

Das Instrument ist weit verbreitet und bewährt.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Universelle Einsetzbarkeit des Instruments für ökologisch Aspekte (Bestandsaufnahme der Gegebenheiten oder Sachverhalte im Bereich des betrieblichen Umweltschutzes) und z. B. auch soziale Aspekte (Überprüfung der Einhaltung sozialer Mindeststandards).

Schwächen:

- Checklisten können üblicherweise keine komplexen Zusammenhänge aufzeigen; ihre Wirksamkeit ist dementsprechend begrenzt.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- Checklisten zur Bestandsaufnahme sind ein wenig aufwändiges und einfaches Instrument, das ohne externe Anleitung auch im Handwerksdbetrieb anwendbar ist.
- Checklisten können sehr hilfreich sein, um bei einer Bestandsaufnahme die vollständige Betrachtung aller relevanten Aspekte sicherzustellen.
- Das Instrument der Checklisten kann grundsätzlich auch mit anderen Instrumenten kombiniert werden (Checklisten als Grundlage der Prüfung im Audit).
- Das Instrument dient primär der Bedarfsanalyse im Handwerksbetrieb.

Quellen:

www.umweltbundesamt.de
www.checkliste.de

ECO+-Check	B.A.U.M. e.V., Hamburg

Im Rahmen der regionalen Pilotkampagne ECO+ des Ministeriums für Umwelt und Verkehr Baden-Württemberg (UVM) konnten sich rund 75 kleine und mittlere Unternehmen (KMU) aus der Region Südlicher Oberrhein zu kostensenkenden Maßnahmen durch nachhaltiges Wirtschaften beraten lassen. Das Projekt wurde vom Bundesdeutschen Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management (B.A.U.M. e.V.) in Kooperation mit der Handwerkskammer Freiburg und der IHK Südlicher Oberrhein durchgeführt.

Mit ECO+ sollen den teilnehmenden Betrieben im Rahmen eintägiger Vor-Ort-Beratungen schnell realisierbare Kostensenkungspotenziale und der Nutzen einer umweltorientierten Unternehmensführung aufgezeigt werden. Die Teilnahme an diesem Beratungsprogramm wird durch Mittel des Landes Baden-Württemberg gefördert und ist daher für die Unternehmen kostenlos.

Für den ökologisch-ökonomischen Potenzialcheck mit ECO+ werden Checklisten eingesetzt, die zunächst vom Betrieb in 4-8 Stunden bearbeitet werden müssen, dann vom erfahrenen Beratern ausgewertet werden und in einer halb- bis ganztägigen Vor-Ort-Beratung mit dem Betrieb erörtert werden. Abschließend erstellt der Berater einen Bericht mit Vorschlägen für Einsparpotenziale.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Schwächen:

- Derzeit wird inhaltlich nur der ökologische-ökonomische Aspekt behandelt. Eine Erweiterung auf andere Aspekte der Nachhaltigkeit ist aber prinzipiell möglich.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- Im Verhältnis zum geringen Aufwand wird in der Regel ein hoher Nutzen generiert.
- Das Instrument dient primär der Bedarfsanalyse bzw. der Aufdeckung von Einsparpotenzialen in einem Handwerksbetrieb und durch die Verbesserungsvorschläge der Umsetzung von Maßnahmen.

Schwächen:

- Der Check ist ohne das beim erfahrenen Berater hinterlegte Expertenwissen nicht effektiv durchführbar.

Quellen:

http://www.baumev.de/dokumente/nachrichten/2003/02/n070203_01.html

EDV-gestützte Selbstchecks z. B. BAUMIS z. B. B.A.U.M. Consult GmbH

Im Unterschied von Checks zur Bestandsaufnahme liegt der Schwerpunkt bei EDV-gestützten Selbstchecks darauf, die angepeilten Leistungen und Ergebnisse des internen vorhandenen Management(system)s zu prüfen.

Der Vorteil der EDV-Unterstützung besteht vor allem darin, dass die eingegebenen Daten automatisch ausgewertet werden können. So lassen sich Kennzahlen generieren und mittels über mehrere Jahre angelegter Betrachtungen (Zeitreihen) Tendenzen und Entwicklungen darstellen.

Das Wort Selbstcheck impliziert dabei, dass der Handwerksmeister oder der für eine Regelung zuständige Mitarbeiter sich anhand des EDV-Systems selbst überprüft.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- EDV-gestützte Selbstchecks sind für ökologische, ökonomische und soziale Regelungen gleichermaßen und universell einsetzbar. Derzeit liegen solche Systeme allerdings vor allem für den Bereich des Umweltschutzes vor.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- EDV-gestützte Selbstchecks sind ein wenig aufwändiges und einfaches Instrument zur Überprüfung der Leistungen und Ergebnisse des innerbetrieblichen Managements, vorausgesetzt, das EDV-System arbeitet zuverlässig und ist benutzerfreundlich.
- EDV-gestützte Selbstchecks müßten in der Regel ohne externe Anleitung auch im Handwerksbetrieb durchführbar sein.
- Das Instrument dient primär der Leistungskontrolle des Managementsystems im Handwerksbetrieb.

Schwächen:

- In der Regel ist der Anwender auf ein extern erstelltes und nicht oder nur mit erheblichem externen Aufwand modifizierbares EDV-System angewiesen.

Quellen:

z. B. BAUMIS der B.A.U.M. Consult GmbH,München
vgl. auch BUDA Kleinbetriebsgerechtes Umwelt-Benchmarking-System

EMAS - Umweltpolitik	EG-Kommission

Grundlage: EMAS-Verordnung über freiwillige Teilnahme an Umweltmanagementsystematik für alle Arten und Größen von Organisationen.

Umfassende formalisierte Vorgaben an die Ausgestaltung von Umweltprüfung, Umweltmanagementsystem, Umweltbetriebsprüfung und Umwelterklärung. Spielraum besteht da, wo es heißt: "... Regelung erforderlich, soweit angemessen..." " ... sollte ein Verfahren eingerichtet werden ..." etc..

Einzelinstrument Umweltpolitik:

Umweltpolitik und Umweltleitlinien gelten als Rahmen und Überbau für das Umweltmanagement und die Aufstellung von Umweltzielen und Umsetzungsprogrammen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Allgemeine EMAS-Stärken:

- Berücksichtigung des Umweltschutzes und Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben
- Ggf. Senkung von umweltrelevanten Kosten
- Beteiligung der Arbeitnehmer an ihren Arbeitsbedingungen (Umweltschutz am Arbeitsplatz)
- kein spezielles Integrationspotenzial, aber gute Kombinationsfähigkeit mit ISO 9.001 und Arbeitsschutz
- Die Aufstellung einer Unternehmenspolitik mit Leitlinien, in denen aber nicht nur der Umweltgedanke verankert werden soll, wird auch für einen Handwerksbetrieb als sinnvoll erachtet.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Allgemeine EMAS-Schwächen:

- Ein UMS nach EMAS dürfte sich nur in Ausnahmefällen für das Handwerk eignen. Nur für "Mercedes-Fans" zu empfehlen.
- **Von dem gesamten EMAS-Konzept werden aus Gründen der Handhabkarkeit und des Aufwandes für das Handwerk nur die drei Einzelinstrumente „Umweltpolitik“, „Umweltprüfung“ und „Umweltprogramm“ in den Werkzeugkasten aufgenommen.**

Stärken speziell für das **Einzelinstrument Umweltpolitik**:

- Das Instrument dient der Aktivierung von Handwerksmeister und Mitarbeitern.

Quellen:

Verordnung (EG) Nr. 761/2001 über die freiwillige Beteiligung von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung (EMAS), Amtsblatt der EG L 114 vom 24.04.2001

EMAS - Umweltprüfung	EG-Kommission

Grundlage: EMAS-Verordnung über freiwillige Teilnahme an Umweltmanagementsystematik für alle Arten und Größen von Organisationen.

Umfassende formalisierte Vorgaben an die Ausgestaltung von Umweltprüfung, Umweltmanagementsystem, Umweltbetriebsprüfung und Umwelterklärung. Spielraum besteht da, wo es heißt: "... Regelung erforderlich, soweit angemessen..." " ... sollte ein Verfahren eingerichtet werden ..." etc..

Einzelinstrument Umweltprüfung:

Die Vorgaben bzw. die Anleitung zur Umweltprüfung in EMAS zur Bestandsaufnahme aller umweltrelevanter Vorgänge und Aspekte eines Betriebes stellt eine gute Richtschnur dar.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Allgemeine EMAS-Stärken:

- Berücksichtigung des Umweltschutzes und Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben
- Ggf. Senkung von umweltrelevanten Kosten
- Beteiligung der Arbeitnehmer an ihren Arbeitsbedingungen (Umweltschutz am Arbeitsplatz)
- kein spezielles Integrationspotenzial, aber gute Kombinationsfähigkeit mit ISO 9.001 und Arbeitsschutz

Stärken speziell für das **Einzelinstrument Umweltprüfung**:

- Die Umweltprüfung als Bestandsaufnahme aller umweltrelevanter Vorgänge und Aspekte eines Betriebes ist am Anfang eines jeden Projektes zur Organisation des betrieblichen Umweltschutzes notwendig und sinnvoll.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Allgemeine EMAS-Schwächen:

- Ein UMS nach EMAS dürfte sich nur in Ausnahmefällen für das Handwerk eignen. Nur für "Mercedes-Fans" zu empfehlen.
- **Von dem gesamten EMAS-Konzept werden aus Gründen der Handhabkarkeit und des Aufwandes für das Handwerk nur die drei Einzelinstrumente „Umweltpolitik“, „Umweltprüfung“ und „Umweltprogramm“ in den Werkzeugkasten aufgenommen.**

Stärken speziell für das **Einzelinstrument Umweltprüfung**:

- Das Instrument dient primär der Bedarfsanalyse im Handwerksbetrieb.

Quellen:

Verordnung (EG) Nr. 761/2001 über die freiwillige Beteiligung von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung (EMAS), Amtsblatt der EG L 114 vom 24.04.2001

EMAS - Umweltprogramm	EG-Kommission

Grundlage: EMAS-Verordnung über freiwillige Teilnahme an Umweltmanagementsystematik für alle Arten und Größen von Organisationen.

Umfassende formalisierte Vorgaben an die Ausgestaltung von Umweltprüfung, Umweltmanagementsystem, Umweltbetriebsprüfung und Umwelterklärung. Spielraum besteht da, wo es heißt: "... Regelung erforderlich, soweit angemessen..." " ... sollte ein Verfahren eingerichtet werden ..." etc..

Einzelinstrument Umweltprogramm:

Das Umweltprogramm dient nach EMAS dazu, die aus der Umweltpolitik und den Ergebnissen von Umweltprüfung und internen Audits abgeleiteten Zielsetzungen einer operativen Umsetzung zuzuführen, indem ein Maßnahmenprogramm mit Festlegung von Zuständigkeiten und Fristen aufgestellt wird.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Allgemeine EMAS-Stärken:

- Berücksichtigung des Umweltschutzes und Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben
- Ggf. Senkung von umweltrelevanten Kosten
- Beteiligung der Arbeitnehmer an ihren Arbeitsbedingungen (Umweltschutz am Arbeitsplatz)
- kein spezielles Integrationspotenzial, aber gute Kombinationsfähigkeit mit ISO 9.001 und Arbeitsschutz

Stärken speziell für das **Einzelinstrument Umweltprogramm**:

- Das Umweltprogramm stellt ein einfaches und wirksames Instrument dar, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu erzielen.
- Das Instrument ist auch für den Handwerksbetrieb geeignet und kann durch Aufnahme weiterer Themen (Qualität, soziale Aspekte etc.) zum allgemeinen Unternehmensprogramm erweitert werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Allgemeine EMAS-Schwächen:

- Ein UMS nach EMAS dürfte sich nur in Ausnahmefällen für das Handwerk eignen. Nur für "Mercedes-Fans" zu empfehlen.
- **Von dem gesamten EMAS-Konzept werden aus Gründen der Handhabkarkeit und des Aufwandes für das Handwerk nur die drei Einzelinstrumente „Umweltpolitik“, „Umweltprüfung“ und „Umweltprogramm“ in den Werkzeugkasten aufgenommen.**

Stärken speziell für das **Einzelinstrument Umweltprogramm**:

- Das Instrument dient primär der Umsetzung von Maßnahmen im Handwerksbetrieb.

Quellen:

Verordnung (EG) Nr. 761/2001 über die freiwillige Beteiligung von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung (EMAS), Amtsblatt der EG L 114 vom 24.04.2001

Kennzahlensysteme

Kennzahlen sind komprimierte Darstellungen quantitativ erfassbarer Sachverhalte. Umweltleistungskennzahlen oder Umweltbelastungskennzahlen orientieren sich an der Input-Output-Bilanz des Betriebes. Sie beschreiben die vom Betrieb verursachten Umweltauswirkungen anhand der betrieblichen Stoff- und Energieflüsse sowie des Infrastruktur- und Verkehrsbereichs (z. B. Abfallmenge, Energieverbrauch, Emission) und geben somit über die Entwicklung der ökologischen Unternehmensleistung Auskunft.

Absolute Kennzahlen dienen der Beschreibung eines Zustands oder Sachverhalts und können in Form von Einzelkennzahlen, Mittelwerten, Summen oder Differenzen gebildet werden. Relative Kennzahlen setzen zwei oder mehr Werte zueinander ins Verhältnis, um die Überschaubarkeit und Vergleichbarkeit zu verbessern.

Zur Erhöhung der Interpretationskraft von Kennzahlen können Kennzahlensysteme gebildet werden.

Kennzahlensysteme können in Planungs-, Steuerungs- und Kontrollprozessen eingesetzt werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Universelle Einsetzbarkeit des Instruments für ökologische, ökonomische und soziale Kennzahlen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- Kennzahlensysteme können ein wertvolles Steuerungssystem darstellen, bei dem sich die Komplexität und der Aufwand sehr in Grenzen halten lassen.
- Das Instrument dient primär der Umsetzung und Kontrolle des Managementsystems im Handwerksbetrieb.

Quellen:

Handbuch Umweltcontrolling, Hrsg.: Bundesumweltministerium, Umweltbundesamt, Verlag Vahlen, München, 2. Auflage, 2001

Heinz Kottmann, Thomas Loew, Jens Clausen: Umweltmanagement mit Kennzahlen, Verlag Vahlen, München, 1999

Management-Checklisten (z. B. für umweltfreundliche Beschaffung oder für Verträge mit Dienstleistern)

Checklisten als Instrument des Managements können zum Einsatz kommen, wenn eine starre Regelung eines Ablaufs oder einer Spezifikation nicht möglich ist. Musterbeispiel ist das Beschaffungswesen, wo der Umweltaspekt sicherlich nicht an erster Stelle bei der Kaufentscheidung stehen wird.

Die Checkliste für umweltfreundliche Beschaffung (oder für den Abschluss von Verträgen mit Dienstleistern) enthält also einen Katalog von Hinweisen und Maßgaben, die als Soll- oder Kann-Bestimmungen zum Zuge kommen, sofern der Zuständige entsprechenden Entscheidungsspielraum hat.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Universelle Einsetzbarkeit des Instruments für ökologische, ökonomische und soziale Regelungen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- Management-Checklisten sind ein wenig aufwändiges und einfaches Instrument, das ohne externe Anleitung auch im Handwerksbetrieb anwendbar ist.
- Das Instrument dient primär der Umsetzung von Zielsetzungen im Rahmen des Managementsystems im Handwerksbetrieb.

Schwächen:

- Die Aufstellung guter Management-Checklisten erfordert ein gewisses Maß an Expertenwissen oder entsprechende Literaturquellen.

Quellen:

Musterformulare (z. B. Schulungsplan, Wartungsplan)

Musterformulare als Instrument des Managements können in sehr effektiver Weise sowohl verbindliche Regelungen präzisieren und gleichzeitig zur Dokumentation der Erfüllung von vorgegebenen Abläufen oder zur Dokumentation von Daten genutzt werden.

Beispielsweise können in einem jährlich aufzustellenden Schulungsplan der Inhalt, Umfang und die Zielgruppe von allen Schulungsmaßnahmen und Unterweisungen eines Betriebes zusammengestellt werden. Durch die Fristensetzung, die Festlegung der einzelnen Zuständigkeiten für die Durchführung und die Quittierung der Durchführung können alle wichtigen Fakten nachweisbar geregelt und dokumentiert werden.

Ähnliches gilt für die Verwendung eines Wartungsplanes, in dem auch alle nach Rechtsvorschriften vorgegebenen Prüfpflichten und die zugehörigen Anlagen mit Fristen und Erledigungsvermerk verankert werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Musterformulare als Managementinstrumente sind für ökologische, ökonomische und soziale Regelungen gleichermaßen und universell einsetzbar.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- Musterformulare als Managementinstrumente sind ein wenig aufwändiges und einfaches Instrument, das ohne externe Anleitung auch im Handwerksbetrieb anwendbar ist.
- Das Instrument dient primär der Umsetzung von Vorgaben und Regelungen im Rahmen des Managementsystems im Handwerksbetrieb.

Schwächen:

- Die Aufstellung guter Musterformulare als Managementinstrumente erfordert ein gewisses Maß an Expertenwissen oder entsprechende Vorgaben aus der Literatur.

Quellen:

Selbstchecks mit Checklisten

Im Unterschied von Checklisten zur Bestandsaufnahme liegt der Schwerpunkt bei Checklisten für Selbstchecks darauf, das interne vorhandene Management(system) auf Funktionsfähigkeit zu prüfen, also die vorhandenen Regelungen zu hinterfragen. Außerdem kann geprüft werden, ob die angepeilten Leistungen und Ergebnisse erzielt wurden.

Der Aufbau und die Inhalte von Checklisten für Selbstchecks müssen sich eng an den Sollvorgaben im (dokumentierten) Managementsystem orientieren.

Das Wort Selbstcheck impliziert dabei, dass der Handwerksmeister oder der für eine Regelung zuständige Mitarbeiter sich anhand der Checkliste selbst überprüft.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Checklisten für Selbstchecks des Managements sind für ökologische, ökonomische und soziale Regelungen gleichermaßen und universell einsetzbar.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- Selbstchecks anhand von Checklisten sind ein wenig aufwändiges und einfaches Instrument zur Überprüfung der Leistungen, Ergebnisse und der Funktionsfähigkeit des innerbetrieblichen Managements.
- Selbstchecks anhand von Checklisten sind in der Regel ohne externe Anleitung auch im Handwerksbetrieb durchführbar.
- Das Instrument dient primär der Kontrolle der Umsetzung von Vorgaben und Regelungen im Rahmen des Managementsystems im Handwerksbetrieb.

Schwächen:

- Jede Art von Selbstcheck hat den Nachteil, dass keine Unabhängigkeit des Prüfenden von dem zu prüfenden Bereich, also keine echte Auditsituation gegeben ist.

Quellen:

Nutzung vorhandener Instrumente z. B. Betriebstagebücher zur Dokumentation von Wartung

Grundidee bei diesem Instrument ist es, auf vorhandene und vertraute Managementinstrumente zurückzugreifen anstatt neue Managementinstrumente in einen Betrieb einzuführen.

Ähnlich wie bei Musterformularen als Instrument des Managements können z. B. in einem Betriebstagebuch in sehr effektiver Weise sowohl verbindliche Regelungen (einzutragende Solldaten) präzisiert und gleichzeitig Daten dokumentiert werden. DIe Eintragungen können z. B. in regelmäßigen Abständen vom Vorgesetzten oder Handwerksmeister kontrolliert und gegengezeichnet werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Die Nutzung vorhandener Managementinstrumente kann grundsätzlich für ökologische, ökonomische und soziale Regelungen gleichermaßen und universell erfolgen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- Die Nutzung vorhandener Managementinstrumente ist ein wenig aufwändiges und einfaches Instrument, das ohne externe Anleitung auch im Handwerksdbetrieb anwendbar ist.
- Die Nutzung vorhandener Managementinstrumente dient primär der Umsetzung von Vorgaben und Regelungen im Rahmen des Managementsystems im Handwerksbetrieb.

Quellen:

Öko-Kompass Dow Chemical

Der Öko-Kompass ist ein Instrument, um die Auswirkungen von neuen Produkten und Prozessen auf die wichtigsten ökologischen Dimensionen anschaulich darzustellen. Anhand von sechs Kriterien (Materialintensität, Energieintensität, potenzielle Risiken für Gesundheit und Umwelt, Schonung der Ressourcen, Ausweitung der Dienstleistungen und Recycling), die über den gesamten Lebenszyklus gemessen werden, kann beispielsweise ein neues Produkt mit einem bestehendem verglichen werden. Die Bewertung erfolgt in einem Punktesystem nach den festgelegten Kriterien und wird graphisch dargestellt (Diagramm, das die Form eines konzentrischen Sechsecks (für jedes Kriterium eine) einnimmt. Die Effizienz einer neuen Produkt- oder Prozessvariante ist in einer Dimension um so größer, je weiter außen sie in dieser Dimension im Sechseck abgebildet wird). Bereits existierende Produkte oder Prozesse können mit umweltrelevanten Innovationen und Umweltschutzmaßnahmen hinsichtlich ihrer ökologischen und weiteren Auswirkungen verglichen werden. Das Instrument unterstützt die Identifikation und Beurteilung potenzieller Verbesserungsmöglichkeiten. Aufbauend auf Lebenszyklus-Analyse (Ökobilanz), erweitert um Faktoren wie Gesundheitsrisiken oder Ausweitung der Dienstleistungen findet eine praxisgerechte Nutzenbewertung von Produkten und Prozessen statt. Mit dem Öko-Kompass als strategischem Werkzeug wird dem Management die Auswahl zukunftsfähiger Produkte und Prozesse erleichtert.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Das Instrument ist grundsätzlich geeignet, alle Aspekte der Nachhaltigkeit abzudecken, auch wenn der Schwerpunkt derzeit auf der Bewertung von Produkten und produktbezogenen Prozessen liegt.

Schwächen:

- Das Konzept an sich ist übertragbar, allerdings ist die Quantifizierung der Kriterien schwierig und aufwändig. Das Instrument ist geeignet für Benchmarking. Allerdings fehlen in diesem Instrument nachhaltige Bewertungskategorien, die aber durch eine Abänderung der Bewertungskriterien integriert werden können.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- Komplexe Umweltbewertungen werden in ein leicht verständliches Schema übertragen.
- Stärken und Schwächen einer neuen Option werden im Vergleich zu dem als Grundlage dienenden Fall unmittelbar veranschaulicht.
- Das Instrument dient primär der Bedarfsanalyse.

Schwächen:

- Im vereinfachten Schema kann auch eine der wesentlichen Schwächen liegen. Die Lösung von Zielkonflikten wird nur partiell angegangen. Die Verknüpfung zu Instrumenten des Umweltinformationsmanagements ist gering.

Quellen:

Fussler, C. (1999): Die Öko-Innovation: wie Unternehmen profitabel und umweltfreundlich sein können. Stuttgart: Hirzel.

ÖKOPROFIT - Einzelinstrument: Umweltpolitik Stadt Graz

Das Ökologische Projekt für integrierte Umwelttechnik ist ein Kooperationsprogramm zwischen Kommune und Unternehmen. Das Projekt, das 1991 mit dem Schwerpunkt auf technischem Umweltschutz gegründet wurde, hat sich im Lauf der Zeit zu einem umfassenden Programm für nachhaltige Wirtschaftsentwicklung entwickelt. Ziel ist die Stärkung der lokalen Wirtschaft bei einer gleichzeitig stattfindenden Reduzierung der Umweltbelastung. Ziel von ÖKOPROFIT ist neben oft kurzfristig zu realisierenden Kosten- und Ressourceneinsparungen vor allem die Einführung von grundlegenden Umweltmanagementsystemelementen und die Erhöhung des Umweltbewusstseins in den teilnehmenden Betrieben. Das Thema „Umweltschutz“ soll so auf eine Ebene mit anderen betrieblichen Entscheidungsfeldern gehoben und in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess des Unternehmens integriert werden. Dies macht das Projekt vor allem für kleine und mittelgroße Unternehmen interessant, da für diese Betriebsgrößen der organisatorische Aufwand eines „großen“ Umweltmanagementsystems oft zu groß ist. ÖKOPROFIT hat in Deutschland große Verbreitung, insbesondere auch in KMU und Handwerksbetrieben gefunden.

Einzelinstrument: Umweltpolitik:

Umweltpolitik und Umweltleitlinien gelten als Rahmen und Überbau für das Umweltmanagement und die Aufstellung von Umweltzielen und Umsetzungsprogrammen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Umweltentlastung ist eines der Hauptziele; Kostensenkung ist ein zweites Hauptziel
- Wenn angestrebt, dann kann die Integrationsleistung hoch sein.
- Die Aufstellung einer Unternehmenspolitik mit Leitlinien, in denen aber nicht nur der Umweltgedanke verankert werden soll, wird auch für einen Handwerksbetrieb als sinnvoll erachtet.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- B.A.U.M. hat bereits mehrere Handwerksbetriebe durch ÖKOPROFIT geführt, mit z.T. großem Erfolg und kann bestätigen, dass es sich gut in Handwerksbetrieben anwenden lässt.

Schwächen:

- ÖKOPROFIT ist als eigenständiges Konzept nur im Kontext eines kommunalen Projektes durchführbar und von daher für den Werkzeugkasten nicht geeignet. Aus diesem Grund entfällt auch die Anwendung des ÖKOPROFIT-Einzelinstrumentes „Auszeichnungscheckliste“

Stärken speziell für das **Einzelinstrument Umweltpolitik**:

- Das Instrument dient der Aktivierung von Handwerksmeister und Mitarbeitern.

Quellen:

http://www.cpc.at

ÖKOPROFIT - Einzelinstrument: Rechtscheck Stadt Graz

Das Ökologische Projekt für integrierte Umwelttechnik ist ein Kooperationsprogramm zwischen Kommune und Unternehmen. Das Projekt, das 1991 mit dem Schwerpunkt auf technischem Umweltschutz gegründet wurde, hat sich im Lauf der Zeit zu einem umfassenden Pogramm für nachhaltige Wirtschaftsentwicklung entwickelt. Ziel ist die Stärkung der lokalen Wirtschaft bei einer gleichzeitig stattfindenden Reduzierung der Umweltbelastung. Ziel von ÖKOPROFIT ist neben oft kurzfristig zu realisierenden Kosten- und Ressourceneinsparungen vor allem die Einführung von grundlegenden Umweltmanagementsystemelementen und die Erhöhung des Umweltbewusstseins in den teilnehmenden Betrieben. Das Thema „Umweltschutz“ soll so auf eine Ebene mit anderen betrieblichen Entscheidungsfeldern gehoben und in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess des Unternehmens integriert werden. Dies macht das Projekt vor allem für kleine und mittelgroße Unternehmen interessant, da für diese Betriebsgrößen der organisatorische Aufwand eines „großen“ Umweltmanagementsystems oft zu groß ist. ÖKOPROFIT hat in Deutschland große Verbreitung, insbesondere auch in KMU und Handwerksbetrieben gefunden.

Einzelinstrument: Rechtscheck:

Im Zuge des Rechtschecks werden alle betrieblichen Bereiche und Aspekte bezüglich der umweltrechtlichen (und teilweise auch arbeitsschutzrechtlichen) Anforderungen geprüft.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Umweltentlastung ist eines der Hauptziele; Kostensenkung ist ein zweites Hauptziel
- Wenn angestrebt, dann kann die Integrationsleistung hoch sein.
- Der Rechtscheck wäre prinzipiell auch auf weitere Themenbereiche der nachhaltigen Entwicklung erweiterbar (soziale Aspekte).

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- B.A.U.M. hat bereits mehrere Handwerksbetriebe durch ÖKOPROFIT geführt, mit z.T. großem Erfolg und kann bestätigen, dass es sich gut in Handwerksbetrieben anwenden lässt.

Schwächen:

- ÖKOPROFIT ist als eigenständiges Konzept nur im Kontext eines kommunalen Projektes durchführbar und von daher für den Werkzeugkasten nicht geeignet. Aus diesem Grund entfällt auch die Anwendung des ÖKOPROFIT-Einzelinstrumentes „Auszeichnungscheckliste“

Stärken speziell für das **Einzelinstrument Rechtscheck**:

- Das Instrument dient zur Bestandsaufnahme der rechtlichen Umweltsituation im Vorfeld des weiteren Aufbaus der Umweltschutzorganisation.

Quellen:

http://www.cpc.at

ÖKOPROFIT - Einzelinstrument: Maßnahmenprogramm Stadt Graz

Das Ökologische Projekt für integrierte Umwelttechnik ist ein Kooperationsprogramm zwischen Kommune und Unternehmen. Das Projekt, das 1991 mit dem Schwerpunkt auf technischem Umweltschutz gegründet wurde, hat sich im Lauf der Zeit zu einem umfassenden Pogramm für nachhaltige Wirtschaftsentwicklung entwickelt. Ziel ist die Stärkung der lokalen Wirtschaft bei einer gleichzeitig stattfindenden Reduzierung der Umweltbelastung. Ziel von ÖKOPROFIT ist neben oft kurzfristig zu realisierenden Kosten- und Ressourceneinsparungen vor allem die Einführung von grundlegenden Umweltmanagementsystemelementen und die Erhöhung des Umweltbewusstseins in den teilnehmenden Betrieben. Das Thema „Umweltschutz“ soll so auf eine Ebene mit anderen betrieblichen Entscheidungsfeldern gehoben und in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess des Unternehmens integriert werden. Dies macht das Projekt vor allem für kleine und mittelgroße Unternehmen interessant, da für diese Betriebsgrößen der organisatorische Aufwand eines „großen“ Umweltmanagementsystems oft zu groß ist.

ÖKOPROFIT hat in Deutschland große Verbreitung, insbesondere auch in KMU und Handwerksbetrieben gefunden.

Einzelinstrument: Maßnahmenprogramm:

Im Zuge des Maßnahmenprogramms wird der aufgedeckte Handlungsbedarf aufgegriffen mit dem Ziel, Mängel abzustellen und Einsparpotenziale umzusetzen. Im Maßnahmenprogramm werden auch Zuständigkeiten und Fristen festgelegt.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Umweltentlastung ist eines der Hauptziele; Kostensenkung ist ein zweites Hauptziel
- Das Instrument ist prinzipiell offen für den Einsatz in allen Bereichen der nachhaltigen Entwicklung.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- B.A.U.M. hat bereits mehrere Handwerksbetriebe durch ÖKOPROFIT geführt, mit z.T. großem Erfolg und kann bestätigen, dass es sich gut in Handwerksbetrieben anwenden lässt.

Schwächen:

- ÖKOPROFIT ist als eigenständiges Konzept nur im Kontext eines kommunalen Projektes durchführbar und von daher für den Werkzeugkasten nicht geeignet. Aus diesem Grund entfällt auch die Anwendung des ÖKOPROFIT-Einzelinstrumentes „Auszeichnungscheckliste“.

Stärken speziell für das **Einzelinstrument Maßnahmenprogramm**:

- Das Instrument dient primär der Umsetzung von Maßnahmen im Handwerksbetrieb.

Quellen:

http://www.cpc.at

ÖKOPROFIT - Einzelinstrument: schriftliche Mindestorganisation Stadt Graz

Das Ökologische Projekt für integrierte Umwelttechnik ist ein Kooperationsprogramm zwischen Kommune und Unternehmen. Das Projekt, das 1991 mit dem Schwerpunkt auf technischem Umweltschutz gegründet wurde, hat sich im Lauf der Zeit zu einem umfassenden Pogramm für nachhaltige Wirtschaftsentwicklung entwickelt. Ziel ist die Stärkung der lokalen Wirtschaft bei einer gleichzeitig stattfindenden Reduzierung der Umweltbelastung. Ziel von ÖKOPROFIT ist neben oft kurzfristig zu realisierenden Kosten- und Ressourceneinsparungen vor allem die Einführung von grundlegenden Umweltmanagementsystemelementen und die Erhöhung des Umweltbewusstseins in den teilnehmenden Betrieben. Das Thema „Umweltschutz“ soll so auf eine Ebene mit anderen betrieblichen Entscheidungsfeldern gehoben und in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess des Unternehmens integriert werden. Dies macht das Projekt vor allem für kleine und mittelgroße Unternehmen interessant, da für diese Betriebsgrößen der organisatorische Aufwand eines „großen“ Umweltmanagementsystems oft zu groß ist.

ÖKOPROFIT hat in Deutschland große Verbreitung, insbesondere auch in KMU und Handwerksbetrieben gefunden.

Einzelinstrument: schriftliche Mindestorganisation:

Der Betrieb muss die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen für die für den Umweltschutz verantwortlichen Mitarbeiter schriftlich darlegen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Umweltentlastung ist eines der Hauptziele; Kostensenkung ist ein zweites Hauptziel
- Das Instrument ist prinzipiell offen für den Einsatz in allen Bereichen der nachhaltigen Entwicklung.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- B.A.U.M. hat bereits mehrere Handwerksbetriebe durch ÖKOPROFIT geführt, mit z.T. großem Erfolg und kann bestätigen, dass es sich gut in Handwerksbetrieben anwenden lässt.

Schwächen:

- ÖKOPROFIT ist als eigenständiges Konzept nur im Kontext eines kommunalen Projektes durchführbar und von daher für den Werkzeugkasten nicht geeignet. Aus diesem Grund entfällt auch die Anwendung des ÖKOPROFIT-Einzelinstrumentes „Auszeichnungscheckliste“

Stärken speziell für das **Einzelinstrument schriftliche Mindestorganisation**:

- Das Instrument dient primär der Umsetzung einer ordnungsgemäßen Umweltschutzorganisation im Handwerksbetrieb.

Quellen:

http://www.cpc.at

PREIS (Arbeitsschutz-Potenzial-Risiko-Checkliste für Existenzgründer) Umweltzentrum der HWK Düsseldorf et al.

Checkliste für Existenzgründer im Handwerk. Integriertes System bestehend aus drei Modulen: Sicherheit & Gesundheit, Umwelt, Qualität.

Die Checkliste enthält jeweils 10 Themen aus den Bereichen Sicherheit und Gesundheit, Umweltschutz sowie Qualität. Sie ist zum selbständigen Einsatz durch die Anwender gedacht und wird durch Rubriken zur Beratung und Information ergänzt. In der Erprobung erwies sich die Checkliste als sinnvolles und nützliches Instrument zur Flankierung von Investitionsentscheidungen bzw. Existenzgründungsprozessen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Integriertes System für die Bereiche Sicherheit und Gesundheit, Umweltschutz sowie Qualität

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- Speziell für kleine und mittlere Unternehmen und das Handwerk entwickeltes Instrument.
- Ohne externe Unterstützung anwendbar.
- Das Instrument dient primär der Bedarfsanalyse im Vorfeld der Existenzgründung eines Handwerksbetriebes.

Quellen:

Th. Langhoff, R. Wildförster, K.H. Lang, M. Stein, V. Broeckenbrink, G. Poth: Gesund und sicher gründen – Arbeitsschutzberatung für Existenzgründer, Herausgeber: Landesanstalt für Arbeitsschutz des Landes Nordrhein-Westfalen, Praxis in NRW, Schriftenreihe: Innovativer Arbeitsschutz Nr. 2, Düsseldorf, 2002, Seite 77 ff.

Qualitätsverbund umweltbewusster Handwerksbetrieb - Einzelinstrument: Maßnahmenprogramm	Handwerkskammern; gefördert vom Freistaat Bayern

Zwölf festgelegte Teilnahmekriterien müssen erfüllt sein (Einhaltung des Umweltrechtes, Erfassung der Umweltauswirkungen, Planung von Maßnahmen, Festlegung von Zuständigkeiten, regelmäßige Unterweisungen, Umweltinformation für Interessierte, Teilnahme an QuH-Arbeitskreisen, Nachweis der Dokumentation etc.).

Zertifikat mit jährlicher bzw. 2-jährlicher externer Überprüfung

Zielgruppe: Handwerksbetriebe allgemein

Alle Stufen des unternehmerischen Prozesses können tangiert werden.

Einzelinstrument: Maßnahmenprogramm:

Im Zuge des Maßnahmenprogramms muss mindestens eine Maßnahme pro Jahr durchgeführt werden. Im Maßnahmenprogramm werden auch Zuständigkeiten und Fristen festgelegt.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Das Instrument ist prinzipiell offen für den Einsatz in allen Bereichen der nachhaltigen Entwicklung.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- In Bayern nehmen bereits viele Handwerksbetriebe an QuH teil; andere Bundesländer übernehmen das Konzept mittlerweile.

Stärken speziell für das **Einzelinstrument: Maßnahmenprogramm:**

- Das Instrument dient primär der Umsetzung von Maßnahmen im Handwerksbetrieb.

Schwächen:

- **Von dem gesamten Konzept werden aus Gründen der Handhabkarkeit und des Aufwandes für das Handwerk nicht alle Einzelinstrumente in den Werkzeugkasten aufgenommen.** Einige der 12 Kriterien sind nicht notwendig bzw. nicht geeignet. Die Forderung nach Katastern oder Bilanzen zur Erfassung und Bewertung der Umweltauswirkungen erscheint zu aufwändig. Der Nachweis der Wartung technischer Einrichtung ist (mit Ausnahme des Nachweises vorgeschriebener Überwachungen) nicht notwendig.

Quellen:

http://www.quh.de

Qualitätsverbund umweltbewusster Handwerksbetrieb - Einzelinstrument: schriftliche Mindestorganisation	Handwerkskammern; gefördert vom Freistaat Bayern

Zwölf festgelegte Teilnahmekriterien müssen erfüllt sein (Einhaltung des Umweltrechtes, Erfassung der Umweltauswirkungen, Planung von Maßnahmen, Festlegung von Zuständigkeiten, regelmäßige Unterweisungen, Umweltinformation für Interessierte, Teilnahme an QuH-Arbeitskreisen, Nachweis der Dokumentation etc.).

Zertifikat mit jährlicher bzw. 2-jährlicher externer Überprüfung

Zielgruppe: Handwerksbetriebe allgemein

Alle Stufen des unternehmerischen Prozesses können tangiert werden.

Einzelinstrument: schriftliche Mindestorganisation:

Der Handwerksbetrieb muss die Verantwortlichkeiten und Kompetenzen für die für den Umweltschutz verantwortlichen Mitarbeiter schriftlich darlegen. Es muss ein Ansprechpartner für externe Anfragen benannt werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Das Instrument ist prinzipiell offen für den Einsatz in allen Bereichen der nachhaltigen Entwicklung.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- In Bayern nehmen bereits viele Handwerksbetriebe an QuH teil; andere Bundesländer übernehmen das Konzept mittlerweile.

Stärken speziell für das **Einzelinstrument: schriftliche Mindestorganisation:**

- Das Instrument dient primär der Umsetzung einer ordnungsgemäßen Umweltschutzorganisation im Handwerksbetrieb.

Schwächen:

- **Von dem gesamten Konzept werden aus Gründen der Handhabkarkeit und des Aufwandes für das Handwerk nicht alle Einzelinstrumente in den Werkzeugkasten aufgenommen.** Einige der 12 Kriterien sind nicht notwendig bzw. nicht geeignet. Die Forderung nach Katastern oder Bilanzen zur Erfassung und Bewertung der Umweltauswirkungen erscheint zu aufwändig. Der Nachweis der Wartung technischer Einrichtung ist (mit Ausnahme des Nachweises vorgeschriebener Überwachungen) nicht notwendig.

Quellen:

http://www.quh.de

Qualitätsverbund umweltbewusster Handwerksbetrieb - Einzelinstrument: Jährliche Unterweisungen für alle	Handwerkskammern; gefördert vom Freistaat Bayern

Zwölf festgelegte Teilnahmekriterien müssen erfüllt sein (Einhaltung des Umweltrechtes, Erfassung der Umweltauswirkungen, Planung von Maßnahmen, Festlegung von Zuständigkeiten, regelmäßige Unterweisungen, Umweltinformation für Interessierte, Teilnahme an QuH-Arbeitskreisen, Nachweis der Dokumentation etc.).

Zertifikat mit jährlicher bzw. 2-jährlicher externer Überprüfung

Zielgruppe: Handwerksbetriebe allgemein

Alle Stufen des unternehmerischen Prozesses können tangiert werden.

Einzelinstrument: Jährliche Unterweisungen für alle:

Der Handwerksbetrieb muss einmal jährlich eine Unterweisung des gesamten Personals zum Umweltschutz durchführen. Die Unterweisung muss schriftlich dokumentiert sein (Teilnehmerkreis, Thema, Termin).

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Das Instrument ist prinzipiell offen für den Einsatz in allen Bereichen der nachhaltigen Entwicklung.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- In Bayern nehmen bereits viele Handwerksbetriebe an QuH teil; andere Bundesländer übernehmen das Konzept mittlerweile.

Stärken speziell für das **Einzelinstrument: Jährliche Unterweisungen für alle:**

- Das Instrument dient primär der Umsetzung einer ordnungsgemäßen Umwelt- und Arbeitsschutzorganisation im Handwerksbetrieb.

Schwächen:

- **Von dem gesamten Konzept werden aus Gründen der Handhabkarkeit und des Aufwandes für das Handwerk nicht alle Einzelinstrumente in den Werkzeugkasten aufgenommen.** Einige der 12 Kriterien sind nicht notwendig bzw. nicht geeignet. Die Forderung nach Katastern oder Bilanzen zur Erfassung und Bewertung der Umweltauswirkungen erscheint zu aufwändig. Der Nachweis der Wartung technischer Einrichtung ist (mit Ausnahme des Nachweises vorgeschriebener Überwachungen) nicht notwendig.

Quellen:

http://www.quh.de

Qualitätsverbund umweltbewusster Handwerksbetrieb - Einzelinstrument: Schriftliche dokumentierte zusätzliche Schulungen	Handwerkskammern; gefördert vom Freistaat Bayern

Zwölf festgelegte Teilnahmekriterien müssen erfüllt sein (Einhaltung des Umweltrechtes, Erfassung der Umweltauswirkungen, Planung von Maßnahmen, Festlegung von Zuständigkeiten, regelmäßige Unterweisungen, Umweltinformation für Interessierte, Teilnahme an QuH-Arbeitskreisen, Nachweis der Dokumentation etc.).

Zertifikat mit jährlicher bzw. 2-jährlicher externer Überprüfung

Zielgruppe: Handwerksbetriebe allgemein

Alle Stufen des unternehmerischen Prozesses können tangiert werden.

Einzelinstrument: Schriftliche dokumentierte zusätzliche Schulungen:

Zusätzlich müssen Schulungen zum Thema Umweltschutz nach Bedarf, themenbezogen oder aus aktuellem Anlaß durchgeführt werden. Verantwortliche Mitarbeiter sind entsprechend zusätzlich zu qualifizieren. Diese Schulungen müssen ebenfalls schriftlich dokumentiert sein (Teilnehmerkreis, Thema, Termin).

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Das Instrument ist prinzipiell offen für den Einsatz in allen Bereichen der nachhaltigen Entwicklung.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- In Bayern nehmen bereits viele Handwerksbetriebe an QuH teil; andere Bundesländer übernehmen das Konzept mittlerweile.

Stärken speziell für das **Einzelinstrument: Schriftliche dokumentierte zusätzliche Schulungen:**

- Das Instrument dient primär der Umsetzung einer ordnungsgemäßen Umwelt- und Arbeitsschutzorganisation im Handwerksbetrieb.

Schwächen:

- **Von dem gesamten Konzept werden aus Gründen der Handhabkarkeit und des Aufwandes für das Handwerk nicht alle Einzelinstrumente in den Werkzeugkasten aufgenommen.** Einige der 12 Kriterien sind nicht notwendig bzw. nicht geeignet. Die Forderung nach Katastern oder Bilanzen zur Erfassung und Bewertung der Umweltauswirkungen erscheint zu aufwändig. Der Nachweis der Wartung technischer Einrichtung ist (mit Ausnahme des Nachweises vorgeschriebener Überwachungen) nicht notwendig.

Quellen:

http://www.quh.de

Qualitätsverbund umweltbewusster Handwerksbetrieb - Einzelinstrument: Infos zur Umweltverträglichkeit der Produkte	Handwerkskammern; gefördert vom Freistaat Bayern

Zwölf festgelegte Teilnahmekriterien müssen erfüllt sein (Einhaltung des Umweltrechtes, Erfassung der Umweltauswirkungen, Planung von Maßnahmen, Festlegung von Zuständigkeiten, regelmäßige Unterweisungen, Umweltinformation für Interessierte, Teilnahme an QuH-Arbeitskreisen, Nachweis der Dokumentation etc.).

Zertifikat mit jährlicher bzw. 2-jährlicher externer Überprüfung

Zielgruppe: Handwerksbetriebe allgemein

Alle Stufen des unternehmerischen Prozesses können tangiert werden.

Einzelinstrument: Infos zur Umweltverträglichkeit der Produkte:

Der Handwerksbetrieb muss Informationen über die Umweltverträglichkeit seiner Produkte vorhalten, auswerten und an seine Kunden weitergeben. Informationsgrundlage sind die Sicherheitsdatenblätter. Der Handwerksbetrieb, die Arbeitskreise und der Infodienst im Rahmen des QuH sollen sich dabei gegenseitig unterstützen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Das Instrument ist primär auf die Förderung des Verbraucherbewusstseins bezüglich der Umweltverträglichkeit der Produkte ausgerichtet. Eine Erweiterung der Informationen auf andere Bereiche aus dem Spektrum einer nachhaltigen Entwicklung wäre denkbar.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- In Bayern nehmen bereits viele Handwerksbetriebe an QuH teil; andere Bundesländer übernehmen das Konzept mittlerweile.

Stärken speziell für das **Einzelinstrument: Infos zur Umweltverträglichkeit der Produkte:**

- Das Instrument dient primär der Aktivierung und Sensibilisierung der Kunden sowie der eigenen Mitarbeiter.

Schwächen:

- **Von dem gesamten Konzept werden aus Gründen der Handhabkarkeit und des Aufwandes für das Handwerk nicht alle Einzelinstrumente in den Werkzeugkasten aufgenommen.** Einige der 12 Kriterien sind nicht notwendig bzw. nicht geeignet. Die Forderung nach Katastern oder Bilanzen zur Erfassung und Bewertung der Umweltauswirkungen erscheint zu aufwändig. Der Nachweis der Wartung technischer Einrichtung ist (mit Ausnahme des Nachweises vorgeschriebener Überwachungen) nicht notwendig.

Quellen:

http://www.quh.de

Qualitätsverbund umweltbewusster Handwerksbetrieb - Einzelinstrument: Teilnahme an QuH-Arbeitskreisen	Handwerkskammern; gefördert vom Freistaat Bayern

Zwölf festgelegte Teilnahmekriterien müssen erfüllt sein (Einhaltung des Umweltrechtes, Erfassung der Umweltauswirkungen, Planung von Maßnahmen, Festlegung von Zuständigkeiten, regelmäßige Unterweisungen, Umweltinformation für Interessierte, Teilnahme an QuH-Arbeitskreisen, Nachweis der Dokumentation etc.).

Zertifikat mit jährlicher bzw. 2-jährlicher externer Überprüfung

Zielgruppe: Handwerksbetriebe allgemein

Alle Stufen des unternehmerischen Prozesses können tangiert werden.

Einzelinstrument: Teilnahme an QuH-Arbeitskreisen:

Die Teilnahme an den QuH-Arbeitskreisen muss nachgewiesen werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Das Instrument ist primär auf die Förderung einer umweltbewussten Betriebsweise des Handwerksmeisters ausgerichtet. Inhaltlich wäre eine Erweiterung solcher Arbeitskreise um Themen der nachhaltigen Entwicklung möglich.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- In Bayern nehmen bereits viele Handwerksbetriebe an QuH teil; andere Bundesländer übernehmen das Konzept mittlerweile.

Stärken speziell für das **Einzelinstrument: Teilnahme an QuH-Arbeitskreisen:**

- Das Instrument dient primär der Aktivierung und Sensibilisierung des Handwerksmeisters und seiner ggf. mit teilnehmenden Mitarbeiter.

Schwächen:

- **Von dem gesamten Konzept werden aus Gründen der Handhabkarkeit und des Aufwandes für das Handwerk nicht alle Einzelinstrumente in den Werkzeugkasten aufgenommen.** Einige der 12 Kriterien sind nicht notwendig bzw. nicht geeignet. Die Forderung nach Katastern oder Bilanzen zur Erfassung und Bewertung der Umweltauswirkungen erscheint zu aufwändig. Der Nachweis der Wartung technischer Einrichtung ist (mit Ausnahme des Nachweises vorgeschriebener Überwachungen) nicht notwendig.

Quellen:

http://www.quh.de

Qualitätsverbund umweltbewusster Handwerksbetrieb - Einzelinstrument: Zweiseitiges Umwelt-Infoblatt zum Betrieb	Handwerkskammern; gefördert vom Freistaat Bayern

Zwölf festgelegte Teilnahmekriterien müssen erfüllt sein (Einhaltung des Umweltrechtes, Erfassung der Umweltauswirkungen, Planung von Maßnahmen, Festlegung von Zuständigkeiten, regelmäßige Unterweisungen, Umweltinformation für Interessierte, Teilnahme an QuH-Arbeitskreisen, Nachweis der Dokumentation etc.).

Zertifikat mit jährlicher bzw. 2-jährlicher externer Überprüfung

Zielgruppe: Handwerksbetriebe allgemein

Alle Stufen des unternehmerischen Prozesses können tangiert werden.

Einzelinstrument: Zweiseitiges Umwelt-Infoblatt zum Betrieb:

Der Handwerksbetrieb muss ein Informationsblatt mit mindestens zwei Seiten Umfang an Kunden und auf Anfrage an alle interessierten Personen herausgeben (Vorderseite: Beschreibung des Unternehmens, Rückseite: Umweltrelevanz des Unternehmens, angestrebte Verbesserung).

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Das Instrument ist primär auf die Förderung des Images und die offene Kommunikation gegenüber dem Kunden und der interessierten Öffentlichkeit ausgerichtet. Eine Erweiterung der Informationen auf andere Bereiche aus dem Spektrum einer nachhaltigen Entwicklung wäre denkbar.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- In Bayern nehmen bereits viele Handwerksbetriebe an QuH teil; andere Bundesländer übernehmen das Konzept mittlerweile.

Stärken speziell für das **Einzelinstrument: Zweiseitiges Umwelt-Infoblatt zum Betrieb:**

- Das Instrument dient primär der Aktivierung und Information der Kunden, der interessierten Öffentlichkeit sowie der eigenen Mitarbeiter.

Schwächen:

- **Von dem gesamten Konzept werden aus Gründen der Handhabkarkeit und des Aufwandes für das Handwerk nicht alle Einzelinstrumente in den Werkzeugkasten aufgenommen.** Einige der 12 Kriterien sind nicht notwendig bzw. nicht geeignet. Die Forderung nach Katastern oder Bilanzen zur Erfassung und Bewertung der Umweltauswirkungen erscheint zu aufwändig. Der Nachweis der Wartung technischer Einrichtung ist (mit Ausnahme des Nachweises vorgeschriebener Überwachungen) nicht notwendig.

Quellen:

http://www.quh.de

Qualitätsverbund umweltbewusster Handwerksbetrieb - Einzelinstrument: Berücksichtigung des Umweltschutzes bei Einarbeitung neuer Mitarbeiter	Handwerkskammern; gefördert vom Freistaat Bayern

Zwölf festgelegte Teilnahmekriterien müssen erfüllt sein (Einhaltung des Umweltrechtes, Erfassung der Umweltauswirkungen, Planung von Maßnahmen, Festlegung von Zuständigkeiten, regelmäßige Unterweisungen, Umweltinformation für Interessierte, Teilnahme an QuH-Arbeitskreisen, Nachweis der Dokumentation etc.).

Zertifikat mit jährlicher bzw. 2-jährlicher externer Überprüfung

Zielgruppe: Handwerksbetriebe allgemein

Alle Stufen des unternehmerischen Prozesses können tangiert werden.

Einzelinstrument: Berücksichtigung des Umweltschutzes bei Einarbeitung neuer Mitarbeiter:

Der Handwerksbetrieb muss bei der Einarbeitung neuer Mitarbeiter die diese Tätigkeit betreffenden umweltrelevanten Fragestellungen berücksichtigen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Das Instrument ist primär auf die Förderung einer umweltbewussten Betriebsweise und des Umweltbewusstseins bei neuen Mitarbeitern ausgerichtet.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- In Bayern nehmen bereits viele Handwerksbetriebe an QuH teil; andere Bundesländer übernehmen das Konzept mittlerweile.

Stärken speziell für das **Einzelinstrument: Berücksichtigung des Umweltschutzes bei Einarbeitung neuer Mitarbeiter:**

- Das Instrument dient primär der Aktivierung und Sensibilisierung neur Mitarbeiter im Handwerksbetrieb.

Schwächen:

- **Von dem gesamten Konzept werden aus Gründen der Handhabkarkeit und des Aufwandes für das Handwerk nicht alle Einzelinstrumente in den Werkzeugkasten aufgenommen.** Einige der 12 Kriterien sind nicht notwendig bzw. nicht geeignet. Die Forderung nach Katastern oder Bilanzen zur Erfassung und Bewertung der Umweltauswirkungen erscheint zu aufwändig. Der Nachweis der Wartung technischer Einrichtung ist (mit Ausnahme des Nachweises vorgeschriebener Überwachungen) nicht notwendig.

Quellen:

http://www.quh.de

SAFE (Sustainability Assessment For Enterprise) Wuppertal Institut, Klaus Novy-Institut

Im SAFE-Verfahren entwickeln Unternehmen die für sie relevanten ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekte ihrer Unternehmensentwicklung und leiten daraus Verbesserungspotenziale und Handlungsoptionen ab, setzen geeignete Maßnahmen um und führen eine Erfolgskontrolle durch. SAFE soll als dialogisches Instrument eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung unterstützen. Der Ablauf von SAFE gliedert sich in sechs Schritte:

1. Bildung eines unternehmensinternen SAFE-Teams
2. Status-quo-Analyse mittels Fragebögen
3. Auswertung der Fragebögen durch das SAFE-Teams
4. Zukunfts-Workshop mit allen Mitarbeitern
5. Durchführung von beschlossenen Maßnahmen
6. Controlling der Maßnahmen

Entwicklungsstufe: Breiter Ansatz, bereits erprobt, Weiterentwicklung geplant.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Instrument deckt alle Nachhaltigkeitsaspekte ab.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- Hoher Nutzen, deckt alle Branchen und Größen ab. Wurde speziell auf die Bedürfnisse von kleinen und mittleren Unternehmen abgestimmt.
- Die SAFE-Methodik wurde modifiziert und speziell auf das Handwerk angepasst. Da die Anwendung bei geringer Zeitintensität großen Erfolg bewirken kann, eignet sie sich besonders fürs Handwerk, da hier die Ressourcen in der Regel sehr beschränkt sind. Der Schreiner-Leitfaden ist das Ergebnis dieser Modifikation von SAFE.
- Instrument dient primär zur Aktivierung und mit Einschränkungen auch zur Bedarfsanalyse.

Schwächen:

- Trotz der handwerksspezifischen Ausrichtung kaum zur Selbstanwendung durch den Handwerker geeignet, bestenfalls nach mehrmaligem Training durch externen Coach bzw. Moderator.

Quellen:

www.wupperinst.org

Sustainability Balanced Scorecard	Kaplan, weiterentwicklelt u.a. von Schaltegger

Das Konzept der Balanced Scorecard (BSC) ist ein kennzahlengestütztes Managementsystem, mit dem eine umsetzungsorientierte, an der Unternehmensstrategie ausgerichtete Steuerung ermöglicht werden soll. Es werden vergangenheits- sowie zukunftsorientierte strategische Messgrößen berücksichtigt und in einer Scorecard festgehalten. Anspruch und Grundidee des Konzeptes sind die ausgewogene (balanced) Berücksichtigung und Verbindung von vier strategischen Perspektiven. Die Balanced Scorecard präsentiert sich als Managementsystem, sie ermöglicht dem Unternehmen eine ganzheitliche Ausrichtung. Die Übersetzung der Vision soll dem Unternehmen helfen, die Unternehmensstrategie in ein umsetzungsorientiertes Modell – in eine BSC – zu überführen.

Als Weiterentwicklung für das Nachhaltigkeitsmanagement gibt es mittlerweile die SBSC (Sustainabilty Balanced Scorecard), mit der ökologisch und sozial orientiertes Management in das Instrument der BSC integriert werden kann. Ziel ist es, die strategisch zentralen ökonomischen, ökologischen und sozialen Ziele zu ermitteln, zu systematisieren und zu messen. Es werden verschiedene "Perspektiven" bewertet, darunter z. B. Finanzen und Mitarbeitereinbeziehung. Ergebnis ist eine ausformulierte Scorecard, in der in 4 bis 5 Perspektiven die wichtigsten 20 bis 25 strategischen Größen abgebildet, über Ursache-Wirkungsketten auf den Unternehmenserfolg ausgerichtet und durch Kennzahlen messbar gemacht werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Das Instrument ist für alle Phasen des unternehmerischen Prozesses geeignet und kann alle Aspekte der Nachhaltigkeit abdecken (wertorientierte Sicht des Nachhaltigkeitsmanagements, d. h. Hauptaugenmerk auf gleichzeitigem Erreichen von ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen).

Schwächen:

- Das Instrument SBSC setzt das Vorliegen einer Strategie voraus, es ist kein Instrument zur Formulierung einer Strategie.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- Das Instrument kann aktivierend wirken und sowohl für die Bedarfsanalyse als auch die Umsetzung eingesetzt werden.

Schwächen:

- Dieses Instrument muss wahrscheinlich noch auf das Handwerk heruntergebrochen werden. Inwieweit das für den Mittelstand möglich ist, erforscht das RKW Hessen in einem Projekt seit 2001 gemeinsam mit einem Experten-Team aus je drei Wissenschaftlern und Berater/innen durch. Ziel ist es, dieses neue Instrument an die Anforderungen von KMU anzupassen sowie es in fünf Unternehmen exemplarisch zu implementieren. Die weitere Entwicklung des Instruments bleibt abzuwarten.

Quellen:

www.sustainability-balanced-scorecard.com , www.bsol.com , www.balanced-scorecard.org , http://www.rkw-hessen.de

Verfahrens- und Arbeitsanweisungen

Verfahrens- und Arbeitsanweisungen legen Zuständigkeiten und Abläufe verbindlich fest. Sie kommen da zum Einsatz, wo bei Fehlen einer Regelung befürchtet werden muss, dass Fehler auftreten (Verstöße gegen Vorschriften, vermeidbare Umweltbelastungen, Qualitätsmängel, Gefahrenquellen für die Mitarbeiter etc.).

Verfahrensanweisungen beschreiben in der Regel Abläufe, in denen auch Schnittstellenprobleme geregelt werden müssen, z. B. Abstimmung zwischen anfordernder Stelle und Einkauf, bevor der eigentliche Ablauf mit dem nächsten Arbeitsschritt fortgesetzt werden kann.

Im Gegensatz dazu handelt es sich bei Arbeitsanweisungen (oder auch bei Betriebsanweisungen) in der Regel um Vorgaben für einen Ablauf, der von einer Person von Anfang bis Ende verantwortlich durchgeführt wird, ohne dass andere Personen (Schnittstellen) betroffen sind („Kochrezept“).

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Dank der universellen Einsetzbarkeit des Instruments können in Verfahrens- und Arbeitsanweisungen problemlos ökologische, ökonomische, soziale, qualitätsrelevante oder arbeitsschutzrelevante Aspekte geregelt werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- Verfahrens- und Arbeitsanweisungen sind wichtige Steuerungsinstrumete, bei denen sich die Komplexität und der Aufwand sehr in Grenzen halten lassen.
- Das Instrument dient primär der Umsetzung und Kontrolle des Managementsystems im Handwerksbetrieb.

Quellen:

2. Verworfene Instrumente

ABC-(XYZ)-Bewertung	Im Rahmen der Materialwirtschaftslehre um 1950 entwickelt

Die ABC-Analyse ist ein einfaches qualitatives und vergleichendes Instrument zur Bewertung umweltrelevanter Stoffe, Emissionen oder anderer Umweltaspekte. Die Priorisierung erfolgt in drei Klassen. Sie wird jeweils in Bezug auf ein bestimmtes, die Fragestellung wiederspiegelndes Kriterium durchgeführt (gesellschaftliche, ökologische oder ökonomische Kriterien). Die Ergebnisse einer ABC-Analyse stellen direkt ablesbare Handlungsempfehlungen dar und dienen dazu, die vorhandenen Ressourcen auf jene Sachverhalte oder Schwachstellen zu konzentrieren, deren Lösung den größten Erfolg verspricht. Ergebnisse können in weiterführenden Bewertungsinstrumenten (z. B. Benchmarking) Verwendung finden.

Bewertungsraster mit den einzelnen Kriterien und Vorgaben zur Einstufung werden i. d. R. von jedem Unternehmen individuell erstellt.

Die qualitative ABC-Bewertung kann quantitativ um die zusätzlichen Dimension XYZ erweitert werden. Oberste Priorität haben die als A/X klassifizierten Ereignisse.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Je nach Auswahl der Kriterien auf verschiedene Bereiche anwendbar.

Schwächen:

- Im Normalfall unternehmensintern ausgerichtet und sehr subjektiv, daher i. d. R. keine Vergleiche der Resultate zwischen unterschiedlichen Unternehmen durchführbar
- Grobes Instrument durch Priorisierung in nur drei Kategorien

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Schwächen:

- Wegen der aufwändigen Arbeiten zur Findung guter Kriterien und Bewertungsstufen für das Handwerk ungeeignet.

Quellen:

Handbuch Umweltcontrolling, Hrsg.: Bundesumweltministerium, Umweltbundesamt, Verlag Vahlen, München, 2. Auflage, 2001

ACORN	White Young Green Environmental, UK Groundwork ebs, UK

Britisches Stufenmodell zum modularen Aufbau von EMAS oder ISO 14.001.

Ziel von ACORN ist es, kleineren Unternehmen einfache Rezepte zur Behandlung relevanter Punkte im Rahmen der Heranführung an zertifizierbare Systeme zu geben; Zertifizierung bzw. Validierung wird längerfristig angestrebt.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Schwächen

- Vorstufe zur Heranführung an die etablierten normenorientierten und damit für das Handwerk kaum geeigneten Umweltmanagementsysteme
- Die weitere Entwicklung bleibt abzuwarten.

Quellen:

http://www.theacorntrust.org

Arbeitsschutzmanagementsysteme	z.B. Länderausschuss für Arbeitsschutz und Sicherheitstechnik LASI

Vom Länderausschuss wurden die Leitfäden LV 21 (Spezifikation) und LV 22 (Handlungshilfe zur Einführung) erarbeitet. Zielgruppe sind alle Arten von Organisationen, wobei Hinweise auf Abspeckmöglichkeiten für KMU gegeben werden. Insbesondere die Handlungshilfe zur Einführung eines Arbeitsschutzmanagementsystems (LV 22) ist sehr konkret (Einführung in 22 Schritten) und enthält viele gute und konkrete Beispiele im Anhang.

Weitere normenbasierte Arbeitsschutzmanagementsysteme sind:

- OHSAS 18001: Occupational Health and Safety Assessment Series. Sie ist analog den Normen ISO 14001 und ISO 9001:2000 aufgebaut und wurde von der British Standards Institution (BSI) gemeinsam mit internationalen Zertifizierungsgesellschaften entwickelt.
- BS 8800 Der British Standard 8800 (seit Mai 1996 in Kraft) ist eine britische Norm für Arbeitsschutz- und Sicherheitsmanagementsysteme. Er basiert auf ‚Guten Managementpraktiken' und soll die Integration von Arbeitsschutz und Sicherheit in ein bestehendes Gesamtsystem und dessen Aufrechterhaltung unterstützen. Er ist als Leitfaden und Hilfestellung für den Aufbau von Arbeits- und Gesundheitsschutz-Managementsystemen zu verstehen und nicht als in Deutschland zertifizierungsfähiger Standard.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Normenbasierte Managementsysteme zum Arbeits- und Gesundheitsschutz weisen zahlreiche Überschneidungen zu QM nach ISO 9.001:2000 und UM nach ISO 14.001 auf.
- Eventuell Fortschritte im betrieblichen Umweltschutzes als Nebeneffekt der Umsetzung des gesetzlich vorgeschriebenen Gesundheitsschutzes
- Eventuell Senkung von Krankheitsverlusten
- Beteiligung der Arbeitsnehmer an ihren Arbeitsbedingungen (Gefährdungsanalysen!)

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit")

Schwächen:

- Normenbasierte Managementsysteme zum Arbeits- und Gesundheitsschutz weisen im Handwerk bisher keinerlei praktische Bedeutung auf.
- Als insolierte Managementsysteme sind sie zu aufwändig und nicht in den betrieblichen Alltag integrierbar.
- Bezüglich des Entwicklungsaufwandes müßte für das Handwerk - ähnlich bei bei ISO 9.001 und ISO 14.001 - der Versuch gemacht werden, die Dinge auf das Notwendigste zu reduzieren.

Quellen:

http://www.lfas.bayern.de

CARE	Wuppertal Institut, Uni Stuttgart (IAT), Fraunhofer Institut, gefördert vom BMBF

CARE – Computergestürzte Ressourceneffizienzrechnung in der mittelständischen Wirtschaft

Software-Tool, das in ein BUIS (betriebliches Umweltinformationssystem) aus den Bereichen Stoffstrommanagement oder Ökobilanzierung integriert wird. Momentan in der Entwicklungsphase. Außerdem: Qualifizierungsprogramm in Form einer Seminarreihe, mit der die Inhalte, die Methodik und die Implementierung der Ressourceneffizienzrechnung dem Unternehmen vermittelt werden. Zielgruppe: KMU

Im Rahmen des CARE-Projektes wird versucht, die ökonomische Betrachtungsweise der monetären Bewertung von Umweltauswirkungen mit der ökologischen Sichtweise der lebenszyklusweiten Betrachtung von Umweltauswirkungen zu einem ökonomisch-ökologischen Informationssystem (IS) zusammenzufassen.

Das Ziel des CARE-Projektes ist die Entwicklung und Implementierung dieses ökologisch-ökonomischen IS, mit dessen Hilfe eine systematische Erfassung und Aufbereitung von Daten zu den betrieblichen Stoff- und Energieströmen und den damit verbundenen Kosten ermöglicht werden. Die betrieblichen Daten werden dazu um ökologisch relevante Informationen aus vor- und ggf. nachgelagerten Stufen ergänzt. Das betriebliche (Umwelt-) Controlling erhält dadurch eine Entscheidungsgrundlage zur lebenszyklusweiten Bewertung und Optimierung von Produktionsprozessen und Produkten.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- CARE verbindet im Unternehmen die Prozessebene mit der Produktebene. Mit Hilfe des integrierten IS soll es möglich sein, Ansätze für eine Prozessoptimierung zu entwickeln, die kurzfristig umgesetzt werden können und gleichzeitig auch umfassende langfristige Strategien mit größeren Umwelt- und Kostenentlastungen zu entwickeln und umzusetzen, z.B. im Rahmen von Weiter- und Neuentwicklung von Produkten.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Schwächen:

- Als Software-Tool mit betriebsübergreifenden Stoff- und Energiestrombetrachtungen für Handwerksbetriebe nicht geeignet bzw. nicht in den betrieblichen Alltag integrierbar.

Quellen:

http://care.oekoeffizienz.de

Checklisten für interne Systemaudits

Checklisten für interne Audits eines Managementsystems setzen die Bildung eines Auditteams und die unabhägige Auditierung von den zu prüfenden Bereichen voraus.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Schwächen:

- Interne Systemaudits entsprechend den üblichen Anforderungen sind in einem kleinen Handwerksbetrieb meist nicht durchführbar (z.B. fehlende Unabhängigkeit von den zu prüfenden Bereichen, zu wenig geeignete Auditoren). Die Systemüberprüfung sollte deshalb mit anderen Instrumenten erfolgen (z.B. Kontrolle mittels geeigneter Kennzahlen).

Quellen:

Coup 21	Umweltamt und Wirtschaftsamt der Stadt Nürnberg, IHK Nürnberg für Mittelfranken u.a.

Das Netzwerk COUP 21 hat den Anspruch, im Sinne der lokalen Agenda 21 ökonomische, ökologische, soziale und kulturelle Aspekte der wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung vor dem Hintergrund einer zunehmend globalisierten Welt miteinander zu verbinden.

Das Netzwerk COUP 21 bietet den Mitgliedsunternehmen eine Plattform zum gemeinsamen Erfahrungsaustausch und damit auch die Chance, auf dem Weg zur Nachhaltigkeit in einer "win-win" Struktur voneinander lernen zu können.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Gutes Beispiel für Netzwerkarbeit auf dem Weg zur Nachhaltigkeit

Schwächen:

- Wenig konkretes zur Umsetzung von Umwelt- und Arbeitsschutz

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Schwächen:

- Überwiegend Verweise auf andere Projekte, Leitfäden, Arbeitshilfen und Instrumente
- Die angebotenen Informationen und Arbeitshilfen orientieren sich vor allem an den Themen und Bedürfnissen der lokal teilnehmenden Unternehmen.
- Die weitere Entwicklung bleibt abzuwarten.

Quellen:

http://www.coup21.de

Cross-Impact-Analyse

Die Cross-Impact-Analyse (CIA) ist ein Prognoseinstrument, das der Erkennung und Bewertung grundlegender Zusammenhänge zwischen gegenwärtigen und möglichen zukünftigen Situationen dient. Die CIA kann klar aufzeigen, in welchen Geschäftsfeldern, Unternehmensbereichen oder auch Produktsortimenten Anpassungen an die zu erwartenden Entwicklungen notwendig sind. Eine CIA läuft in mehreren Schritten in Workshops mit Experten unterschiedlicher Fachrichtungen ab
1. relevante Geschäftsfelder, Unternehmensbereiche, Produktsortimente festlegen, auflisten
2. relevante Beobachtungsfelder definieren (Gesetze, Forschung u. Technik, Kunden, Medien...) und erwartete Entwicklungen beschreiben
3. Entwicklung einer Vernetzungsmatrix; die Auswirkungen der Entwicklungen in den Beobachtungsfeldern auf die Geschäftsfelder werden in Form von negativen und positiven Punktwerten in der Matrix festgehalten und spalten- bzw. zeilenweise aufsummiert

Aus Summenwerten kann einerseits auf Zukunftsaussichten der Geschäftsfelder etc. geschlossen werden, andererseits ist die Relevanz der betrachteten Beobachtungsfelder ablesbar. Grundsätzlich können beliebige Variablen gegenübergestellt werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Durch breites Anwendungsspektrum Potenzial zur gleichzeitigen Betrachtung der drei Herausforderungen zur Nachhaltigkeit (ökologisch, ökonomisch, sozial) sowie Integrationsfähigkeit ins konventionelle Management

Schwächen:

- Schwierigkeit der richtigen Auswahl der Beobachtungsfelder, Punktewerte können sich in unterschiedlichem Maße gegenseitig bedingen oder beeinflussen; möglicherweise Kompensationseffekt - z. B. kann stark negative Punktwertung durch mehrere kleine positive Punktwertungen kompensiert werden, dann könnte eine sich abzeichnende Entwicklung als unbedeutend eingestuft werden, obwohl sie auf einen Punkt enorme Auswirkung hat.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Schwächen:

- Ohne externes Expertenwissen und Beratung nicht handhabbar
- Für Handwerksbetriebe zu kompliziert und zu aufwändig
- Nicht in Betriebsalltag integrierbar

Quellen:

Handbuch Umweltcontrolling, Hrsg.: Bundesumweltministerium, Umweltbundesamt, Verlag Vahlen, München, 2. Auflage, 2001, Kapitel 2

ECO-Step, Leitfaden	Arbeitsgruppe der Hess. Umweltallianz (AG hessischer IHK und IHK Dillenburg und Wetzlar)

Pilotprojekt für integriertes Kleinbetriebsmanagement. Leitfaden wird in Praxis getestet, dann erst veröffentlicht. Noch in Arbeit!

Pilotphase mit Beratung für kleine und mittlere Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern, später ohne Beratung durch Externe

Über die Bearbeitung von modularen, variablen Checklisten können sich die Firmen in ihrer ganz individuellen Situation wiederfinden. Erprobte Beispiele für die Umsetzung der Anforderungen werden zur Verfügung gestellt und können von den Unternehmen angepasst werden.

Ziel von EcoStep ist es, kleineren Unternehmen einfache Rezepte zu geben, die funktionieren und keine Beratung von außen erfordern.

Behandlung ökologisch relevanter Punkte im Rahmen der Heranführung an zertifizierbare Systeme; normenorientiert (nach ISO 14001 bzw. EMAS II); Zertifizierung bzw. Validierung längerfristig angestrebt.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Schwächen

- Vorstufe zur Heranführung an die etablierten normenorientierten und damit für das Handwerk kaum geeigneten Umweltmanagementsysteme
- Ene spezielle Checkliste für Handwerksunternehmen ist nicht entwickelt worden.
- Die weitere Entwicklung bleibt abzuwarten.

Quellen:

http://www.arbeitsgemeinschaft-hessischer-ihks.de/ag/presse/2002/0813/

http://www.umweltallianz.de/gross/index.htm

www.dillenburg.ihk.de

EDV-gestützte betriebl. Infosysteme z.B. BAUMIS

EDV-gestützte betriebliche Informationssysteme können helfen, Daten regelmäßig und reproduzierbar zu erfassen. Vorgegebene Auswertungen und Ergebnisdarstellungen erleichtern zudem die Aufbereitung und Bewertung der Daten.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Schwächen:

- Die Dateneingabe ist, vor allem beim ersten Mal, oft sehr aufwändig.
- Die Anwendbarkeit von EDV-Systemen im Handwerk leidet oft darunter, dass die Einarbeitung in die Benutzerführung viel Mühe und Zeit benötigt.
- Bei vielen EDV-Systemen sind individuelle Anpassungen nur mit zusätzlichen Kosten oder speziellem Fachwissen möglich. Systeme, in denen man sich mit nicht benötigten oder nicht zutreffenden Bereichen befassen muss, werden vom Anwender leicht abgelehnt.

Quellen:

EMAS - Umwelterklärung	EG-Kommission

Grundlage: EMAS-Verordnung über freiwillige Teilnahme an Umweltmanagementsystematik für alle Arten und Größen von Organisationen.

Umfassende formalisierte Vorgaben an die Ausgestaltung von Umweltprüfung, Umweltmanagementsystem, Umweltbetriebsprüfung und Umwelterklärung. Spielraum besteht da, wo es heißt: "... Regelung erforderlich, soweit angemessen..." " ... sollte ein Verfahren eingerichtet werden ..." etc..

Umwelterklärung muss entsprechend genau festgelegter Vorgaben erstellt und jährlich aktualisiert werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Allgemeine EMAS-Stärken:

- Berücksichtigung des Umweltschutzes und Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben
- Ggf. Senkung von umweltrelevanten Kosten
- Beteiligung der Arbeitnehmer an ihren Arbeitsbedingungen (Umweltschutz am Arbeitsplatz)
- kein spezielles Integrationspotenzial, aber gute Kombinationsfähigkeit mit ISO 9.001 und Arbeitsschutz

Schwächen:

- Die Umwelterklärung und das EMAS-Logo sind zu unbekannt, um einen nutzbaren Effekt für den Handwerksbetrieb zu erzielen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

- Nur bei sehr mutiger Reduzierung auf das Wesentliche für das Handwerk verträglich zu machen (z. B. reduziertes UMS mit Verzicht auf Validierung und unter Weglassen aller Anforderungen, die man nur für die Validierung braucht).
- Ein UMS nach EMAS dürfte sich nur in Ausnahmefällen für das Handwerk eignen. Nur für "Mercedes-Fans" zu empfehlen. Deshalb werden nur Teile von EMAS (einzelne Werkzeuge, Instrumente) in den Werkzeugkasten aufgenommen.
- Zu hoher interner und externer Aufwand zur Erstellung der Umwelterklärung steht kein (ausreichender) monetärer Nutzen gegenüber.

Quellen:

Verordnung (EG) Nr. 761/2001 über die freiwillige Beteiligung von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung (EMAS), Amtsblatt der EG L 114 vom 24.04.2001

EMAS - Validierung durch externen Gutachter	EG-Kommission

Grundlage: EMAS-Verordnung über freiwillige Teilnahme an Umweltmanagementsystematik für alle Arten und Größen von Organisationen.

Umfassende formalisierte Vorgaben an die Ausgestaltung von Umweltprüfung, Umweltmanagementsystem, Umweltbetriebsprüfung und Umwelterklärung. Spielraum besteht da, wo es heißt: "... Regelung erforderlich, soweit angemessen..." " ... sollte ein Verfahren eingerichtet werden ..." etc..

Eine Validierung muss alle drei Jahre durch externen Gutachter vorgenommen werden. Auf die zusätzlichen Überwachungen in den Zwischenjahren kann nur bei sehr kleinen Organisationen verzichtet werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Allgemeine EMAS-Stärken:

- Berücksichtigung des Umweltschutzes und Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben
- Ggf. Senkung von umweltrelevanten Kosten
- Beteiligung der Arbeitsnehmer an ihren Arbeitsbedingungen (Umweltschutz am Arbeitsplatz)
- kein spezielles Integrationspotenzial, aber gute Kombinationsfähigkeit mit ISO 9.001 und Arbeitsschutz

Schwächen:

- Leider lohnt sich die Validierung des UMS in der Regel nicht.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

- Nur bei sehr mutiger Reduzierung auf das Wesentliche für das Handwerk verträglich zu machen (z.B. reduziertes UMS mit Verzicht auf Validierung und unter Weglassen aller Anforderungen, die man nur für die Validierung braucht).
- Ein UMS nach EMAS dürfte sich nur in Ausnahmefällen für das Handwerk eignen. Nur für "Mercedes-Fans" zu empfehlen. Deshalb werden nur Teile von EMAS (einzelne Werkzeuge, Instrumente) in den Werkzeugkasten aufgenommen.
- Zu hohen Kosten für wiederkehrende Validierungen steht kein (ausreichender) monetärer Nutzen gegenüber.

Quellen:

Verordnung (EG) Nr. 761/2001 über die freiwillige Beteiligung von Organisationen an einem Gemeinschaftssystem für das Umweltmanagement und die Umweltbetriebsprüfung (EMAS), Amtsblatt der EG L 114 vom 24.04.2001

ISO 14.001 - Internes Umweltaudit (mit Interviews und Begehung)	ISO-Kommission

Grundlage: EN ISO 14.001-Norm über freiwillige Teilnahme an Umweltmanagementsystem für alle Arten und Größen von Organisationen.

Umfassende formalisierte Vorgaben an die Ausgestaltung des Umweltmanagementsystems und der internen Audits. Spielraum besteht da, wo es heißt: "... Regelung erforderlich, soweit angemessen..." " ... sollte ein Verfahren eingerichtet werden ..." etc..

Interne Audits müssen in der Regel jährlich durchgeführt werden. Die zusätzlichen Vorgaben der ISO 19.010 stellen hohe Anforderungen an Auditoren und Auditdurchführung.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Allgemeine ISO 14.001-Stärken:

- Berücksichtigung des Umweltschutzes und Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben
- Ggf. Senkung von umweltrelevanten Kosten
- Beteiligung der Arbeitsnehmer an ihren Arbeitsbedingungen (Umweltschutz am Arbeitsplatz)
- kein spezielles Integrationspotenzial, aber gute Kombinationsfähigkeit mit ISO 9.001 und Arbeitsschutz

Schwächen:

- Interne Audits entsprechend den ISO-Vorgaben sind in einem kleinen Handwerksbetrieb meist nicht durchführbar (z.B. fehlende Unabhängigkeit von den zu prüfenden Bereichen, zu wenig geeignete Auditoren).

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

- Nur bei sehr mutiger Reduzierung auf das Wesentliche für das Handwerk verträglich zu machen (z.B. reduziertes UMS mit Verzicht auf Zertifizierung und unter Weglassen aller Anforderungen, die man nur für die Zertifizierung braucht).
- Ein UMS nach ISO 14.001 dürfte sich nur in Ausnahmefällen für das Handwerk eignen. Nur für "Mercedes-Fans" zu empfehlen.
- **Geeignete Teilelemente der ISO 14.001-Norm sind als allgemeine Managementwerkzeuge (z.B. Politik, Leitlinien, Unternehmensprogramm in den Werkzeugkasten eingeflossen.**

Quellen:

EN ISO 14.001:1996, DIN e.V. (Deutsches Institut für Normung e.V.), Berlin

ISO 14.001 - Bewertung UMS durch die oberste Leitung	ISO-Kommission

Grundlage: EN ISO 14.001-Norm über freiwillige Teilnahme an Umweltmanagementsystem für alle Arten und Größen von Organisationen.

Umfassende formalisierte Vorgaben an die Ausgestaltung des Umweltmanagementsystems und der internen Audits. Spielraum besteht da, wo es heißt: "... Regelung erforderlich, soweit angemessen..." " ... sollte ein Verfahren eingerichtet werden ..." etc..

Die Bewertung durch die oberste Leitung muss in der Regel jährlich durchgeführt werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Allgemeine ISO 14.001-Stärken:

- Berücksichtigung des Umweltschutzes und Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben
- Ggf. Senkung von umweltrelevanten Kosten
- Beteiligung der Arbeitsnehmer an ihren Arbeitsbedingungen (Umweltschutz am Arbeitsplatz)
- kein spezielles Integrationspotenzial, aber gute Kombinationsfähigkeit mit ISO 9.001 und Arbeitsschutz

Schwächen:

- Bewertungen der obersten Leitung basieren auf dem Gedanken, dass in großen Betrieben die Umsetzung der ISO 14.001 in hohem Maß an untere Ebenen delegiert ist und dass sich die Führungsebene mindestens einmal jährlich mit den Ergebnissen und der Funktionsfähigkeit des Umweltmanagementsystems befassen muss.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

- Nur bei sehr mutiger Reduzierung auf das Wesentliche für das Handwerk verträglich zu machen (z.B. reduziertes UMS mit Verzicht auf Zertifizierung und unter Weglassen aller Anforderungen, die man nur für die Zertifizierung braucht).
- Ein UMS nach ISO 14.001 dürfte sich nur in Ausnahmefällen für das Handwerk eignen. Nur für "Mercedes-Fans" zu empfehlen.
- **In kleinen Betrieben und speziell im Handwerk ist dieses Instrument entbehrlich, da die oberste Leitung wegen der flachen Hierarchie und der kurzen Informationswege in der Regel ausreichend in das UMS einbezogen ist.**

Quellen:

EN ISO 14.001:1996, DIN e.V. (Deutsches Institut für Normung e.V.), Berlin

ISO 14.001 - Zertifizierung durch akkreditierte Zertifizierungsstelle	ISO-Kommission

Grundlage: EN ISO 14.001-Norm über freiwillige Teilnahme an Umweltmanagementsystem für alle Arten und Größen von Organisationen.

Umfassende formalisierte Vorgaben an die Ausgestaltung des Umweltmanagementsystem und der internen Audits. Spielraum besteht da, wo es heißt: "... Regelung erforderlich, soweit angemessen..." " ... sollte ein Verfahren eingerichtet werden ..." etc..

Eine Zertifizierung muss alle drei Jahre durch eine externe Zertifizierungsorganisation vorgenommen werden. Zusätzliche Überwachungen sind in den Zwischenjahren erforderlich.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Allgemeine ISO 14.001-Stärken:

- Berücksichtigung des Umweltschutzes und Umsetzung der gesetzlichen Vorgaben
- Ggf. Senkung von umweltrelevanten Kosten
- Beteiligung der Arbeitsnehmer an ihren Arbeitsbedingungen (Umweltschutz am Arbeitsplatz)
- kein spezielles Integrationspotenzial, aber gute Kombinationsfähigkeit mit ISO 9.001 und Arbeitsschutz

Schwächen:

- Leider lohnt sich die Zertifizierung des UMS in der Regel nicht.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

- Nur bei sehr mutiger Reduzierung auf das Wesentliche für das Handwerk verträglich zu machen (z.B. reduziertes UMS mit Verzicht auf Zertifizierung und unter Weglassen aller Anforderungen, die man nur für die Zertifizierung braucht).
- Ein UMS nach ISO 14.001 dürfte sich nur in Ausnahmefällen für das Handwerk eignen. Nur für "Mercedes-Fans" zu empfehlen.
- **Zu hohen Kosten für wiederkehrende Zertifizierungen steht kein (ausreichender) monetärer Nutzen gegenüber.**

Quellen:

EN ISO 14.001:1996, DIN e.V. (Deutsches Institut für Normung e.V.), Berlin

Jahresberichte, themen- oder beauftragtenbezogen

Jahresberichte werden in der Regel von betrieblichen Beauftragten (Abfallbeauftragter, Gefahrgutbeauftragter, Umweltschutzbeauftragter) erstellt und dienen dazu, die Führung eines Unternehmens oder einer Organisation in zusammengefasster kurzer Form über die relevanten Fakten und Entwicklungen in einem bestimmten Gebiet (Abfall, Gefahrgut, Umweltschutz) zu unterrichten.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Schwächen:

- Jahresberichte sind in einem Handwerksbetrieb meist zu aufwändig und auch nicht erforderlich, da die Informations- und Kommunikationswege kurz sind und die Führung in der Regel an allen wichtigen Entscheidungen beteiligt ist.

Quellen:

Kataster der Umweltauswirkungen

Emissionskataster, Abwasserkataster u.a. sind gute Instrumente, um in größeren Unternehmen und bei komplexeren Situationen einen Überblick zu bekommen und eine differenzierte Bewertung zu ermöglichen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Schwächen:

- Die Pflege eines Katasters ist häufig mit relativ viel Aufwand verbunden. In den meisten Handwerksbetrieben ist ein Kataster schon aufgrund der wenigen umweltrelevanten Anlagen (z.B. geringe Anzahl an Emissionsquellen) nicht erforderlich. Die Umweltauswirkungen lassen sich meist ausreichend differenziert über Gesamtangaben oder Kennzahlen beurteilen.

Quellen:

Management-Handbuch

Management-Handbücher sind vor allem in komplexeren Organisationen als übergreifendes Dach über die konkrten Umsetzungsregelungen sinnvoll. Management-Handbücher sind außerdem geeignet, um Schnittstellenprobleme und Kommunikationsstrukturen zu regeln.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Schwächen:

- Management-Handbücher sind in der Regel zu sehr auf die Strukturen von größeren Unternehmen zugeschnitten. Im Handwerksbetrieb sind sie daher entbehrlich, sofern die erforderlichen Regelungen in kürzeren Anweisungen (Verfahrens, Arbeits-, Betriebsanweisungen) getroffen werden.

Quellen:

Materialflussrechnung, Materialflusskostenrechnung

Materialflussrechnung:
Unter Stoffströmen versteht man den Weg von Stoffen von ihrer Gewinnung durch alle Produktionsschritte bis zur Entsorgung. Die betriebliche Stoffstromanalyse betrachtet den Weg eines Stoffes durch die betrieblichen Prozesse. Sofern es sich beim Untersuchunsgegenstand nicht um einzelne Stoffen (CO_2, TOC...), sondern um Material (Öl, Abfall, Abwasser...) handelt, spricht man von einer Materialflussrechnung.

Ziele: Verringerung oder Vermeidung problematischer Stoffe, Verringerung des Rohstoff- und Engergieeinsatzes, Verringerung oder Vermeidung von Emissionen, Verringerung des Abfallaufkommens

Materialflusskostenrechnung:
Umweltkosten sind Kosten, die durch die Umwelteinwirkungen des Unternehmens entstehen. Das moderne Verständnis von Umweltkosten berücksichtigt alle emissions- und reststoffbedingten Materialflusskosten, inkl. Einkaufs-, Personal-, Abschreibungs- und Entsorgungskosten.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Durch das Aufdecken bisher unerkannter Kosteneinsparpotenziale durch Materialreduktion (Dematerialisierung) werden auch Möglichkeiten zur Erhöhung der Öko-Effizienz erschlossen.
- Materialflussrechnungen liefern eine notwendige (physikalische) Grundlage für die (Umwelt-) Kostenrechnung, die Kostensenkungspotenziale entdecken hilft.
- Umweltkostenrechung liefert Datengrundlage für andere Instrumente (Kennzahlen, Benchmarking).

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Schwächen:

- Relativ großer Aufwand (Erfassung, Beschreibung der Stoffströme, u. U. umfangreiche Messungen notwendig)
- Ohne externes Expertenwissen und Beratung nicht handhabbar.
- Für Handwerksbetriebe zu kompliziert und zu aufwändig
- Nicht in Betriebsalltag integrierbar

Quellen:

www.imu-augsburg.de , www.ifu.com , www.oeko.de , www.uni-lueneburg.de/cea , www.ioew.de , www.eco-effizienz.de

Nachhaltigkeitsmanagementsysteme	z.B. Social Accountability International, London, ISEA, Institute of Social and Ethical Accountability, London

Erste normenbasierte Arbeitsschutzmanagementsysteme sind:

- SA 8000: Social Accountability 8000 ist eine Zusammenfassung von sozialen Mindeststandards zur Auditierung und Zertifizierung von Zulieferbetrieben in der Dritten Welt. Der Standard umfaßt alle Kernkonventionen der Internationalen Arbeitsorganisation, die universelle Erklärung der Menschenrechte und die UN-Konvention zu den Rechten der Kinder. Entwickelt wurde SA 8000 vom Council on Economic Priorities Accreditation Agency (CEPAA) unter Berücksichtigung des Expertenwissen aus Wirtschaft und Industrie, Arbeits- sowie Menschenrechtsorganisationen und führender Zertifizierungsunternehmen in New York. Der Schwerpunkt der Kriterien von SA 8000 liegt bei Arbeitsstandards, z.B. Kinderarbeit, Gesundheit und Sicherheit, Diskriminierung, Zwangsarbeit, Arbeitszeiten, Vereinigungsfreiheit und Recht zu Kollektivhandlungen, Löhnen und Disziplinarmaßnahmen.
- AA 1000: Der Standard AA1000 wurde 1999 veröffentlicht und soll zwei Ziele erfüllen: Zum einen soll er Organisationen als Rahmen dienen, um ihre ethischen und sozialen Leistungen verstehen und verbessern zu können, wobei die Beteiligung aller Stakeholder besondere Bedeutung beigemessen wird. Zum anderen sollen Außenstehende die sozialen und ethischen Versprechungen der Organisation überprüfen können. Der Standard kann von Organisationen aller Größen, sowohl von Unternehmen als auch von öffentlichen Verwaltungen genutzt werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Schwächen:

- Die genannten normenbasierten Konzepte und Instrumente zum Management sozialer Aspekte spielen bisher ganz überwiegend nur in größeren Unternehmen, insbesondere in Kapitalgesellschaften und global agierenden Unternehmen eine Rolle. Im Handwerk haben sie bisher keinerlei praktische Bedeutung.
- Als insolierte Managementsysteme sind sie zu aufwändig und nicht in den betrieblichen Alltag integrierbar.
- Bezüglich des Entwicklungsaufwandes müßte für das Handwerk - ähnlich bei bei ISO 9.001 und ISO 14.001 - der Versuch gemacht werden, die Dinge auf das Notwendigste zu reduzieren.

Quellen:

Öko-Effizienzanalyse	BASF

Bewertung und Vergleich von Produkten, Prozessen oder Unternehmen hinsichtlich ihrer Öko-Effizienz durch Zusammenführung von ökologischen und ökonomischen Größen.

Insbesondere Entwicklung und Optimierung von Produkten und Verfahren in Bezug auf Verhältnis von ökonomischer Wertschöpfung und ökologischer Schadschöpfung (Öko-Effizienz) und unternehmerische Zielsetzung.

Messung der Schadschöpfung mit verschiedenen Methoden möglich (Ökobilanz, Kennzahlen, Öko-Kompass), unterschiedliche ökonomische Performance-Kennzahlen je nach Betrachtungsgegenstand

Gegenüberstellung in Matrix; Positionierung in der Matrix spiegelt Öko-Effizienz der Produkt- bzw. Prozessalternativen wider.

Das Instrument soll mittel- bis langfristig zu einem weiter verbreiteten und überprüfbaren Standard entwickelt werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- partieller Beitrag zur Integration der sozialen Aspekte; so kann z. B. das Produkt-Portfolio eines Unternehmens mit der Hilfe diese Nachhaltigkeitsinstruments bewertet werden.

Schwächen:

- hohe Verdichtung von Informationen, Gefahr des Informationsverlustes und von Fehlinterpretationen
- teilweise schwer quantifizierbare ökologische (und soziale) Auswirkungen

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Schwächen:

- Ohne externes Expertenwissen und Beratung nicht handhabbar.
- Für Handwerksbetriebe zu kompliziert und zu aufwändig
- Nicht in Betriebsalltag integrierbar

Quellen:

http://www.basf.de/de/corporate/sustainability/oekoeffizienz/?id=-R3AnA-**bsf200

ÖKOPROFIT - Auszeichnungscheckliste	Stadt Graz, Österreich

Das Ökologische Projekt für integrierte Umwelttechnik ist ein Kooperationsprogramm zwischen Kommune und Unternehmen. Das Projekt, das 1991 mit dem Schwerpunkt auf technischen Umweltschutz gegründet wurde, hat sich im Lauf der Zeit zu einem umfassenden Pogramm für nachhaltige Wirtschaftsentwicklung entwickelt. Ziel ist die Stärkung der lokalen Wirtschaft bei einer gleichzeitig stattfindenden Reduzierung der Umweltbelastung. Ziel von ÖKOPROFIT ist neben oft kurzfristig zu realisierenden Kosten- und Ressourceneinsparungen vor allem die Einführung von grundlegenden Umweltmanagementsystemelementen und die Erhöhung des Umweltbewusstseins in den teilnehmenden Betrieben. Das Thema „Umweltschutz“ soll so auf eine Ebene mit anderen betrieblichen Entscheidungsfeldern gehoben und in den kontinuierlichen Verbesserungsprozess des Unternehmens integriert werden. Dies macht das Projekt vor allem für kleine und mittelgroße Unternehmen interessant, da für diese Betriebsgrößen der organisatorische Aufwand eines „großen“ Umweltmanagementsystems oft zu groß ist.

ÖKOPROFIT hat in Deutschland große Verbreitung, insbesondere auch in KMU und Handwerksbetrieben gefunden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Umweltentlastung ist eines der Hauptziele; Kostensenkung ist ein zweites Hauptziel
- Wenn angestrebt, dann kann die Integrationsleistung hoch sein.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- B.A.U.M. hat bereits mehrere Handwerksbetriebe durch ÖKOPROFIT geführt, mit z.T. großem Erfolg und kann bestätigen, dass es sich gut in Handwerksbetrieben anwenden lässt.

Schwächen:

- ÖKOPROFIT ist als eigenständiges Konzept nur im Kontext eines kommunalen Projektes durchführbar und von daher für den Werkzeugkasten nicht geeignet. Aus diesem Grund entfällt auch die Anwendung des ÖKOPROFIT-Teilwerkzeuges „Auszeichnungscheckliste“

Andere geeignete Teilwerkzeuge von ÖKOPROFIT werden als allgemeine Managementwerkzeuge (z.B. Politik, Leitlinien, Unternehmensprogramm, Rechtscheckliste) in den Werkzeugkasten aufgenommen.

Quellen:

http://www.cpc.at

ÖKORADAR	Deutschen Kompetenzzentrum für Nachhaltiges Wirtschaften (DKNW) Universität Witten/Herdecke, Lehrstuhl für Umweltmanagement der Universität Hohenheim

Im Aufbau befindliches Internet-Portal, das künftig nach derzeit acht Umweltmanagementthemen (Radarschirmen) strukturiert, Informationen und einzelne Werkzeuge enthalten wird.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Umfassende Zusammenstellung bzw. Verlinkung von Informationen und Arbeitshilfen

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Schwächen:

- ÖKORADAR setzt die Internet-Nutzung im Handwerksbetrieb voraus.
- Die Brauchbarkeit bzw. direkte Anwendbarkeit der angebotenen Informationen und Arbeitshilfen speziell für die Bedürfnisse von Handwerksbetrieben ist noch nicht abzusehen.
- Die weitere Entwicklung bleibt abzuwarten.

Quellen:

http://www.oekoradar.de

permanente Ausschussarbeit (UM, ASI)

Die Arbeit von Umweltausschüssen oder des gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitssicherheitsausschusses soll dazu dienen, dass über alle betrieblichen Ebenen ein Austausch über Umwelt- oder Arbeitsschutzprobleme erfolgt. Dies ist in größeren Organisationen sicherlich ein sinnvolles Instrument.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Schwächen:

- Eine permanente Ausschussarbeit ist in einem Handwerksbetrieb meist zu aufwändig und auch nicht erforderlich, da die Informations- und Kommunikationswege kurz sind und die Führung in der Regel an allen wichtigen Entscheidungen beteiligt ist.

Quellen:

PIUS-Check	Effizienzagentur NRW

Der PIUS-Check "Produktionsintegrierter Umweltschutz" ist ein Beratungsprogramm der Effizienzagentur (EFA) für produzierendes Gewerbe zur Optimierung der innerbetrieblichen Prozesse, besonders von z.B. Fertigungsverfahren.

Zielgruppe: Produzierendes Gewerbe ab einer relevanten Größe mit relevanten Fertigungsprozessen

Die EFA vermittelt den Kontakt zwischen Beratungsbüros und den Betrieben, berät demnach nicht selber. Die Betriebe bekommen dann bis zu 10 Beratertage von der EFA zu 80% (?) refinanziert.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Schwächen:

- Das Instrument ist räumlich derzeit auf Nordrhein-Westfalen beschränkt.
- Das Instrument ist nur für einige Handwerksrichtungen geeignet, da entsprechend relevante Produktionsprozesse vorliegen müssen.
- Das Instrument ist nicht für die betriebsinterne Anwendung gedacht, sondern basiert auf externer Beratung durch Spezialisten.

Quellen:

http://www.efa-nrw.de

Produktbezogene Ökobilanzierung nach ISO 14.040

Zielgruppe: Alle Unternehmen

Die Ökobilanz ist ein Instrument zur Erfassung, Bewertung und Abbildung von Umweltauswirkungen, die von Produkten ausgehen. Als umweltbezogenes Informations- und Entscheidungsinstrument bildet es eine Grundlage für Vergleiche, Zielsetzungen, Controlling und Identifikation von Schwachstellen sowie interne und externe Kommunikationsprozesse. Die Ökobilanz beginnt mit der Zielfestlegung und Systemabgrenzung und baut auf der Grundlage eines Flussdiagramms von Stoff- und Energieflüssen ein Inventar erfasster Mengenströme auf. Durch die Erfassung und Abbildung komplexer Sachverhalte kann die Ökobilanz das operative Management dabei unterstützen, Prioritäten zu setzen und Fehlentwicklungen zu vermeiden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Schwächen:

- Für Anwendung im Handwerk zu großer Zusatzaufwand.
- Die Erfassung der Inventardaten ist oft sehr zeit-, personal- und kapitalaufwendig und übersteigt daher die Ressourcen eines Handwerksbetriebes. Allerdings wird kontinuierlich daran gearbeitet, durch die Entwicklung von feststehenden Modulen und Software den Aufwand zu reduzieren und die Ökobilanz auch für KMUs möglich zu machen.

Quellen:

- DIN Deutsches Institut für Normung e.V., Berlin
- Normenbezug über Beuth Verlag GmbH, Burggrafenstr. 6, 10787 Berlin

PRUMA	gtz, Gesellschaft für technische Zusammenarbeit GmbH, Bonn

Vom Prinzip ähnlich konstruiertes Beratungsprogramm wie ÖKOPROFIT, dabei aber für den Einsatz in Entwicklungsländern gedacht.

PRUMA - Profitables Umweltmanagement, ein Angebot für Klein- und Mittelunternehmen: PRUMA ist ein integriertes Konzept zur Förderung umweltorientierter Unternehmensführung für Kleinst-, Klein- und Mittelunternehmen (KMU) in Entwicklungsländern.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Schwächen:

- PRUMA weist gegenüber dem bewährten Instrument ÖKOPROFIT keine besonderen Vorteile auf.

Quellen:

www.gtz.de/p3u/deutsch/PRUMA.html

Qualitätsverbund umweltbewusster Handwerksbetrieb	Handwerkskammern; gefördert vom Freistaat Bayern

Zwölf festgelegte Teilnahmekriterien müssen erfüllt sein (Einhaltung des Umweltrechtes, Erfassung der Umweltauswirkungen, Planung von Maßnahmen, Festlegung von Zuständigkeiten, regelmäßige Unterweisungen, Umweltinformation für Interessierte, Teilnahme an QuH-Arbeitskreisen, Nachweis der Dokumentation etc.).

Zertifikat mit jährlicher bzw. 2-jährlicher externer Überprüfung

Zielgruppe: Handwerksbetriebe allgemein

Alle Stufen des unternehmerischen Prozesses werden tangiert.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- In Bayern nehmen bereits viele Handwerksbetriebe an QuH teil; andere Bundesländer übernehmen das Konzept mittlerweile.

Schwächen:

- Einige der 12 Kriterien sind für den Einsatz im vorgesehenen „Berater-Werkzeugkasten“ nicht notwendig bzw. nicht geeignet. Die Forderung nach Katastern oder Bilanzen zur Erfassung und Bewertung der Umweltauswirkungen erscheint zu aufwändig. Der Nachweis der Wartung technischer Einrichtung ist (mit Ausnahme des Nachweises vorgeschriebener Überwachungen) nicht notwendig.

Von den 12 Einzelinstrumenten (oder Kriterien) des QuH-Konzeptes werden die drei Instrumente „Erfassen und Bewerten von Umweltauswirkungen“, „Nachweisbare Wartung technischer Einrichtungen“ und „Externe QuH-Überwachung alle 2 Jahre“ als für den Werkzeugkasten nicht geeignet eingestuft. Andere geeignete Teilwerkzeuge des QuH-Konzeptes werden als allgemeine Managementwerkzeuge (z.B. Unterweisungen, Maßnahmenprogramm) in den Werkzeugkasten aufgenommen.

Quellen:

http://www.quh.de

Soft Factor Assessment	ecco ecology + communication Unternehmensberatung GmbH

Orientierungsberatungen für kleine und mittlere Unternehmen

Methodik zur Erfassung des Entwicklungsstandes der weichen Faktoren im Umweltschutz

Ziel: Dauerhafte Sicherung der Fähigkeiten zu Umweltentlastungsbeiträgen in Unternehmen

Entwicklungsstufe: noch weitere Entwicklung nötig

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Integrative Ansätze in den Bereichen Information, Kommunikation, Ideengenerierung und Entwicklung einer (nachhaltigen) Leistung

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Schwächen:

- Das Instrument erscheint für die Bedürfnisse eines Handwerksbetriebes im Verhältnis zum Aufwand als zu speziell.
- Die abgedeckten Inhalte können auch mit einfacheren Methoden erfasst und bearbeitet werden.
- Das Instrument bedarf in der Regel in einem Handwerksbetrieb eines Coachings durch einen externen Berater.
- Die weitere Entwicklung bleibt abzuwarten.

Quellen:

http://www.ecco.de

TIKOM-Matrizen	Universität Gesamthochschule Kassel, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Forschungsgruppe betriebliche Umweltpolitik

Selbstevaluation mit Hilfe von 5 Erfolgsfeldern (Technik, Information, Kommunikation, Organisation, Motivation = TIKOM); Arbeitsblätter unterteilt in Bestandsaufnahme/Sensibilisierung, Bewertung/Beurteilung und Weiterentwicklung/Aktivitäten).

TIKOM-Matrizen eignen sich vor allem für die Phase der Bestandsaufnahme und Bedarfsanalyse.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stärken:

- Relativ einfaches und wenig komplexes Instrument, das nach einiger Übung vielleicht ohne externe Unterstützung angewendet werden kann.

Schwächen:

- Das Instrument bedarf mindestens bei der ersten Anwendung in einem Handwerksbetrieb eines Coachings durch einen externen Berater.
- Die von TIKOM-Matrizen abgedeckten Inhalte können auch mit anderen Instrumenten ausreichend gut bearbeitet werden.

Quellen:

Universität Gesamthochschule Kassel, Fachbereich Wirtschaftswissenschaften, Forschungsgruppe betriebliche Umweltpolitik

BMBF Projekt: Entwicklung und Implementierung eines praxisgerechten Systems für das zukunftsfähige Management von Handwerksbetrieben in Regionen

Teilkonzept Qualitätsmanagement (QM)

Christian Hein, B.A.U.M. Consult AG, Hamburg
unter Mitwirkung von Cord Röpken

Inhalt

1. Hintergrund, Beschreibung und Begründung des Teilkonzeptes 3
1.1 Nachhaltige Entwicklung in der Wirtschaft – eine Einführung 3
1.2 Einführung in die Thematik 6
1.3 Von der Qualitätssicherung zum Qualitätsmanagement 7
1.4 Einordnung in den Bezugsrahmen 9
1.5 Überschneidungen/ Schnittstellen zu anderen Teilkonzepten 12
2. Werkzeuge und Konzepte des Qualitätsmanagements 13
2.1 Konzepte (Systeme) 13
2.1.1 Gütegemeinschaften - Gütesiegel 13
2.1.2 Qualitätssicherungssysteme 15
2.1.3 Qualitätsmanagementsysteme 16
2.1.4 Total Quality Management 18
2.1.4.1 Einführung 18
2.1.4.2 Europäischer Qualitätspreis/(S-)EFQM 19
2.1.4.3 Nationale und regionale Qualitätspreise 21
2.2 Werkzeuge (Instrument) 24
2.2.1 Qualitätstechniken 24
2.2.2 TQM-Instrumente 29
2.3 Motivation, Einführung, Anwendung, Verstetigung von Werkzeugen 31
2.3.1 Erfahrungen mit Qualitätsmanagementsystemen und -werkzeugen 31

2.3.1.1 Studie „Qualität in produzierenden Unternehmen 2002“ 31

2.3.1.2 Studie „Excellence Barometer“ 36

2.3.1.3 Erfahrungen im Handwerk 36

3. Bewertung und Auswahl für das Handwerk tauglicher Werkzeuge 37

3.1 Zugrundegelegte Kriterien und Auswahlverfahren 37

3.2 Liste der ausgewählten Konzepte/Prozesse und Werkzeuge 40

3.3 Zusammenfassende Einschätzung 40

4. Anhänge 43

4.1 Anhang 2 – Grundsätze des Qualitätsmanagement 43

4.2 Anhang 1 – Werkzeugkurzskizzen 47

5. Literatur 72

1. Hintergrund, Beschreibung und Begründung des Teilkonzeptes

1.1 Nachhaltige Entwicklung in der Wirtschaft – eine Einführung

Das Leitbild der nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung (sustainable developement) verfolgt das Ziel, den ökonomischen, ökologischen und sozialen Bedürfnissen der Gesellschaft gerecht zu werden, ohne die Entwicklungschancen nachfolgender Generationen zu beinträchtigen.

Die Umsetzung des Nachhaltigkeitsprinzips in der Praxis erfordert die ausgewogene Berücksichtigung dieser Ziele: Im konkreten Einzelfall wird nachhaltige Entwicklung immer aushandeln müssen, wie "ökologisch verträglich", "wirtschaftlich profitabel" und "sozial förderlich" in Einklang gebracht werden können. Dabei wird es nicht immer möglich sein, für alle Bedürfnisse eine vollständig befriedigende Lösung zu finden.

Der wirtschaftliche Erfolg stellt die Grundlage für die Erreichung ökologischer und sozialer Ziele dar. Der vorsorgende Umgang mit allen Ressourcen des Wirtschaftens ist die Schlüsselfrage bei der Umsetzung einer nachhaltigen Wirtschaft. Dabei ist es wichtig zu sehen, dass Nachhaltigkeit viel mehr als ein reines Umweltthema ist und sich daher nicht auf ökologische Fragen reduzieren lässt. Vielmehr gilt es, das gesamte Spektrum wirtschaftlicher und gesellschaftlicher Entwicklungspotenziale zu nutzen und Nachhaltigkeit als übergreifendes Konzept zur Optimierung aller drei Zieldimensionen (des Sozialen, der Ökologie und der Ökonomie) zu verstehen.

Im Sommer 2000 wurde auf Initiative des Bundesverbandes der Deutschen Industrie (BDI) „Econsense“ in Berlin gegründet. Econsense - das "Forum Nachhaltige Entwicklung" ist eine Initiative führender national und global agierender Unternehmen und Organisationen der Deutschen Wirtschaft, die das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung in ihre Unternehmensstrategie integriert haben.

econsense
Forum Nachhaltige Entwicklung

Mitglieder sind:

Allianz, BASF, BMW Group, Bosch, DaimlerChrysler, Deutsche Bahn, Deutsche Telekom, E.ON, Gerling, HeidelbergCement, Henkel, Lufthansa, Münchener Rückversicherungsgesellschaft, RAG, Ruhrgas, RWE, Siemens, Tetra Pak, ThyssenKrupp, TUI, VCI und Volkswa-

gen.

Die am Forum Nachhaltige Entwicklung beteiligten Unternehmen haben eine Agenda mit wichtigen Themen benannt, die sie im Rahmen des Dialogprozesses diskutieren wollen. Zu diesen Themen haben sie jeweils konkrete Beiträge zusammengestellt, die aus ihrer Sicht gute Beispiele für eine nachhaltige Wirtschaft dokumentieren und daher in die Diskussion eingebracht werden sollen.

Seit Gründung des Forums stehen folgende Themen im Vordergrund:

- Nachhaltige Produkte und nachhaltiger Konsum
- Nachhaltige Energiewirtschaft, Klimaschutz und Nachhaltigkeit

Weitere mögliche Themen:

- Mobilität / Logistik / Verkehr
- Corporate Social Responsibility
- Finanzdienstleistungen
- Management
- Innovation

Durch den Dialog soll sich Econsense zu einem "Think Tank" entwickeln, der neue, praxisorientierte Konzepte nachhaltigen Wirtschaftens und nachhaltiger Politik erarbeitet, frühzeitig Trends erkennt sowie die vorhandene Sachkompetenz bündelt. Damit verleiht das Forum dem Dialog mit Politik, Stakeholdern aus Nichtregierungsorganisationen (NGO), Wissenschaft, Medien und Öffentlichkeit einen zentralen Stellenwert bei der Konzeption und Umsetzung einer nachhaltigen Wirtschaftsweise. Ziel ist damit auch, Eckpunkte einer Politik der Nachhaltigkeit und Zielvorgaben einer nachhaltigen Entwicklung für Staat, Gesellschaft und Wirtschaft mit zu bestimmen.

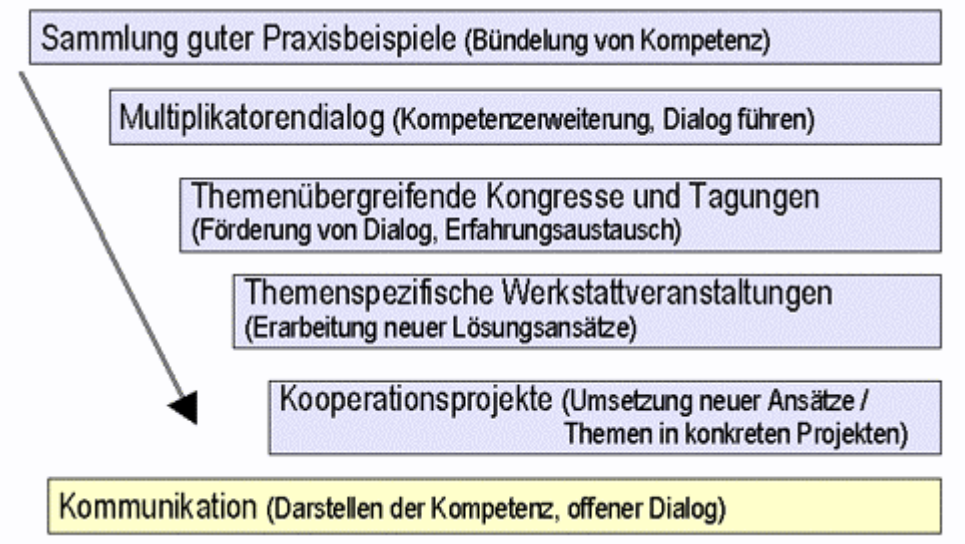


Abb.1: Das Econsense-Modell (Quelle: www.econsense.de)

Die Mitglieder von Econsense haben das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung in ihre Unternehmensstrategie integriert - und beweisen ganz praktisch, dass Nachhaltigkeit "machbar" ist. Nicht alle Lösungen für eine nachhaltige Entwicklung müssen neu erfunden werden - vielmehr gibt es in den Unternehmen bereits viele gelungene Ansätze. Diese darzustellen ist das Ziel der neuen Sammlung "Gute Praxisbeispiele" aus dem Kreis der Econsense-Mitgliedsunternehmen und -organisationen. Sie dokumentiert das hohe Maß an Lösungskompetenz der Wirtschaft und zeigt, mit welch unterschiedlichen Herangehensweisen die Herausforderungen unserer Zeit angegangen werden können. Aus dieser Zusammenstellung spricht Ideenreichtum, wirtschaftliche Expertise, Kreativität und hoch entwickeltes technologisches Potenzial verbunden mit dem festen Willen, soziales Engagement zu beweisen.
Die Econsense-Mitglieder wollen untereinander von der guten Praxis lernen und hoffen zugleich, auch anderen Akteuren in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft mit der Sammlung ein hilfreiches Instrument und wertvolle Anregungen an die Hand zu geben. Die Sammlung "Gute Praxisbeispiele" wird laufend aktualisiert und ergänzt.

Zu folgenden Themen liegen eine Vielzahl[1] von Praxisbeispielen vor (Stand 05.05.03):

1. Schutz der Umwelt – Ressourcenschonung – nachhaltige Energieerzeugung und -nutzung – Klimaschutz (26)
2. Mobilität – Innovationen und nachhaltige Produkte (9)
3. Nachhaltige Produkte und Dienstleistungen (13)
4. Unternehmerische Verantwortung und gesellschaftliches Engagement

   a. Soziales und allgemeines gesellschaftliches Engagement (15)
   b. Engagement für die Gesundheit (8)
   c. Bildung, Forschung, Wissen (23)
5. Arbeit und Beschäftigung – Innovation und Flexibilisierung (12)
6. Nachhaltigkeitsmanagement (8)
7. Dialog und Partnerschaft 2)

1.2 Einführung in die Thematik

Insbesondere die 90er-Jahre des 20. Jahrhunderts brachten auch in Deutschland den Durchbruch des Qualitätsmanagements. Während Qualitätsprodukte eine Selbstverständlichkeit für das »Made in Germany« waren, wurde nun zunehmend in der obersten Leitungsebene erkannt, dass Qualitätsmanagement nicht delegierbar ist – anders als bisher Qualitätskontrolle oder Qualitätssicherung –, sondern eine ureigene Aufgabe der obersten Managementebene ist. Für jeden Betrieb und jede Branche dient die Qualität wesentlich zur Erhaltung und Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit (Abb. 2). Auf lange Sicht hängt der Erfolg eines Betriebs am Markt sogar maßgeblich von der überlegenen Qualität seiner Produkte oder Dienstleistungen gegenüber dem Wettbewerb ab. Auch die Qualität der Prozesse gewinnt immer stärker an Bedeutung und macht durch die damit einhergehende Erhöhung der Produktivität bzw. Wirtschaftlichkeit den Blick frei auf betriebswirtschaftliche Potenziale, deren Ausschöpfung zur Realisierung eines Kostenvorteils gegenüber den Wettbewerbern führt. Damit erweist sich Qualität in dieser erweiterten Bedeutung zunehmend nicht mehr nur als Imagefaktor, sondern wird schlicht zu einer Überlebensfrage, die bei allen Entscheidungen des Managements bzw. des Geschäftsführers/Firmeninhabers entsprechend zu berücksichtigen ist.

Qualität alleine reicht nicht mehr aus, wenn damit nur die Produkt- bzw. Dienstleistungsqualität gemeint ist. Immer mehr an Bedeutung gewinnen auch die Zeit des Markteintritts (Produktentwicklungszeit), die entstehenden Kosten und die Flexibilität des Betriebs im Hinblick auf eine Reaktion auf die Wünsche seiner Kunden.

[1] Anzahl der Praxisbeispiele in Klammern

Wettbewerbsfaktoren	und ihre Wichtigkeit
Qualität	30 %
Marketing/Werbung	20 %
Ertrag	15 %
Kundenbetreuung	15 %
Lieferservice	15 %
Sortimentsbreite	5 %
Summe	**100 %**

Abb. 2: Qualität als Wettbewerbs- und Erfolgsfaktor [1]

Bereits seit mehr als einem Jahrzehnt sind normierte Managementsysteme – insbesondere das Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9000ff – ein Instrument der systematischen Betriebsführung in Deutschland.

Durch die nachfolgenden potenziellen Nutzen eines Qualitätsmanagementsystems wird deutlich, dass sich Qualität zu einem strategischen Instrument im Wettbewerb um Marktanteile entwickelt hat.

- Bessere Akzeptanz beim Kunden vor Auftragserteilung
- Weniger Kosten für Ausschuss, Nacharbeit und Reklamation
- Verbesserte Termintreue und Kundenzufriedenheit
- Geringeres Produkthaftungsrisiko
- Qualifizierte und motivierte Mitarbeiter
- Besseres Umsetzen und Verständnis der Unternehmensziele
- Sicherung konstanter und reproduzierbarer Qualität
- Konsequente Ausrichtung entlang der Wertschöpfungskette
- Sicherung von Know-How einzelner Mitarbeiter
- QM als Voraussetzung für die Marktfähigkeit als Zulieferbetrieb

1.3 Von der Qualitätssicherung zum Qualitätsmanagement[2]

Bis in die 50er-Jahre des 20. Jahrhunderts hinein wurde Qualität im Sinne der ursprünglichen Bedeutung vor allem auf die technische Beschaffenheit eines Produkts bezogen. War

[2] vgl. insbesondere Kamiske/Brauer, Qualitätsmanagement 2003

von Qualität die Rede, so meinte man damit nahezu ausschließlich die Produktqualität. Qualitätsmerkmale waren in erster Linie Leistungsdaten wie beispielsweise die mechanische Festigkeit oder die Lebensdauer.
Ein qualitativ hochstehendes Produkt musste außerdem einwandfrei funktionieren und durfte keine Fehler aufweisen. Entsprechend dieser technisch orientierten Festlegung war also die Einhaltung technischer Normen und Spezifikationen der Maßstab für Qualität.
Es konnte von einer gefertigten Qualität kaum die Rede sein, höchstens von einer durch Kontrollen erprüften Qualität sowie von einer Delegation der Qualitätsverantwortung.

Ende der 50er-, Anfang der 60er-Jahre wurden insbesondere in Japan umfangreiche Qualitätsanstrengungen unternommen. Mit der Einführung statistischer Methoden zur Qualitätsprüfung bzw. -überwachung in der laufenden Fertigung beginnend, weitete sich der Qualitätsgedanke immer mehr aus und wurde schließlich auf das gesamte Unternehmen übertragen. Die Qualitätsaufgaben waren gemäß diesen neuen Ideen nicht mehr in der Endprüfung bereits fertiger Produkte durch eine spezielle Abteilung zu sehen. Vielmehr weitete sich das Gedankengut des Qualitätsmanagements, wie es zum Teil schon damals bezeichnet wurde, auf das gesamte Unternehmen aus. Die Integration verschiedener Bausteine und Methoden führte zu umfassenden, unternehmensübergreifenden Qualitätsstrategien bzw. -konzepten, die heute als Begriffe wie Total Quality Management (TQM) verbreitet sind.

Mit der Entwicklung und Umsetzung dieser Konzepte ging auch eine Veränderung in der Interpretation und Betrachtungsweise des Qualitätsbegriffs einher. Nicht mehr die herstellerseitig festgelegten Spezifikationen aus Konstruktion und Fertigung waren maßgeblich, sondern die Anforderung des Kunden – oder allgemein ausgedrückt: der Verwendungszweck – rückte nun mehr und mehr in den Mittelpunkt des Interesses. Zusammengefasst bedeutet dies:

- Qualität ist mehr als die reine Erfüllung von (technischen) Spezifikationen, der Kunde mit allen seinen Bedürfnissen rückt in den Mittelpunkt der Qualitätsanstrengungen.
- Qualität ist Aufgabe des gesamten Unternehmens, von der Geschäftsführung bis zur ausführenden Ebene.

1.4 Einordnung in den Bezugsrahmen

Nachfolgend sind in der Matrix die jeweils zu betrachtenden Aspekte des Qualitätsmanagement sowie mögliche Qualitätsmethoden in den Phasen des betrieblichen Prozesses dargestellt.

Phase / **Teilkonzept**	**Phase 1: Ideen-generierung**	**Phase 2: Entwicklung einer nachhaltigen Leistung**	**Phase 3: Leistungs-realisierung**	**Phase 4: Markt-einführung**	**Phase 5 Etablierung im Markt**
1. Organisation					
2. Finanzierung					
3. Information und Kommunikation					
4. Umwelt-, Arbeits-, Gesundheitsschutz					
5. Qualitäts-management	Analyse der Kundenwünsche und -anforderungen **(Markt-analyse)** In der Rolle des Zulieferers: Einbeziehung des Abnehmers (Querbezug zum Teilkonzept Kooperation)	Planung der Qualitätsanforderungen an das Produkt bzw. die Dienstleistung, an die Mitarbeiter und den Betrieb. **(Qualitätsplan)** Definition und Beschreibung von Prozessen unter Einbeziehung von Lieferanten. **(Prozesslandkarte)** In der Rolle des Zulieferers: Einbeziehung des Abnehmers (Querbezug zum Teilkonzept Kooperation)	Umsetzung der Anforderungen der Qualitäts-aspekte aus Phase 2. **(Produkt-Audits)** Steuerung und Verbesserung der Prozesse. **(Prozess-Audits)**	Kundengewinnung und Angebotsphase. **(Marketing)**	Kundenbetreuung, Reklamationsbehandlung, Kundenservice, -bindung. Lieferantenbewertung. **(Zufriedenheitsanalysen, Audits)**
6. Innovation, Produktentwicklung					
7. Regionale Kooperation					

Matrix 1: Bezugsrahmen für Bestandsaufnahme und Teilkonzepte

Die Matrix zeigt, dass in allen fünf Phasen des unternehmerischen Prozesses zur Entwicklung und Erstellung einer nachhaltigen Leistung Qualitätsaspekte berücksichtigt werden müssen. Nach der klassischen Managementphilosophie des Deming-Zyklus (Abb. 3) „Planen, Ausführen, Überprüfen, Verbessern“ wird davon ausgegangen, dass jeder Vorgang als Prozess betrachtet und Schrittweise verbessert werden kann.

Für jede Phase (=Prozess) muss der Deming-Zyklus der ständigen Verbesserung einzeln angewendet und in der Gesamtheit betrachtet werden, d.h. die Wechselwirkung der Phasen/Prozesse.

Diese Matrix mit ihren fünf Phasen lässt sich für jegliche Betriebe und Brachen anwenden (einschließlich Handwerksbetriebe). Im Kapitel 4 werden Konzepte und Werkzeuge vorgestellt, die in den einzelnen Phasen des unternehmerischen Prozesses zur Anwendung kommen können.

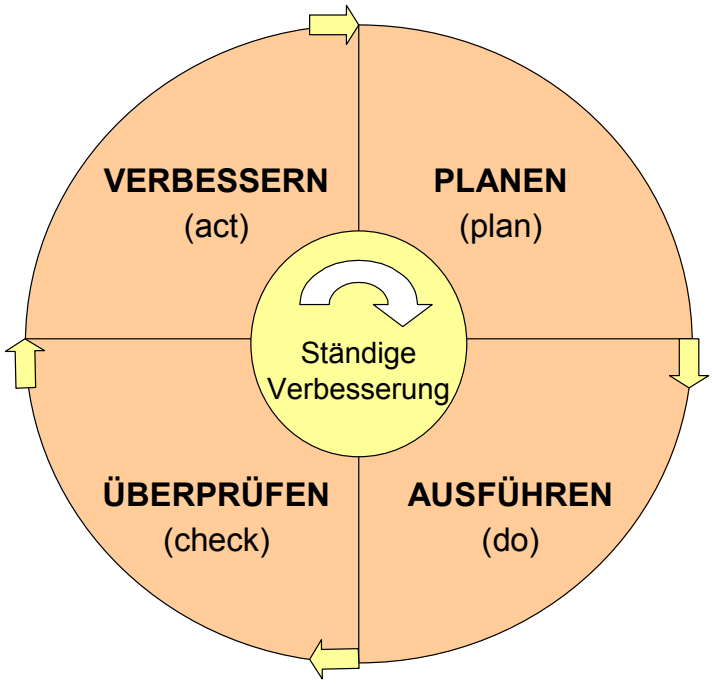


Abb.3: PCCA-/Deming-Zyklus

⇒ Schlussfolgerungen zum Kap. 1 für die Anwendbarkeit/Übertragbarkeit auf das Handwerk:

Trotz der Vielzahl der Praxisbeispiele gehen nur wenige Beispiele auf alle drei Säulen der Nachhaltigkeit ein - dies zeigt auch schon die Unterteilung in die o.g. Themen. Darüber hinaus wurde die Initiative von führenden national und global agierender Unternehmen und Organisationen der Deutschen Wirtschaft gegründet; eine Einbeziehung von kleinen und mittleren Betrieben oder gar Handwerksbetrieben erfolgte nicht. Das „Herunterbrechen“ der im Rahmen von Econsense erarbeiteten Leitlinien und Strategien auf kleine und mittlere Unter-

nehmen ist nicht erkennbar vollzogen. Dies ist aufgrund der differenzierten Strukturen, Abläufe, Ansprüche und Möglichkeiten auch nur schwer leistbar. Die Idee und der Ansatz der Initiative von Ecosense, speziell auf das Handwerk angepasst, ist jedoch – möglicherweise durch den Anstoß dieses BMBF-Projektes „Nachhaltige Entwicklung im regionalen Handwerk“ – vielversprechend.

Das Konzept des Qualitätsmanagements springt auf immer mehr Branchen über. War es am Anfang im wesentlichen in der Automobilbranche verbreitet, so erfasste es schnell die Zulieferindustrie. Das Gesundheitswesen, insbesondere die Krankenhäuser, griff es auf. Auch die Kette der Nahrungsmittelversorgung, vom Hersteller bis zum Verbraucher, kann von QM äußerst profitieren. Immer mehr öffentliche Verwaltungen betreiben bewusst QM. Bei Handwerksbetrieben – sofern sie kein Zulieferbetrieb sind - ist ein Qualitätsmanagementsystem weniger verbreitet. Bei der Ausschreibung und Vergabe von kommunalen Bauleistungen an ausführende Baubetriebe wird jedoch häufig bereits ein Qualitätsmanagementsystem gefordert[3].

Die Nachhaltigkeit des Qualitätsmanagement liegt gerade in der kontinuierlichen Verbesserung, der langfristigen Kundenbindung („Der Kunde kommt zurück und nicht das Produkt“) und des langfristigen Geschäftserfolges (Wertschöpfung). Im Handwerk ist aufgrund der hohen Fertigungstiefe und geringen arbeitsteiligen Prozesse besonders die Know-how-Sicherung der Produkt- und Dienstleistungsrealisierung durch die Mitarbeiter von Bedeutung. Gerade für Handwerksbetriebe kann insbesondere eine Systematisierung der betrieblichen Abläufe nützlich sein, um weiterhin flexibel, individuell und zeitnah auf Kundenanforderungen eingehen zu können.

„Qualität ist das A und O für Handwerksbetriebe in einem zunehmend intensiver werdenden Wettbewerbsumfeld. Obwohl die systematische Einführung von Qualitätsmanagementsystemen in kleinen und mittleren Betrieben des Handwerks mit Kosten und Aufwand verbunden sein kann, lohnt es sich. Denn: Qualitätsmanagement ist von großer Bedeutung für das Überleben des Unternehmens.“[4]

[3] Erfahrungen eines Hamburger Bauunternehmens (B.A.U.M. Kunde)
[4] Klaus Schloesser, GF des Westdeutschen Handwerkskammertages (aus [3])

1.5 Überschneidungen/ Schnittstellen zu anderen Teilkonzepten

Managementsysteme sind ein bewährtes Instrument, um die Lebens- und Entwicklungsfähigkeit eines Unternehmens nachhaltig zu sichern sowie Entwicklungspotenziale für die Zukunft zu erschließen. Integrierte Managementsysteme (IMS) sind derzeit in aller Munde. Darunter versteht man überwiegend die Verknüpfung von Qualitätsmanagement, Umweltmanagement und Arbeitssicherheitsmanagement zu einem ganzheitlichen Konzept der Unternehmensführung. Um die Managementsysteme in den Betrieben sinnvoll zu kombinieren, ist die Nutzung der Synergieeffekte durch Zusammenlegung gemeinsamer Managementstrukturen, sowie die Zusammenfassung und Verknüpfung der Anforderungen der Bereiche Qualität, Umwelt und Arbeitssicherheit in die Prozessabläufe erforderlich. Darüber hinaus können auch andere Managementsysteme, wie z.B. Risikomanagement, Finanzmanagement, etc. integriert werden.

Die jeweils zugrunde liegenden Regelwerke und Spezifikationen/Forderungen, DIN EN ISO 9001 (für Qualität allgemein oder für Automobilzulieferer TS 16949, QS 9000 und VDA 6.1), DIN EN ISO 14001 oder EMAS für Umweltmanagementsysteme und die britische Spezifikation „Occupational Health And Safety Management Systems“ (OHSAS 18001) für Arbeitssicherheit sind alle sehr ähnlich strukturiert und weitestgehend inhaltlich kompatibel.

Integrierte Management können am besten auf der Basis der ISO 9001:2000 eingerichtet werden, da sie an den Betriebsabläufen ausgerichtet ist. Zunächst geht es darum, alle im Unternehmen ablaufenden Prozesse zu erfassen. Den drei Arten von Prozessen (siehe Kapitel 4.1.3) mit den dort eingesetzten Anlagen, Stoffen, Kennzahlen sowie den Prozessspezifischen Abläufen und Tätigkeiten können Anforderungen aus Sicht der Umwelt, Qualität, Arbeitssicherheit, Nachhaltigkeit, Kunden, Betriebswirtschaft, etc. zugeordnet werden.

Im Rahmen dieses Forschungsprojektes sind demnach besonders die Schnittstellen dieses Teilkonzeptes gegenüber dem Teilkonzept „Umwelt-, Arbeits- und Gesundheitsschutz“ (hier: Qualitätsverbund umweltbewusster Handwerksbetriebe QuH) zu beachten. Das unter Kapitel 4.1.3 vorgestellte Prozessmodell kann auch als Grundlage für das „Integrierte Modell“ der nachhaltigen Entwicklung im regionalen Handwerk dienen. Ausgehend vom Prozessmodell können die Anforderungen der Werkzeuge und Konzepte (Systeme) der einzelnen Teilkonzepte den Betriebsprozessen zugewiesen werden und damit kontinuierlich verbessert werden.

Darüber hinaus ergeben sich auch Schnittstellen zu reinen Nachhaltigkeitskonzepte und -werkzeuge, wie beispielsweise SAFE (Sustainability Assessment For Enterprises) ein Instrument zur Unterstützung einer zukunftsfähigen Unternehmensentwicklung für Betriebsgrößen von vier bis mehreren hundert Mitarbeitern.

2. Werkzeuge und Konzepte des Qualitätsmanagements

2.1 Konzepte (Systeme)

In den nachfolgenden Unterkapiteln werden die vier Qualitätskonzepte

- Gütegemeinschaften,
- Qualitätssicherung,
- Qualitätsmanagement und
- Total Quality Management

beschrieben. Abbildung 4 stellt die Bedeutung der Konzepte und die interne bzw. externe Motivation zur Anwendung der Konzepte dar.

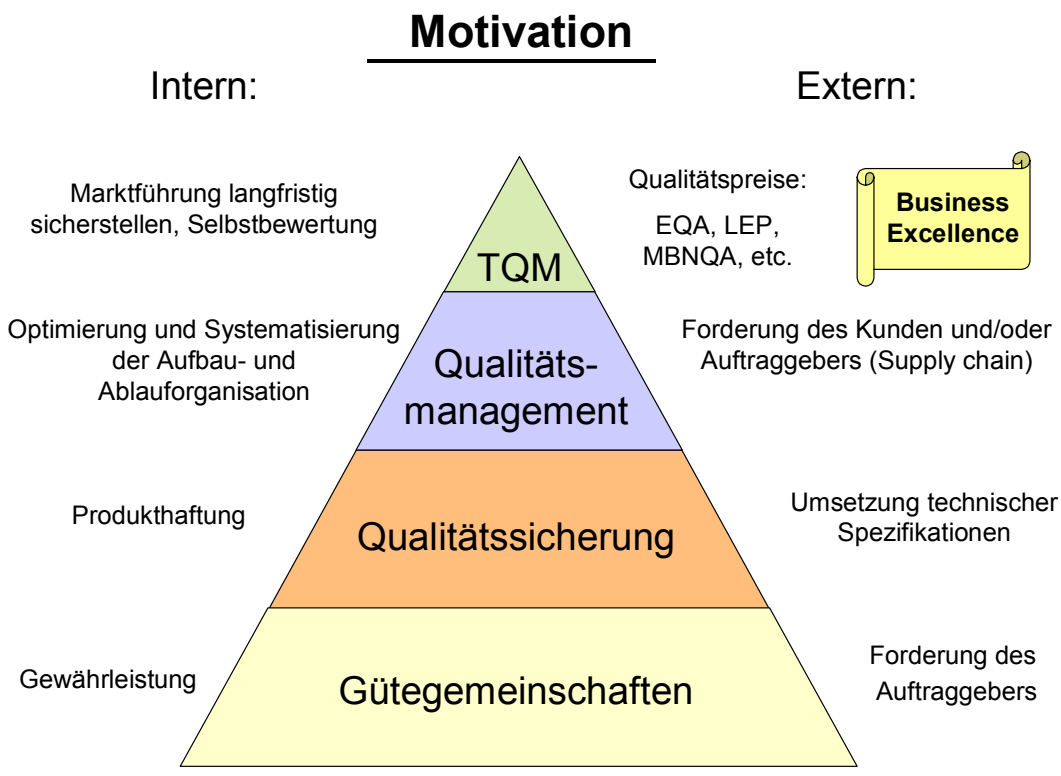


Abb. 4: Qualitätsansätze – interne und externe Motivation

2.1.1 Gütegemeinschaften - Gütesiegel

Als gemeinsame Initiative gründeten die Privatwirtschaft und die damalige Regierung 1925 den Reichs-Ausschuss für Lieferbedingungen (RAL). Seine Aufgabe bestand ursprünglich in

der Vereinheitlichung präziser technischer Lieferbedingungen mit dem Ziel der Rationalisierung. Heute ist RAL die anerkannte Kompetenz für verlässliche Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen.

Träger eines RAL-Gütezeichens ist in der Regel eine "Gütegemeinschaft" in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins. Dies ist eine Interessengemeinschaft, ein Zusammenschluss von Herstellern und Anbietern. Nach Maßgabe der Vereinssatzung verleiht die Gütegemeinschaft das Recht zur Führung des Gütezeichens an Gütezeichenbenutzer.
Die Gütezeichenbenutzer unterwerfen sich freiwillig der Erfüllung von Güte- und Prüfbestimmungen sowie der Güteüberwachung.

Diese Grundsätze für Gütezeichen wurden auch vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit und dem Deutschen Patent- und Markenamt geprüft und haben dem Bundeskartellamt zur Bestätigung der kartellrechtlichen Unbedenklichkeit vorgelegen. Der RAL hat demnach die Aufgabe, alle an der Schaffung von Gütezeichen interessierten Kreise zu beraten, die Zeichengrundlagen zu begutachten, über die vom RAL anerkannten Zeichen eine Gütezeichenliste, zu führen und den Gütegedanken ganz allgemein zu fördern. Als Richtschnur sollen ihm die in langjähriger Praxis entwickelten und altbewährten Methoden zur Einführung und Verwendung von Gütezeichen dienen. Für folgende Bereiche wurden Gütezeichen/Gütegemeinschaften entwickelt (Anzahl der Zeichen in Klammern):

- Gütezeichen für Produkte im Baubereich (80)

  z.B. RAL-GZ 402/1,2 Blockhausbau

- Gütezeichen für Produkte im Land- und Ernährungswirtschaftlichen Bereich (20)

  z.B. RAL-GZ 253 Dachsubstrate

- Gütezeichen für Produkte im Bereich Dienstleistungen (45), **siehe Anlage 1**

  z.B. RAL-GZ 902 Gebäudereinigung, RAL-GZ 961 Kanalbau

- Gütezeichen für sonstige Produkte (23)

  z.B. RAL-GZ 430 Möbel

Den "Blauen Engel" - den Klassiker des produktbezogenen Umweltschutzes - kennt man bereits seit 1978. RAL ist die alleinige Vergabestelle für dieses Umweltzeichen. Bisher ist der "Blaue Engel" über 12.000 mal verliehen worden. RAL vergibt auch das seit 1992 bestehende Europäische Umweltzeichen (Euro Magerite) in der Bundesrepublik Deutschland. Mit diesem Zeichen können interessierte Hersteller auf umweltfreundliche Produkte innerhalb der Europäischen Gemeinschaft hinweisen.

2.1.2 Qualitätssicherungssysteme

Wie in Kapitel 1.3 beschrieben umfasst die **Qualitätssicherung** „nur“ die Überprüfung der Einhaltung technischer Normen und Spezifikationen. Sie ist heute ein Teil des Qualitätsmanagementsystems und ist in der Zertifizierungsnorm für Qualitätsmanagementsysteme (DIN EN ISO 9001:2000) im Kapitel „Messung, Analyse und Verbesserung“ enthalten.
Darüber hinaus wurden spezielle Qualitätssicherungssysteme in der Vergangenheit entwickelt wie beispielsweise das der Fleischproduktion. Im Oktober 2001 gründeten Verbände und Organisationen der Bereiche Futtermittelindustrie, Landwirtschaft, Schlachtung, Zerlegung, Verarbeitung und Lebensmitteleinzelhandel sowie die Centrale Marketing-Gesellschaft der Deutschen Agrarwirtschaft mbH (CMA) die Qualität und Sicherheit (QS) GmbH, die das gleichnamige Qualitätssicherungssystem in der Fleischwirtschaft entwickelte. Eine durchgängige Qualitätssicherungs- und -kontrollkette über alle Produktsstufen, die Transparenz auf allen Verarbeitungsstufen und die Sicherstellung der Rückverfolgbarkeit der Rohstoffherkunft werden durch eine systematische Datenerfassung über Eigenkontrollsysteme, Registrierungen und Warenfluss-Dokumentationen in der gesamten Produktionskette erreicht. Das mit dem System verbundene QS-Prüfzeichen ist ein geschütztes Konformitätszeichen für Produkte.

Abb. 5: Das Prüfzeichen der Qualität und Sicherheit GmbH (Quelle: www.q-s.info)

Nach Selbsteinschätzung der QS GmbH[5] ist „das Siegel als Prüfzeichen, nicht als Qualitätssiegel zu verstehen. Als reines Qualitätssicherungssystem ermöglicht QS zwar kaum den Aufbau einer Qualitätskultur, es unterstützt jedoch die Notwendigkeit von Qualität und Sicherheit auf einem sensiblen Markt und gehört damit zu den wichtigsten Entwicklungen im Bereich der Qualitätssicherungssysteme in den letzten Jahren.

[5] Qualität und Zuverlässigkeit (QZ, Jahrgang 48, 2003), Seite 418, Carl Hanser Verlag, München

2.1.3 Qualitätsmanagementsysteme

Unter einem **Qualitätsmanagementsystem** versteht man die Gesamtheit der aufbau- und ablauforganisatorischen Gestaltung, sowohl zur Verknüpfung der qualitätsbezogenen Aktivitäten untereinander wie auch im Hinblick auf eine einheitliche, gezielte Planung, Umsetzung und Steuerung der Maßnahmen des Qualitätsmanagement im Betrieb. Dabei werden nicht nur die Produktion mit ihren vor- und nachgelagerten Bereichen einbezogen, sondern das gesamte Unternehmen einschließlich der Beziehungen zu seinem Umfeld.

Es entsteht ein System vernetzter Regelkreise auf allen betrieblichen Ebenen, wodurch Ziele, Struktur, Verantwortlichkeiten, Verfahren, Prozesse und die zur Durchführung erforderlichen Mittel festgelegt werden. Das Qualitätsmanagementsystem dient somit der Strukturierung und der systematischen Umsetzung von Qualitätsaufgaben im Unternehmen.

Die wesentlichen Leistungen eines Qualitätsmanagementsystems bestehen in der Sicherstellung einer kundengerechten Entwicklung und Produktion, in der Optimierung der Übereinstimmung von Kundenanforderungen und Prozessmerkmalen unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten sowie die Schaffung qualitätsfähiger Prozesse im gesamten Unternehmen.

Aufbau und Umfang eines Qualitätsmanagementsystems hängen von den individuellen Zielsetzungen des jeweiligen Unternehmens ab. Hinzu kommen interne und externe Einflüsse und Feststellungen, unterschiedliche Produkte, spezifische organisatorische Abläufe sowie unterschiedliche Größen der Betriebe. Aus diesen Gründen kann es kein einheitliches Qualitätsmanagementsystem geben.

Mit der Revision der DIN EN ISO 9001 im Jahr 2000 wurde ein grundsätzlicher struktureller Wandel des Qualitätsmanagementsystems von einer funktionalen, elementorientierten Sichtweise hin zu einer an den spezifischen Prozessen des Unternehmens orientierten Betrachtung vollzogen. Die Prozessorientierung (Abb. 6) – d.h. die Organisation um Prozesse, nicht um Aufgaben - unterstützt somit die Kompatibilität zu anderen Managementsystemen. Betrachtet und beschrieben werden die Wertschöpfungs-, Unterstützungs- und Führungsprozesse der Unternehmen, an die gleichzeitig die Forderungen des Umweltschutzes, der Arbeitssicherheit und der Qualität gestellt werden.

Nach Ermittlung und Beschreibung der Prozesse als Grundgerüst des Unternehmens sind die relevanten Anforderungen den Prozessen zuzuordnen und die Wechselwirkungen zwischen den Prozessen zu berücksichtigen. Die Anforderungen ergeben sich aus Normenvorgaben, gesetzlichen Vorschriften, Kundenwünschen und internen Richtlinien.

Das Prozessmodell unterscheidet vier Prozessklassen:

1) Produkt- und Dienstleistungsrealisierung (Wertschöpfungsprozess)
2) Messung, Analyse und Verbesserung (unterstützende Prozesse)
3) Verantwortung der Leitung (Führungsprozesse)
4) Management von Ressourcen (unterstützende Prozesse)

Die Prozesse und die Wechselwirkungen untereinander werden durch die kontinuierliche Verbesserung ständig gesteuert und optimiert. Auf das Prozessmodell wirken von außen Kundenforderungen ein, die in der Produkt- und Dienstleistungsrealisierung berücksichtigt werden und in Form einer Kundenzufriedenheitsmessung bewertet werden.

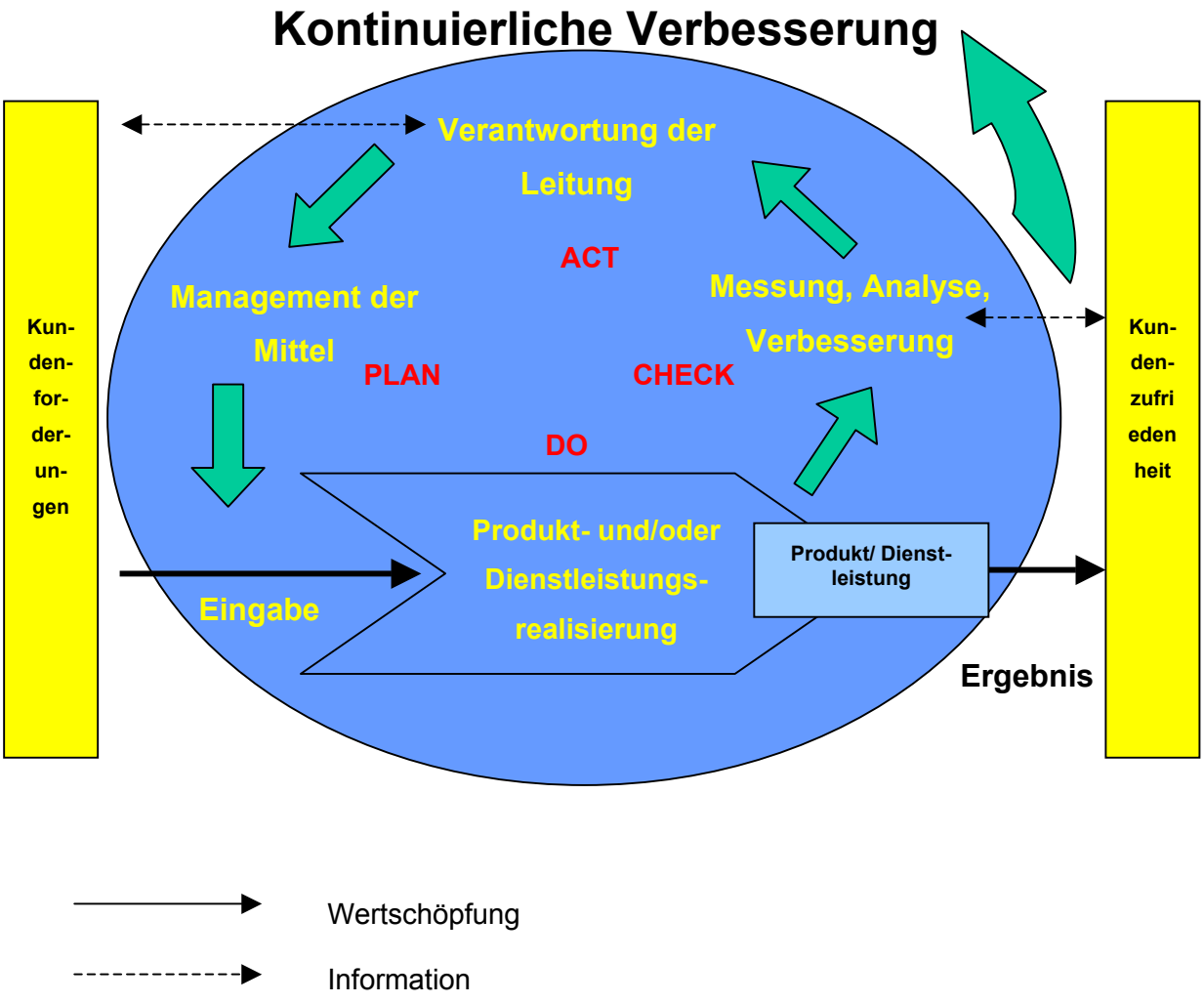


Abb. 6: Prozessmodell nach DIN EN ISO 9001:2000

Hilfreich bei der Einführung eines Qualitätsmanagementsystems, der nötigen Dokumentation

und der Anwendung von Qualitätswerkzeugen ist dabei insbesondere der Leitfaden „Qualitätsmanagement im Handwerk“ [3], da er viele nützliche Vorlagen und Erläuterungen enthält.

Ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem stellt eine gute Basis für die Einführung eines umfassenden Qualitäts- und Führungskonzeptes im Sinne von **Total Quality Management** dar.

2.1.4 Total Quality Management

2.1.4.1 Einführung

Total Quality Management kann als die umfassendste (Qualitäts-)Strategie angesehen werden, die für ein Unternehmen denkbar ist. Vom Kunden über die eigenen Mitarbeiter bis hin zum Zulieferanten werden alle Bereiche umfasst und integriert. Die drei Bestandteile T-Q-M sind gleichwertig, jeder Buchstabe steht für einen wichtigen Inhalt.

- „**T**“ für TOTAL, das heißt Einbeziehen aller Mitarbeiter, aber auch ganz besonders der Kunden und Lieferanten, weg vom isoliertenFunktionsbereich, hin zum ganzheitlichen Denken.
- „**Q**“ steht für QUALITY, Qualität der Arbeit, der Prozesse und des Unternehmens, aus denen heraus die Qualität der Produkte wie selbstverständlich erfolgt.
- „**M**“ steht für Management und hebt schließlich die Führungsaufgabe „Qualität“ und die Führungsqualität hervor. Insofern kann TQM aus dem Blickwinkel der Wissenschaft als Führungslehre, aus Sicht der Unternehmen als Führungsmodell gelten.

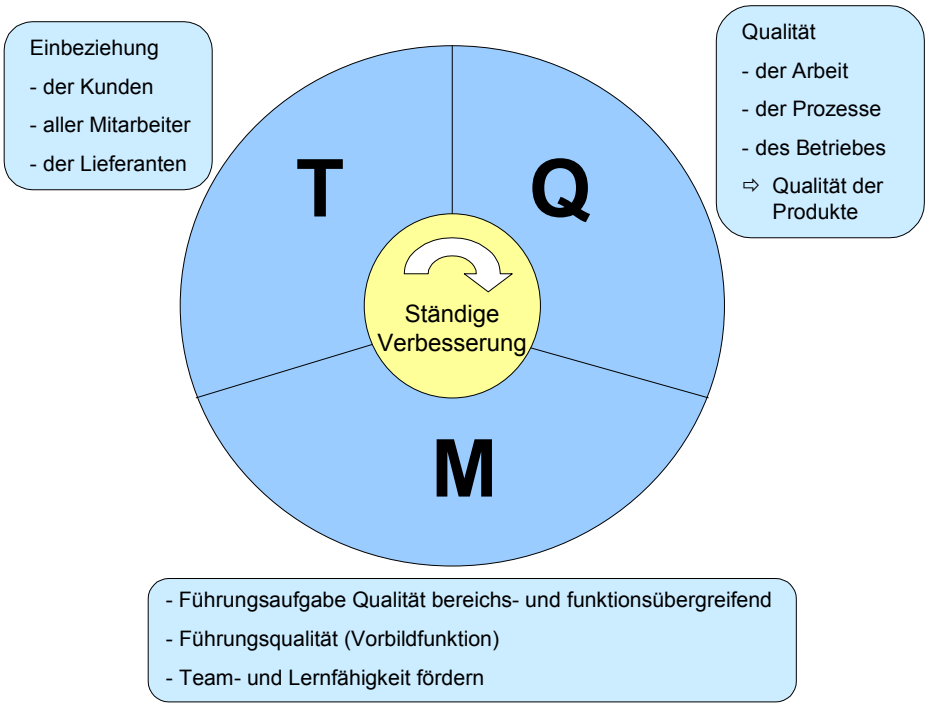


Abb.7: Grundpfeiler des TQM

2.1.4.2 Europäischer Qualitätspreis/(S-)EFQM

In Europa hat die European Foundation for Quality Management (EFQM), eine Stiftung namenhafter europäischer Industrieunternehmen, 1991 ein TQM-Modell für Europa entwickelt. Dieses dient auf Basis von neun Kriterien, der jährlichen Verleihung des European Quality Award an europäische Spitzenunternehmen.

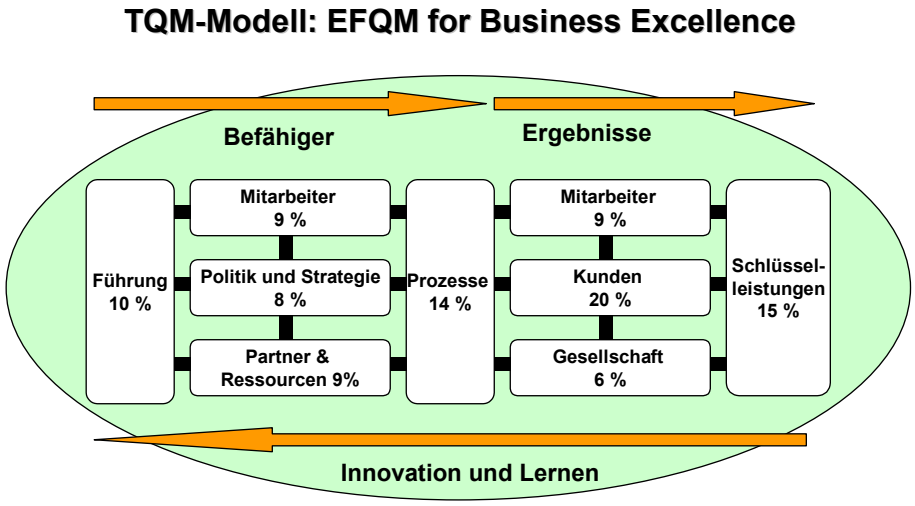


Abb. 8: EFQM-Modell

Der Europäische Qualitätspreis *(European Quality Award EQA)* wird jedes Jahr in den Kategorien

- Large Organizations & Business Units,
- Operational Units,
- Public Sector,
- Small and Medium-sized Organizations

verliehen. Aus der Gruppe der Finalisten gehen die *Prize Winner* (Zweitplatzierte) und *Award Winner* (Preisträger) hervor - nicht in allen Jahren werden allerdings diese höchsten Auszeichnungen für praktizierte Excellence vergeben.

Abb. 9: Levels of Excellence - Stufen der Excellence

Die Stufen der Excellence gliedern sich in:

I. European Quality Award (EQA) - der Europäische Qualitätspreis

Der EQA wendet sich vornehmlich an Organisationen mit höchstem Qualitätsniveau im internationalen Vergleich (ausführliche Bewerbungsunterlagen auf Basis des EFQM-Modells, 75 Seiten).

II. "Recognized for Excellence" (Anerkennung von Excellence)

Anerkannt werden Erfolge auf dem Weg zu exzellentem Management. Bewerber sollten mit dem EFQM-Modell vertraut sein, etwa 2-3 Sebstbewertungszyklen durchlaufen und in allen Bereichen der Organisation mit der Umsetzung eines Verbesserungsprogramms begonnen haben (Kurzfassung Bewerbungsunterlagen, bis zu 46 Seiten, auf Basis des EFQM-Modells).

III. "Committed to Excellence" (Verpflichtung zu Excellence)

Der Schwerpunkt bei dieser Basisstufe von *Levels of Excellence* liegt darauf, es Organisationen, die am Anfang ihres Weges zu Excellence stehen, zu ermöglichen, über eine Selbstbewertung nach dem EFQM-Modell ihren derzeitigen Reifegrad zu definieren, wesentliche Verbesserungspotenziale zu erkennen und zu priorisieren sowie erste Maßnahmen zur Verbesserung einzuleiten und umzusetzen (nähere Informationen unter www.efqm.org und www.deutsche-efqm.de.)

Im Rahmen des von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) geförderten Netzwerks COUP 21 wurde die Idee realisiert ein Nachhaltigkeits-EFQM zu entwickeln. Im Coup 21-

Netzwerk arbeiten die Stadt Nürnberg und rund 30 Unternehmen (KMU und Großbetriebe) an mehreren Modellprojekten für nachhaltiges Wirtschaften. Im EFQM-Modell mit seinen neun Kriterien und den Grundkonzepten sollten fehlende Nachhaltigkeitsaspekte integriert werden. Die Unterschiede zwischen „klassischem" und „nachhaltigem" EFQM-Modell so eines der Ergebnisse des Projekts, sind auf den ersten Blick relativ unscheinbar. Gerade dadurch wird eine hohe Akzeptanz des auch als **S**(ustainable)**-EFQM** bezeichneten Modells erreicht. Grundlage für die Bewertung und Auswahl der Nachhaltigkeitskritrien war eine Analyse von über 20 Nachhaltigkeitskonzepten. Daraus wurden mehr als 200 Nachhaltigkeitsindikatoren ermittelt, nach Nennhäufigkeit gewichtet und dem EFQM-Modell zugeordnet. Es zeigte sich, dass das EFQM-Modell als ganzheitliches Managementkonzept schon viele Teile der heute definierten Nachhaltigkeits"landschaft" abdeckt – ohne dies immer explizit zu betonen. Im Projekt wurden die noch fehlenden Aspekte identifiziert und soweit möglich ergänzt bzw. in vorhandene Modellteile integriert[6].

Beim EFQM-Forum in Barcelona im Herbst 2002 wurden die Änderungen des Modells für Excellence, das zuletzt 1999 grundlegend überarbeitet wurde, vorgestellt. Deutliche inhaltliche und kriterienbezogene Änderungen des Modells wurden nicht vorgenommen. Wert wurde darauf gelegt, die Sprache des Modells zu verbessern. Dazu wurde die Bedeutung der acht Grundkonzepte der Excellence sehr viel deutlicher beschrieben und herausgestellt, ihr Zusammenhang mit dem Kriterienmodell beschrieben und dargestellt. Die aktuelle Überarbeitung zeigt auch deutsche Handschrift: So sind wichtige Aspekte der Nachhaltigkeit im Sinne der Agenda 21 in die Überarbeitung eingeflossen[7]. Die englische Version liegt bereits vor, die deutsche Übersetzung ist in der Bearbeitung.

2.1.4.3 Nationale und regionale Qualitätspreise

Qualitätspreise - orientiert am EFQM-Modell für Excellence - werden von einer Reihe von Bundesländern ausgelobt. Diese Qualitätpreise anerkennen, *speziell auch bei KMU*, besondere Leistungen bei der Verwirklichung von umfassendem Qualitätsmanagement, sie heben beispielgebende Ergebnisse aufgrund kontinuierlicher Verbesserung hervor, sie honorieren qualitätsfördernde Maßnahmen und schaffen Vorbilder für andere. Auf der Basis des EFQM-Modells werden in folgenden Bundesländern Qualitätspreise verliehen:

- Qualitätspreis Berlin-Brandenburg (seit 2002)
- Qualitätspreis Nordrhein-Westfalen (seit 1996), ausschließlich für KMU's

[6] Unternehmen und Umwelt 2/02 Seite 24/25, future e.V.
[7] README.TQU 49. Ausgabe 2003, TQU-Verlag, Ulm

- Sächsischer Staatspreis für Qualität (seit 1998)
- Qualitätspreis Sachsen-Anhalt (seit 1999)
- Qualitätspreis Schleswig Holstein (seit 2000)
- Thüringer Staatspreis für Qualität (seit 1998)

Der **Ludwig-Erhard-Preis** (LEP) als Deutscher Qualitätspreis für Spitzenleistungen im Wettbewerb schließt die Lücke zwischen einzelnen Landespreisen und dem Europäischen Qualitätspreis. Gleichzeitig ist er eine Verbindung mit anderen nationalen Qualitätsauszeichnungen, insbesondere dem Deming Prize (Japan) und dem Malcolm Baldrige National Quality Award (USA) zu sehen. Der LEP steht unter der Schirmherrschaft des Deutschen Bundespräsidenten und ist eine Initiative des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI) sowie der Deutschen Gesellschaft für Qualität (DGQ). Weitere Träger sind die Spitzenverbände der deutschen Wirtschaft.

Mit dem LEP sollen Organisationen angeregt werden, sich mit den Besten zu messen, um ihre Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit langfristig zu sichern. Mit dieser Zielsetzung fördert er die Auseinandersetzung mit den Ideen des umfassenden Qualitätsmanagements im Sinne von TQM. Angesprochen sind nicht nur Unternehmen aller Branchen und Größen, sondern auch beispielsweise Behörden, Gesundheits- und Bildungseinrichtungen.

Das Bewertungsverfahren des LEP basiert inhaltlich auf dem Umsetzungsmodell für TQM der EFQM, das auch der Bewertung für den Europäischen Qualitätspreis zugrunde liegt. Unterschiede beschränken sich auf kleinere formale Abweichungen wie die Bezeichnung der Elemente (Hauptkriterien) und die Beschreibung der Unterkriterien. Das Bewertungsverfahren ist in mehrere Schritte unterteilt. Dabei wird zunächst von Bewerbern eine Selbstbewertung (Self-Assessment) auf der Basis des Kriterienmodells zum LEP durchgeführt. Auf dieser Basis wählt eine unabhängige Jury die besten Bewerber als Finalteilnehmer aus. Diese werden dann einer zusätzlichen Vor-Ort-Bewertung durch unabhängige Assessorenteams unterzogen. Die abschließenden Bewertungsberichte dienen der Jury zur Festlegung des Gewinners.

Im Jahre 2002 gab es keinen Gewinner des Ludwig-Erhard-Preises. Von den 13 Bewerbern erhielten 5 die Auszeichnung „*Recognised for Excellence", da sie* über 400 von 1000 möglichen Punkten erreichten (darunter Lufthansa CityLine GmbH und REWE Zentral AG). Im Jahre 2001 gab es weder Preisträger noch Auszeichnungen. Dies zeigt die hohen Anforderungen an den Qualitätspreis und an ein umfassendes Qualitätsmanagementsystem (TQM).

⇒ Schlussfolgerungen zum Kapitel 2.1 für die Anwendbarkeit/Übertragbarkeit auf das Handwerk:

Der Einstieg für Handwerksbetriebe in das Thema Qualitätsmanagement sollte in der Reihenfolge der in Kapitel 2.1 dargestellten vier Pyramidenbestandteile erfolgen.

Zunächst ist für die jeweilige Branche eines Handwerkbetriebes zu prüfen, ob für Produkte oder Dienstleistungen bereits Gütezeichen bzw. Gütegemeinschaften angeboten werden. Damit ist zunächst ein Qualitätsstandard durch die Erfüllung von Güte- und Prüfbestimmungen für den Kunden - und den Mitarbeiter - ersichtlich. Zusätzlich werden spezielle und branchenspezifische Qualitätssicherungssysteme im Handwerk angeboten – wie in Kapitel 2.1.2 beschrieben. Diese sind unter Umständen - wie beispielsweise in der Fleischwirtschaft - eine Grundvoraussetzung für den langfristigen Geschäftserfolg bzw. für die betriebliche Existenz. Die Entwicklungen von externen Anforderungen müssen von jedem Handwerksbetrieb erkannt und frühzeitig Handlungsbedarf abgeleitet werden.

Sowohl Gütegemeinschaften wie auch Qualitätssicherungssysteme gewährleisten noch nicht den Aufbau einer betrieblichen Qualitätskultur. Sie sind der erste Schritt zur Betrachtung von betrieblichen Qualitätsaspekten und darauf aufbauend ein Teil eines Qualitätsmanagementsystems. Nur dieses kann prozessübergreifend der Strukturierung und der systematischen Umsetzung von Qualitätsaufgaben dienen.

Wer ein Qualitätsmanagementsystem einführen will, wird sich zwangsläufig mit den entsprechenden ISO-Normen auseinandersetzen müssen. Eine Zertifizierung muss aber nicht immer erfolgen. Vielmehr kann beispielsweise die ISO 9001:2000 als Gerüst für eine ständige Verbesserung dienen. Die Norm ermöglicht auch kleinen Handwerksbetrieben eine pragmatische Einführung eines QMS, da sie sich an den im Betrieb ablaufenden Prozessen orientiert. Auch eine zweckorientierte Auswahl der einzelnen Teile eines QMS (Audits, Qualitätsziele, Verbesserungsmaßnahmen, etc.) ist denkbar.

Der Weg zum umfassenden Qualitätsmanagementsystem nach der TQM-Philosophie und den in Kapitel 4.1.4 vorgestellten Qualitätspreisen ist erst nach der Umsetzung der ersten drei Pyramidenbestandteile frei. Die TQM-Preisträger der europäischen, Bundes- und Landes-Qualitätspreise belegen dies. Es sollte jedoch auch für Handwerkbetriebe ein Ansporn sein, mit TQM langfristig Spitzenleistungen im Wettbewerb zu erzielen. Dazu regt beispielsweise das Land Nordrhein-Westfalen ein, seit 1996 wird bereits ein Qualitätspreis auf der Grundlage des EFQM-Modells speziell für KMU’s ausgeschrieben.

Der Trend zur Integration des Nachhaltigkeitsgedankens in die Betriebe zeigt sich auch in der überarbeiteten Version des EFQM-Modells, das im Jahr 2004 zur Anwendung kommt.

Nachhaltigkeitsaspekte wurden integriert und sind somit Bestandteil der Philosophie eines umfassenden Managementkonzeptes.

Ungeachtet der o.g. empfohlenen Vorgehensweise bleibt es jedem Handwerksbetrieb freigestellt, aus der Vielzahl der „Angebote“ des Qualitätsmanagements für den individuellen Bedarf geeignete Instrumente und Konzepte auszuwählen – unabhängig vom Qualitätsstandard des Betriebes.

2.2 Werkzeuge (Instrument)

2.2.1 Qualitätstechniken

Qualitätstechniken sind ein Oberbegriff für die Gesamtheit der Methoden (= Verfahren) und Instrumente (= Werkzeuge), die auf dem Gebiet des Qualitätsmanagements eingesetzt werden. Eine eindeutige Trennung von Methoden und Instrumenten erscheint jedoch nicht immer möglich, gelegentlich werden diese Begriffe in der Praxis auch synonym verwendet.

Aus der Anwendung in der betrieblichen Praxis lassen sich unter Qualitätstechniken diejenigen Werkzeuge und Methoden des Qualitätsmanagement verstehen, die zum Lösen spezifischer Probleme auf verschiedenen Ebenen im Unternehmen eingesetzt werden können. Qualitätstechniken zeichnen sich durch strukturiertes, systematisches Vorgehen zur Verringerung der Komplexität aus und unterstützen die operative Umsetzung des Qualitätsmanagement.

Als die grundlegenden Funktionen der Qualitätstechniken können nach Theden/Colsman angesehen werden:

- Feststellen von Problemen (Fehlererfassung)
- Eingrenzen von Problemgebieten
- Bewertung von Faktoren, die Ursachen des Problems zu seien scheinen (Fehleranalyse)
- Feststellen, ob die angenommenen Fehlerursachen zutreffen oder nicht
- Verhindern von Fehlern, die durch Versäumnis, Hast oder Unachtsamkeit entstehen
- Bestätigung der Wirkung von Verbesserungen
- Feststellen von Ausreißern.

Die praktische Anwendung in Unternehmen bezieht sich häufig nicht nur auf die Qualitätstechniken, sondern auch auf organisatorische Maßnahmen, wie z.B. der Qualitätszirkel. Zur genaueren Abgrenzung lassen sich qualitätsunterstützende Tätigkeiten, Qualitätstechniken

sowie Hilfstechniken unterscheiden (Abb. 10).

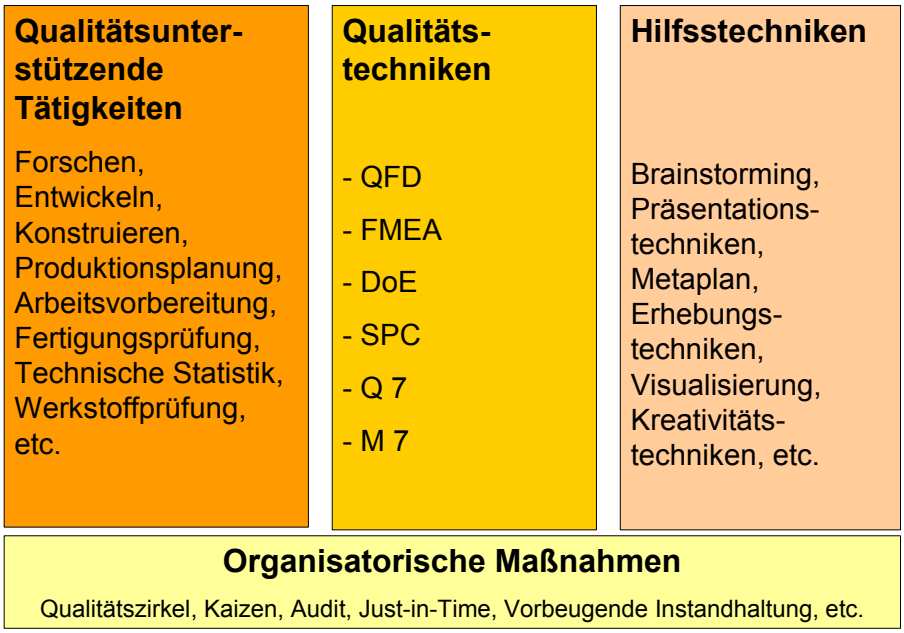


Abb. 10: Abgrenzung von Qualitätstechniken [6]

Im folgenden wird auf die reinen Qualitätstechniken der mittleren Säule (Abb. 10) eingegangen. Dazu zählen:

- **Quality Function Deployment** (QFD) ⇨ Qualitätsplanung des Produktentstehungsprozesses im Hinblick auf Zeit-, Kosten- und Qualitätsziele.
- **Fehlermöglichkeits- und einflussanalyse** (FMEA) ⇨ Formalisierte Methode, um mögliche Probleme sowie deren Risiken und Folgen bereits vor ihrer Entstehung systematisch und vollständig zu erfassen.
- **Design of Experiments** (DoE) ⇨ Versuchsplanung in diesem Sinne ist eine Methode, um die Parameter eines Produktes oder Prozesses vor Beginn der Serienfertigung zu optimieren. Dabei wird davon ausgegangen, dass auf ein Produkt oder einen Prozess mehrere Einflussgrößen wirken, die wiederum ein oder mehrere Qualitätsmerkmale beeinflussen.
- **Statistische Prozessregelung** (SPC) ⇨ Auf mathematisch-statistischen Grundlagen basierendes Instrument, um einen bereits optimierten Prozess durch kontinuierliche Beobachtung und Korrektur in dem optimierten Zustand zu erhalten.

- **Qualitätswerkzeuge** (Q 7) ⇨ Visuelle Hilfsmittel, um Probleme zu erkennen, zu verstehen und zu lösen. Sie basieren auf mathematisch-statistischen Grundlagen und wurden speziell für die Anwendung im Werkstattbereich aufbereitet, ohne die Regeln der Statistik zu verletzten[8].

- **Managementwerkzeuge** (M 7) ⇨ Es handelt sich um Problemlösungstechniken, die unter Anwendung visueller Hilfsmittel zur Analyse verbaler Informationen dienen. Sie werden insbesondere im Rahmen von Gruppenarbeit während der Entwicklungs- und Planungsphase eingesetzt, wo kaum numerische Daten zur Verfügung stehen. Dazu zählen:

    - Affinitätsdiagramm
    - Relationendiagramm
    - Baumdiagramm
    - Matrixdiagramm
    - Matrix-Daten-Analyse (Portfolio-Analyse)
    - Problem-Entscheidungs-Plan
    - Netzplan

Die klassischen Qualitätswerkzeuge (Q7) wurden vom Japaner Ishikawa entwickelt und werden nachfolgend näher betrachtet, da sie ihre Anwendung im klassischen und handwerkstypischen Werkstattbereich finden. Ihre Anwendung ist besonders wirkungsvoll, da sie schon mit einfachen Methoden viele auftretende Probleme lösen können.

1. **Fehlersammelliste**
   Die Fehlersammelliste ist eine einfache Methode zur rationellen Erfassung und übersichtlichen Darstellung von fehlern nach Art und Anzahl. Zur weiteren Auswertung kann beispielsweise das Pareto-Diagramm dienen (vgl. 4.)

2. **Histogramm**
   Das Histogramm ist ein Säulendiagramm, das in der Statistik benutzt wird, um die Häufigkeitsverteilung klassierter Daten graphisch darzustellen. Anhand der Histogramms lässt sich erkennen, ob sich die gemessenen Werte innerhalb der Tole-

[8] Vergl. Kamiske/Brauer Qualitätsmanagement von A-Z

ranzgrenzen befinden und in welchem Bereich bzw. welche Klasse die meisten Messwerte liegen.

3. **Qualitätsregelkarte**

   Die Qualitätsregelkarte stellt allgemein eine Methode zur Überwachung von Fertigungsprozessen auf statistischer Basis dar. Dazu werden Daten, die bei der Prüfung von Stichproben aus einem Fertigungsprozess ermittelt wurden, in ein Formblatt mit Koordinatensystem eingetragen. Bei den Daten handelt es sich um Messwerte oder daraus errechnete Kennzahlen, die in Verbindung mit vorher eingezeichnetem Mittelwert sowie Warn-, Eingriffs- und Toleranzgrenzen zur Untersuchung und Steuerung des betrachteten Prozesses dienen.

4. **Pareto-Diagramm**

   Das Pareto-Diagramm ist ein Säulendiagramm zur graphischen Darstellung der Ursachen von Problemen in der Reihenfolge ihrer Auswirkungen. Es basiert auf der empirisch festgestellten Tatsache, dass nur 20% der Fehlerarten für 80% aller Fehler verantwortlich sind. Um ein Pareto-Diagramm zu erstellen, müssen zunächst die relevanten Daten gesammelt werden (Fehlersammelliste). Die aufgelisteten Fehlerarten werden nach absteigender Fehleranzahl sortiert, aufsummiert und in ein Pareto-Diagramm eingetragen. Hierbei werden die Fehlerarten in absteigender Folge von links nach rechts auf der Abszisse abgetragen. Auf der Ordinate können die Auswirkungen abgelesen werden, z.B. die Fehlerzahl oder auch Kostengrößen. Zur Verdeutlichung können die kumulierten Auswirkungen zusätzlich durch eine Summenkurve visualisiert werden.

5. **Korrelationsdiagramm (Streudiagramm)**

   Das Korrelationsdiagramm ist eine graphische Darstellung der Beziehung zwischen zwei veränderlichen Merkmalen. Die Wertepaare (z.B. Durchmesser und Oberflächengüte einer Welle) werden im Diagramm als Punkte dargestellt, aus deren Muster man Rückschlüsse auf einen statistischen Zusammenhang zwischen den beiden Merkmalen ziehen kann. Für ein aussagekräftiges Diagramm sind 50-100 Wertpaare notwendig. Es beispielsweise geprüft werden, ob mit steigendem Durchmesser einer Welle auch die Güte der Oberfläche steigt oder umgekehrt. Es ist zu beachten, dass nur statistische Zusammenhänge ermittelt werden, der keine Aussage über einen kausalen Zusammenhang (Ursache-Wirkung) macht.

6. **Brainstorming**

   Brainstorming ist eine typische, gruppenorientierte Kreativitätstechnik oder Ideenfin-

dungsmethode. Im ersten Schritt werden innerhalb einer Gruppe zu einer vorgegebenen Fragestellung oder einem Problem die Äußerungen von Gedanken und Ideen gesammelt. Dabei kommt es in erster Linie auf Quantität der Vorschläge an, Kritik ist während dieser kreativen Phase verboten. In einem zweiten Schritt, der Bewertungsphase, werden die gesammelten Ideen strukturiert und bewertet.

7. Ursachen-Wirkungs-Diagramm (Ishikawa-Diagramm)

Das Ursachen-Wirkungs-Diagramm ist eine einfache Technik zur Problemanalyse, bei der Ursache und Wirkung voneinander getrennt werden. Die möglichen und bekannten Ursachen (Einflüsse), die zu einer bestimmten Wirkung (Problem) führen, werden in haupt- und Nebenursachen zerlegt und in einer übersichtlichen Gesamtbetrachtung graphisch strukturiert. Auf diese Weise können sowohl negative als auch positive Einflussgrößen identifiziert und mit Hilfe des Diagramms ihre Abhängigkeit zur Zielgröße dargestellt werden.

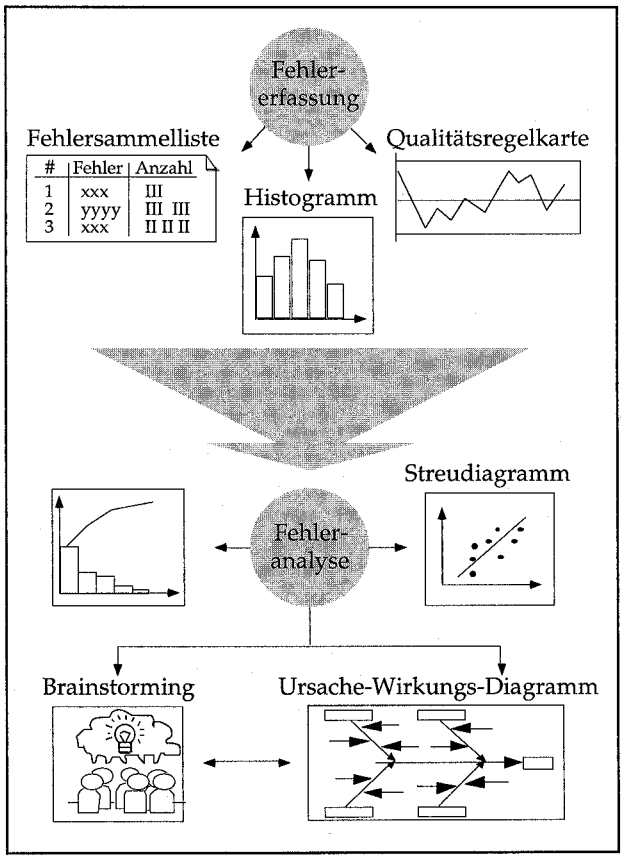


Abb. 11 Zusammenwirken der Qualitätswerkzeuge

2.2.2 TQM-Instrumente

Die Einführung und Umsetzung von TQM ist in der Praxis eine anspruchsvolle Herausforderung mit großen wirtschaftlichen Chancen. Entscheidendes Instrumentarium zur Beurteilung des wirtschaftlichen Erfolgs des eigenen Unternehmens und für Vergleiche mit anderen Unternehmen im Rahmen eines Benchmarkings sind finanzielle und nichtfinanzielle Kennzahlen. Im Rahmen von TQM werden dazu Kennzahlensysteme wie beispielsweise die **Balanced Scorecard** (BSC) genutzt.

Die von Kaplan/Norton entwickelte Balanced Scorecard (deutsch: Ausgewogener Berichtsbogen) ist ein Konzept zur Entwicklung eines unternehmensindividuellen Kennzahlensystems. *Balanced* steht dabei für das Ziel der Unternehmensleitung, mit einem Kennzahlensystem das Umsetzen der Unternehmensstrategie umfassend anhand der vier Perspektiven Finanzwirtschaft, Kunde, Geschäftsprozeß und Innovation ausgewogen beurteilen zu können. Je nach organisationsspezifischer Gestaltung kann die Auswahl der Perspektiven hinausgehen, z.B. bei der Umweltschutz-, Lieferanten- oder Öffentlichkeitsperspektive. Die folgenden vier traditionellen Perspektiven verdeutlichen die inhaltlichen Ebenen des Ansatzes der Balanced Scorecards. Die einzelnen Perspektiven werden nicht isoliert betrachtet sondern vielmehr in Ursache-Wirkungs-Ketten eingebunden.

Anhand der Kennzahlen aus der **finanzwirtschaftlichen Perspektive** können die Unternehmensleitung oder die Anteileigner auf der Grundlage des traditionellen Rechnungswesens beurteilen, ob die Unternehmensaktivitäten zu einer Ergebnisverbesserung geführt haben. Dazu werden betriebswirtschaftliche und strategierelevante Kennzahlen wie Eigenkapitalrendite, Umsatzwachstum und Cash flow verwendet.

Die **Kundenperspektive** zeigt, wie der externe Kunde die Unternehmensleistungen beurteilt. Typische Kennzahlen sind aus der Sicht des Kunden bewertete Lieferpünktlichkeiten und der Kundenzufriedenheitsindex.

Kennzahlen aus der internen **Prozessperspektive** zeigen, wie effizient die Unternehmensprozesse ablaufen. Erfolgskritische Kernprozesse werden mit dem größten Einfluß auf das Erreichen des Unternehmensziels identifiziert. Verwendet werden insbesondere Produktivitäts-, Durchlaufzeit- und Prozeßkostenkennzahlen.

Die **Innovations- und Mitarbeiterperspektive** informiert über die technische Kernpompetenz des Unternehmens, über das Know-how seiner Mitarbeiter und über die innovativen Konzepte der Betriebsorganisation. Wesentliche Kennzahlen sind die Bearbeitungszeit bis zur Produktreife, der Umsatzanteil der Neuprodukte oder die Anzahl der in den Verbesserungsprojekten beteiligten Mitarbeiter. Dadurch werden die treibenden Schlüsselprozesse für den Geschäftserfolg lokalisiert und ihre Entwicklung und Verbesserung nachhaltig gefördert

und entwickelt.

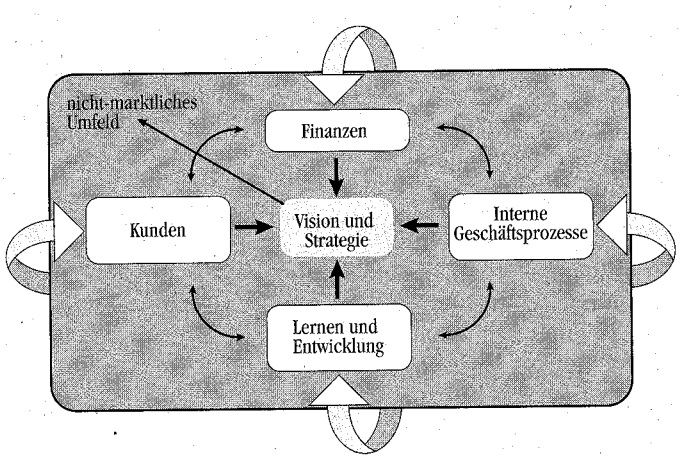


Abb. 12: Die vier Perspektiven der Balanced Scorecard

Die **Sustainability Balanced Scorecard** (SBSC) ist ein Instrument des strategischen Nachhaltigkeitsmanagement. Sie stellt die Erweiterung der konventionellen BSC dar, indem sie Umwelt- und Sozialaspekte integriert. Die BSC dient dazu, Unternehmensstrategien in operative Größen zu übertragen und diese umzusetzen. Ziel ist es, die strategisch zentralen ökonomischen, ökologischen und sozialen Ziele zu ermitteln, zu systematisieren und zu messen. Zunächst sind die relevanten Sozial- und Umweltaspekte des Unternehmens zu ermitteln. Anschließend wird untersucht, ob und wie diese Umwelt- und Sozialaspekte einen Beitrag zur erfolgreichen Umsetzung der Unternehmensstrategie leisten. Dies geschieht, indem für jede Perspektive der SBSC (Finanzwirtschaft, Kunde, Geschäftsprozess und Innovation) überprüft wird, ob Umwelt- oder Sozialaspekte eine zentrale strategische Bedeutung besitzen. Abschließend werden geeignete Kennzahlen, Zielgrößen und Maßnahmen entwickelt bzw. abgeleitet. Das Ergebnis ist eine ausformulierte Scorecard, in der in 4-5 Perspektiven die wichtigsten 20-25 strategischen Größen abgebildet, über Ursachen-Wirkungsketten auf den Unternehmenserfolg ausgerichtet und durch Kennzahlen messbar gemacht werden [8].

⇒ Schlussfolgerungen zum Kapitel 2.2 für die Anwendbarkeit/Übertragbarkeit auf das Handwerk:

Die elementaren Qualitätswerkzeuge (Q 7) und andere Qualitätstechniken, wie beispielsweise Statistische Prozessregelung (SPC), werden überwiegend im Bereich der Fertigung und somit während der Produktions- bzw. Serienphase eingesetzt, wo in der Regel numerische Daten vorliegen. Die Anwendung dieser elementaren Werkzeuge erlaubt Handwerkern, die

seit vielen Jahren ein schulungsmäßiges Vorgehen nicht mehr geübt haben, eine systematische Vorgehensweise zur Analyse und/oder Vorbeugung von Fehlern und somit zur Steigerung der Qualität der Dienstleistungen bzw. Produkte.

Die Managementwerkzeuge (M 7) bieten hier eine sinnvolle Ergänzung, da sie vor allem in den frühen Vorserienphasen angewendet werden können.

Die Sustainability Balanced Scorecard ist zwar als Kennzahlensystem für TQM-geführte Betriebe gedacht, jedoch hat ein BMBF-Forschungsprojekt des RKW Hessen[9] ergeben, dass das Instrument zumindest mittelstandstauglich ist.

Das Instrument der SBSC setzt das Vorliegen einer Strategie voraus. Sie ist ausdrücklich kein Instrument zur Formulierung von (Nachhaltigkeits-)Strategien für Unternehmen. Vielmehr liegt ihr Fokus auf der Integration von Umwelt- und Sozialaspekten bei der Umsetzung der Strategie. Dadurch, dass die SBSC Umwelt- und Sozialaspekte aus einer wertorientierten Sicht betrachtet, ergeben sich für jedes Unternehmen spezifische Schwerpunkte des Umwelt- und Sozialmanagements. Dies ist nicht immer konform mit pauschalen Anforderungen, wie sie z.B. in Normen von Managementsystemen aufgestellt werden [8].

2.3 Motivation, Einführung, Anwendung, Verstetigung von Werkzeugen

2.3.1 Erfahrungen mit Qualitätsmanagementsystemen und -werkzeugen

Für den Bereich der QM-Systeme gibt es neben der Orientierung an der Norm ISO 9001 keine einfacheren Standards. Aussagekräftige Zahlen über die Verbreitung von QM im Handwerk lassen sich nur aufwendig und mit sehr großen Ungenauigkeiten über die Zertifizierungsgesellschaften ermittelt. Davon wird zum jetzigen Zeitpunkt abgesehen. Allerdings gibt es nützliche Erfahrungsberichte[10] über die Einführung von Managementsystemen in Handwerksbetrieben und der Industrie.

2.3.1.1 Studie „Qualität in produzierenden Unternehmen 2002“

Dass erfolgreiche Unternehmen ein gezieltes Qualitätsmanagement betreiben, belegt die jüngste Studie „Qualität in produzierenden Unternehmen 2002“ des Aachener Fraunhofer-Instituts für Produktionstechnologie. Kleine und mittlere Betriebe der Branchen Fahrzeugbau,

[9] Ökologisches Wirtschaften 2/2003 Seiten 29-31
[10] u.a. „Best Practice im Handwerk“ vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technik (Hrsg.) März 2002; „Integrierte Managementsysteme – Praxiserfahrungen kleiner Unternehmen“ [4]

Feinmechanik, Maschinen-, Anlagen- und Apparatebau sowie Elektrotechnik wurden aufgefordert, ihr QM-System zu bewerten. Insgesamt flossen 443 Unternehmen in die Auswertung ein, dies entspricht einer Rücklaufquote von 11%. Rund 90% aller Befragten haben ein QM-System eingeführt, davon über 92% ein zertifiziertes System. 56% der Systeme beruhen noch auf der elementorientierten Fassung der ISO 9001:1994. Nur 14,7% haben ihr System auf die prozessorientierte Sichtweise nach der aktuellen ISO 9001:2000 umgestellt (Abb.13). Neben dieser Normen finden sich weitere branchenspezifische Normen. Im Vergleich spielen sie allerdings nur eine untergeordnete Rolle, da sie in aller Regel nur in den entsprechenden Branchen Beachtung finden.

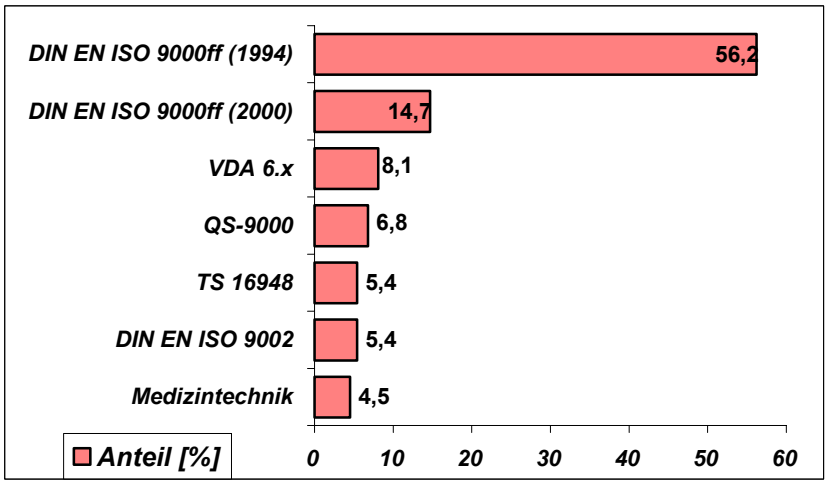


Abb. 13: Anteil eingeführter Qualitätsmanagementsysteme

Die Mehrzahl der Betriebe (44%) orientieren sich an einer kundenorientierten Qualitätsphilosophie. Für diese Betriebe steht im Mittelpunkt, auf die Wünsche und Bedürfnisse des Kunden einzugehen und stets danach zu streben, mit den eigenen Produkten und Dienstleistungen die Kundenanforderungen voll zu erfüllen. Daneben gibt es zwei gleich große Gruppen (27%), von denen eine klassische produktorientierte Qualitätsauffassung (vgl. dazu Kapitel 2.2 und Abb. 14) besitzt und die eine prozessorientierte Qualitätsphilosophie verfolgt. Der prozessorientierte Ansatz bezieht sich nicht ausschließlich auf die Erfüllung technischer Spezifikationen, sondern auf die unternehmerischen Abläufe. Er bewertet Qualität nach der Effizienz und Effektivität. So streben Betriebe mit einem solchen Ansatz danach, möglichst fehlerfreie nach den Kundenanforderungen ausgerichtete Wertschöpfungsprozesse zu realisieren, die mit einem Minimum an Reibungsverlusten die gewünschten Ergebnisse liefern. Fazit ist, dass sich die interne Qualitätsauffassung vieler Betriebe vom rein produktorientierten Verständnis hin zu einer kundenorientierten Qualitätsphilosophie weiterentwickelt.

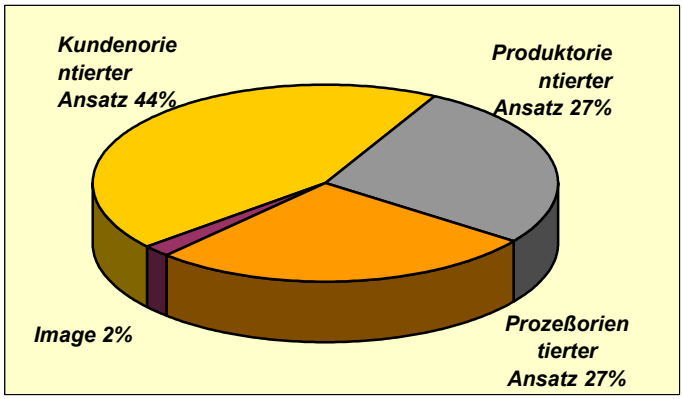


Abb. 14: Verteilung verschiedener Qualitätsansätze

An erster Stelle stehen bei den befragten Betrieben die Transparenz und Eindeutigkeit der Abläufe sowie die klare Struktur des Organisationsaufbaus als Vorteil eines QMS. Diese Vorteile wirken sich allerdings erst ab einer Unternehmensgröße von etwa 100 Mitarbeitern aus. Hier sehen 40% der Unternehmen die Vorteile im Vergleich zu 30,5% im Durchschnitt. An zweiter Stelle steht für die Betriebe der Vorteil der Leistungssteigerung (19,6%). Dieser ergab sich insbesondere für kleinere Unternehmen unter 100 Mitarbeitern (29,1%). Eine bessere Nachvollziehbarkeit und Rückverfolgbarkeit wird speziell von mittelkleinen Unternehmen (101-200 MA) bestätigt: 22,4% zu 12,4% im Durchschnitt. Klare Abläufe und Prozesse ergeben sich insbesondere für Unternehmen mittlerer Größe (201-500 MA): 67% im Vergleich zu 41% im Durchschnitt. Und eine Kostenreduzierung wird hauptsächlich bei Unternehmen mittlerer Größe (101-500 MA) erreicht: etwa 8% im Vergleich zu 4,3% im Durchschnitt (Abb. 15).

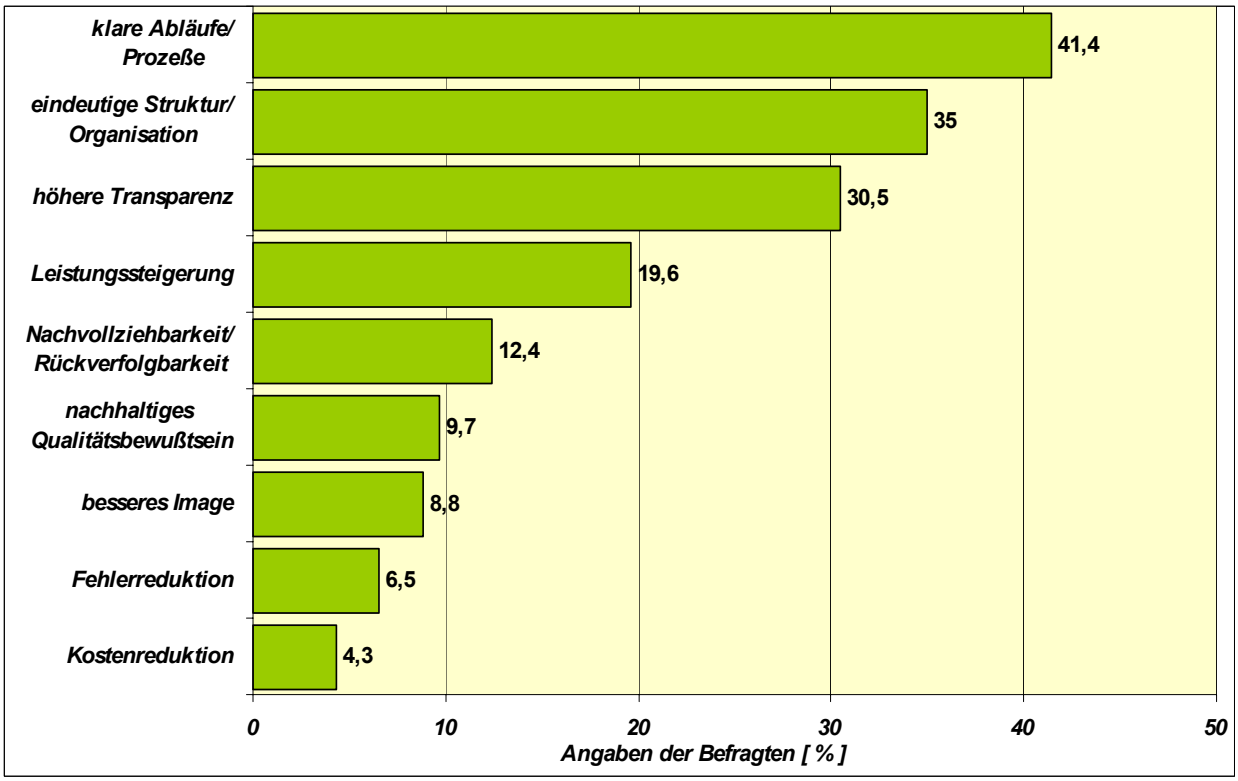


Abb. 15: Vorteile eines Qualitätsmanagementsystems

Neben den Vorteilen kann der Einsatz eines QM-Systems auch Nachteile aufweisen. Der mit Abstand größte Nachteil von QM-Systemen wird von den Befragten in der aufwendigen Dokumentation und dem hohen Verwaltungsaufwand gesehen (42,9%). Der Nachteil aufkommender Kosten und eines entsprechenden zeitlichen Aufwands wird von weitaus weniger Betrieben empfunden. Die Einführung und Pflege eines QMS wird dabei eher von kleineren Betrieben (bis 200 MA) als von größeren Betrieben (über 200 MA) als kosten- und zeitintensiv angesehen: 35,5% im Vergleich zu 22% (Abb.16).

Ein QM-System verlangt personelle Kapazitäten, die die Umsetzung, Pflege und Weiterentwicklung des Systems vorantreiben. Diese Aufgabe wird bei jedem 3. Betrieb von einem QM-Beauftragten übernommen. Bei annähernd 65% der Betriebe ist diese Aufgabe in einer eigenständigen QM-Abteilung mit mehreren Mitarbeitern verankert. Dabei hängt die Anzahl der Mitarbeiter stark von der Betriebsgröße ab und liegt im Durchschnitt bei etwa 2% der Gesamtmitarbeiterzahl.

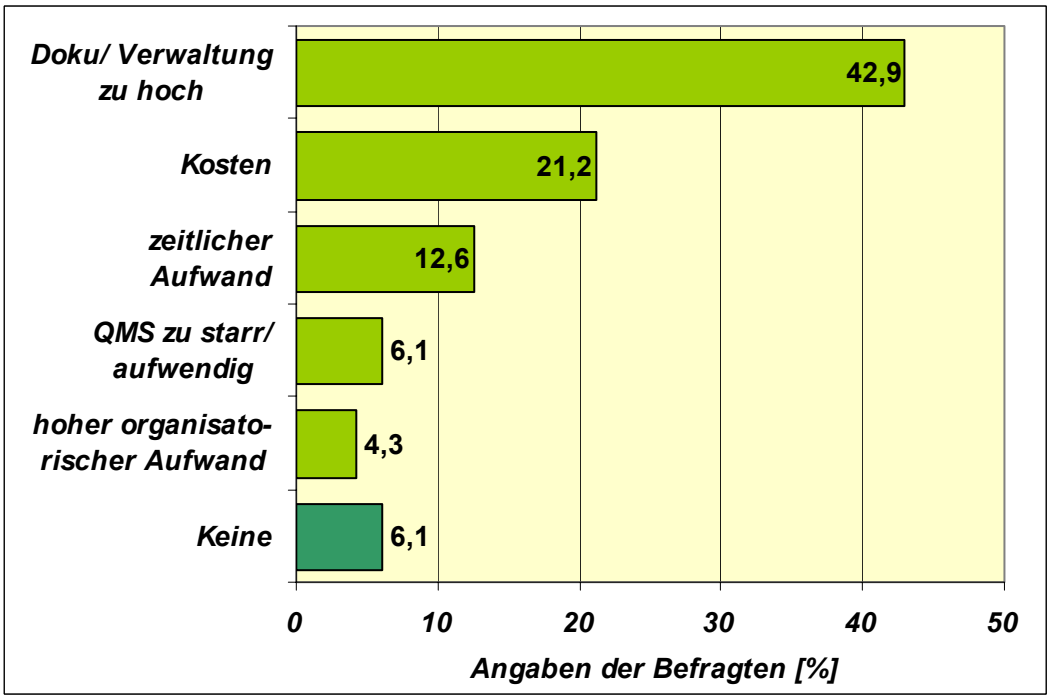


Abb. 16: Nachteile eines Qualitätsmanagementsystems

QM-Methoden sind Werkzeuge und Hilfsmittel bei der erfolgreichen Anwendung eines QM-Systems. In den vergangenen dreißig Jahren ist eine Vielzahl verschiedenster Methoden entstanden, die alle ihre spezielles Anwendungsgebiet haben. QM-Verantwortliche benötigen Methoden, die für den speziellen Betrieb nützlich sind und die Qualitätsprobleme schnell und vorausschauend beheben können. Die Studie ergab folgendes Ergebnis:

- Vier von fünf Betrieben führen systematisch eine Chancen-Risiko-Analyse durch.
- Die FMEA (Fehler-Möglichkeits-Einfluss-Analyse) wird von drei Viertel der Betriebe in der Produktentwicklung und Produktion gleichermaßen angewandt.
- Eine Methode muss praxistauglich sein. Darunter verstehen die Betriebe Einfachheit (36,1%), Verständlichkeit (21,7%) sowie Nachvollziehbarkeit und Transparenz (21,7%).

Gerade die letzt genannte Voraussetzung für die Anwendung von QM-Methoden gilt insbesondere für kleine Handwerksbetriebe.

2.3.1.2 Studie „Excellence Barometer“ [11]

Eine aktuelle Benchmarking-Studie des VDI (Verein Deutscher Ingenieure) belegt, dass eine ISO-Zertifizierung des Qualitätsmanagements kein Erfolgsgarant ist. Total Quality Management hingegen führt Unternehmen zum Erfolg und an die Spitzenposition. Im Einzelnen wurden die Modell-Elemente Strategie und Planung, Führung, Mitarbeiterorientierung, Mitarbeiterzufriedenheit, Kundenzufriedenheit und Auswirkungen auf die Gesellschaft befragt und ausgewertet. Vor dem Hintergrund der Diskussionen um (Banken-) Ratings und „Basel II“ sollte zusätzlich die Frage beantwortet werden, worin sich erfolgreiche Unternehmen hinsichtlich ihrer finanziellen Strategien von den weniger erfolglosen unterscheiden. Die Grundlage für das Excellence Barometer 2002 bildet eine repräsentative telefonische Befragung von 800 zufällig ausgewählten Vorständen und Geschäftsführern von mittelständischen und großen Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern in den Monaten Juli bis September 2002 durch die forum! GmbH marketing + communications. Die Zielgruppe des Excellence Barometers wurde damit im Vergleich zur Vorjahresstudie um Großunternehmen erweitert – ein Drittel der befragten Unternehmen hat mehr als 500 Mitarbeiter. In den nächsten Jahren soll das Excellence Barometer um weitere Sparten -, öffentliche Verwaltung, Gesundheitswesen, Verbände etc. - erweitert und sukzessive auf eine international vergleichende Plattform gestellt werden. Eine Anwendung von TQM in kleinen Handwerksbetriebe ist bisher nicht erfolgt; auf die Gründe wurde im Kapitel 4.1.4 eingegangen.

2.3.1.3 Erfahrungen im Handwerk

Die Erfahrungen im Handwerk werden insbesondere durch die Befragung der Universität Lüneburg und der UZH’s herausgearbeitet werden. Parallel dazu hat B.A.U.M. stichprobenartig vier Betriebe (18-100 Mitarbeiter) interviewt, die im Leitfaden „Best Practice im Handwerk“ dargestellt sind und ein Qualitätsmanagement eingeführt haben. Daraus ergibt sich folgende Einschätzung der Interviewpartner:

- QMS im Handwerk ist sehr sinnvoll, da der oft im Handwerk vernachlässigte planerische, organisatorische und betriebswirtschaftliche Aspekt leichter zu steuern ist.
- Wichtige Instrumente sind Handbuch, Checklisten, Verfahrensanweisungen, interne Coachings, Fehlerprotokolle/-kontrolle, analytische Fehlerbetrachtung nach Projektabschluss (Audit).

[11] Das Excellence Barometer wird vom Verein Deutscher Ingenieure (VDI) und der forum! GmbH marketing+communication, Mainz, ab 2001 jährlich durchgeführt. Die Studie unterstützt die Initiative Ludwig-Erhard-Preis e.V. Siehe auch www.forum-mainz.de.

- Ein vereinfachter Aufbau für kleine Betriebe und Handwerker ist sinnvoll und machbar.
- Einfache und leicht verständliche Managementmethoden und -werkzeuge sowie ein Stufenmodell zur Systemeinführung wären wünschenswert.
- Die Dokumentation des QMS ist die Bündelung des Know-hows.
- Geringe Einarbeitungszeit für neue Mitarbeiter durch QM-Dokumentation.
- Übersicht über Fördermöglichkeiten (auch Schulungen) wäre wünschenswert.
- Teilweise hoher Kostenaufwand durch das System/Zertifizierung.
- QMS hilft bei Umstrukturierung und bei Neuaufbau.
- Systemumfang sollte nicht reduziert werden, aber der Dokumentationsaufwand sollte verringert werden.
- Schulung der Mitarbeiter und des QMB sehr wichtig und hilfreich.

3. Bewertung und Auswahl für das Handwerk tauglicher Werkzeuge

3.1 Zugrundegelegte Kriterien und Auswahlverfahren

Während Kapitel 2 einen allgemeinen Überblick der vorhandenen Werkzeuge und Konzepte im Bereich Qualitätsmanagement lieferte, ist es Aufgabe von Kapitel 3 diejenigen Werkzeuge und Konzepte aus diesem Themenfeld herauszuarbeiten, die für die Unterstützung von nachhaltigem Unternehmertum speziell im Handwerk von Bedeutung bzw. von Nutzen sind. Dazu wurden auf der Basis eines integrierten Konzeptes für nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk[12] inhaltliche und instrumentelle Kriterien erarbeitet und im Projektteam abgestimmt.

Kriterien der inhaltlichen Integrationsherausforderung	
Hauptkriterien	**Subkriterien: Instrumente und Prozesse...**
Ökologische Effektivität	ermöglichen es, die betrieblichen Umwelteinwirkungen zu erfassen, zu steuern und wirksam zu reduzieren (z.B. Emissionen, Abfall, Flächenversiegelung, Übersäuerung und Überdüngung von Böden und Gewässern) **[betriebsinterne ökologische Unternehmensleistung]**
	unterstützen den Betrieb, ökologische Aspekte auch in den vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsprozessen zu berücksichtigen (z.B. bei der Beschaffung bzw. bei der Auswahl von Lieferanten, beim Produktnutzen und beim Konsum usw.) **[ökologische Aspekte entlang der Wertschöpfungskette]**

[12] Zur genauen Begründung und Herleitung dieser Kriterien vgl. Herzig, Rheingans-Heintze, Tischer, Schaltegger 2003: Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmertum im Handwerk. Entwicklung eines integrierten Konzepts. Center for Sustainability Management an der Uni Lüneburg.

	tragen der generellen ökologischen Verantwortung Rechnung (z.B. Finanzierung eines Naturschutzprojektes, das weder am Standort noch in der Wertschöpfungskette angesiedelt ist) **[betriebsexterne ökologische Unternehmensleistung]**
Soziale Effektivität	ermöglichen es, betriebsinterne soziale Aspekte zu erfassen, zu steuern und wirksam zu fördern (z.B. Gesundheitsschutz/Arbeitssicherheit, Mitarbeiterqualifizierung, familienfreundliche Arbeitssysteme, Mitarbeiterbeteiligung, gerechte Entlohnung usw.) **[betriebsinterne soziale Unternehmensleistung]**
	unterstützen den Betrieb, soziale und ethische Aspekte auch in den vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsprozessen zu berücksichtigen (z.B. bei der Beschaffung bzw. bei der Auswahl von Lieferanten, beim Produktnutzen und beim Konsum usw.) **[soziale Aspekte entlang der Wertschöpfungskette]**
	tragen der gesellschaftlichen Verantwortung Rechnung (z.B. Gemeinwesenorientierung, ehrenamtliches Mitarbeiterengagement in Vereinen und Organisationen, Transparenz durch Berichterstattung bzw. externe Kommunikation usw.) **[betriebsexterne soziale Unternehmensleistung]**
Ökonomische Effektivität	steigern die Rentabilität und erhalten bzw. verbessern somit die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Betriebs **[Rentabilität]**
	sichern die Liquidität des Unternehmens und vermeiden Liquiditätsengpässe **[Liquidität]**
	ermöglichen es, die Risiken, die mit einer Umstellung auf eine nachhaltige Produktionsweise verbunden sind, richtig einzuschätzen und zu verringern (bzw. erleichtern es, sie einzugehen) **[Sicherheit]**
Ökonomisch-ökologische bzw. ökonomisch-soziale Effizienz (kurz: Öko- bzw. Sozial-Effizienz)	zeigen den *wirtschaftlichen Nutzen von Umwelt- und Sozialmaßnahmen* auf, d.h. ermöglichen es, die ökonomischen Auswirkungen von ökologischen und sozialen Maßnahmen zu analysieren, zu bewerten und zu managen **[wirtschaftliche Betrachtung von Umwelt- und Sozialmaßnahmen]**

Tabelle 1: Kriterien zur Entwicklung und Bewertung von Werkzeugen hinsichtlich ihres Beitrags für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung (inhaltliche Integrationsherausforderung)

Kriterien der instrumentellen Integrationsherausforderung	
Hauptkriterien	**Subkriterien: Instrumente und Prozesse...**
Integration in den Betriebsablauf	können an die betrieblichen Abläufe eines Handwerksbetriebs angepasst werden **[Adaptierbarkeit]**
	sind mit anderen bereits im Betrieb genutzten Werkzeugen kompatibel **[Kompatibilität]**
	können für mehrere betriebliche Zwecke eingesetzt werden **[Multifunktionalität]**
Praktikabiliät	können auf Dauer ohne externe Hilfe genutzt werden **[eigenständige Verwendbarkeit]**
	sind einfach, selbsterklärend bzw. gut erläutert sowie übersichtlich und gut visualisiert **[Einfachheit/Verständlichkeit]**

	kommen ohne überdimensionale Formalismen aus, sind aber dennoch formal **[Formalismus]**
Berücksichtigung des Zeitaufwands	verursachen bei ihrer Einführung im Betrieb einen möglichst geringen zeitlichen Zusatzaufwand **[Einführungsaufwand]**
	erzeugen bei ihrem (dauerhaften) Einsatz im Betrieb einen möglichst geringen zeitlichen Zusatzaufwand **[dauerhafter Zusatzaufwand]**
Handlungsauslösung	erregen Aufmerksamkeit und motivieren durch ansprechende Gestaltung und Argumentation [**Attraktivität]**
	geben den Betriebsmitgliedern methodische Kompetenzen an die Hand und generieren Informationen und Know-how **[Befähigung/Know-how]**
	bieten kontinuierliche bzw. konkrete Anreize zum Handeln **[Anreize]**
Meisterorientierung	aktivieren den Unternehmer (Meister) zur Auseinandersetzung mit bzw. zur Umsetzung von nachhaltigem Wirtschaften und motivieren ihn zum Entdecken von neuen Marktpotenzialen (Innovationsfunktion) **[Aktivierung]**
	binden den Meister in seiner Eigenschaft als Promotor bzw. Schlüsselperson ein, um den ökologisch-sozialen Wandel voranzutreiben **[Promotorenfunktion]**
	fördern beim Meister einen kooperativen Führungsstil **[Führungsstil]**
Mitarbeiterpartizipation	erzeugen Transparenz über die Aktivitäten **[Information/Kommunikation]**
	bündeln interne konstruktive Kräfte und machen sie nutzbar **[Teamorientierung]**
	ermöglichen es, dass die Mitarbeiter Einfluss auf Entscheidungs- und Veränderungsprozesse nehmen können **[Mitverantwortung]**

Tabelle 2: Kriterien zur Bewertung und Entwicklung von Werkzeugen hinsichtlich ihrer Aktzeptanz und Eignung im Handwerk

Mit Hilfe dieser Kriterien wurden die im Themenfeld Qualitätsmanagement bekannten Werkzeuge[13] von den beteiligten Projektpartnern zunächst unabhängig voneinander bewertet. Die Einzel-Bewertungen wurden dann in einem zweiten Schritt in der Bewertergruppe verglichen und diskutiert.

Auf dieser Basis erfolgte die in Abschnitt 3.2 dargestellte Auswahl an Werkzeugen und Konzepten

[13] Vgl. Anhang

3.2 Liste der ausgewählten Konzepte/Prozesse und Werkzeuge

- RAL-Gütezeichen zur Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen (K/P)
- Branchenspezifische Qualitätssicherungssysteme (K/P)
- Qualitätsmanagementsystem nach DIN EN ISO 9001 (K/P)
- Qualitätsziele und Qualitätsleitlinien
- Prozesslandkarte
- Prozessbeschreibungen/-anweisungen
- Prozess- und Produktkennzahlen
- Prozessaudit
- Ermittlung von Kundenanforderungen
- Ermittlung der Kundenzufriedenheit
- Schulungsplan
- Newsletter, Betriebszeitung, Aushänge
- Beschaffungs-/Einkaufsrichtlinie
- Quality Function Deployment
- Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA)
- Die sieben Qualitätswerkzeuge

3.3 Zusammenfassende Einschätzung

Für die Anwendung und Verbreitung von Qualitätsmanagement in Handwerksbetrieben liegen bisher keine gesicherten Erkenntnisse vor und sind im Rahmen dieses Teilkonzeptes nur ansatzweise leistbar bzw. herauszuarbeiten. Es ist jedoch zu erkennen, dass sich Betriebe zunächst branchenspezifischen Gütegemeinschaften und Qualitätssicherungssystemen anschließen, um einen festgelegten und anerkannten Standard für ihre Produkte und/oder Dienstleistungen zu erzielen.

Qualitätsmanagementsysteme und/oder deren Werkzeuge sind sicherlich aufgrund des prozessorientierten Ansatzes auch für Handwerksbetriebe anwendbar. Vorteile und Nutzen dieser Systematisierung sind anschaulich in der Studie Qualität in produzierenden Unternehmen 2002 dargestellt. Anwendung finden diese Systeme in der Regel nur von Zulieferbetrieben (externe Forderung) der mittleren Betriebsgrößen im Handwerk.

Einige Werkzeuge des Qualitätsmanagements (z.B. Prozessanweisungen, Qualitätsziele, etc.) lassen sich auch ohne ein zertifiziertes Qualitätsmanagementsystem von Handwerksbetrieben dauerhaft und selbstständig aufrechterhalten. Darüber hinaus sind insbesondere die „sieben Qualitätswerkzeuge“ geeignete sowie einfache visuelle Hilfsmittel, um Probleme zu

erkennen, zu verstehen und zu lösen. Sie basieren auf mathematisch-statistischen Grundlagen und wurden speziell für die Anwendung im Werkstattbereich aufbereitet.

Der Trend zur Integration des Nachhaltigkeitsgedanken in die Betriebe spiegelt sich auch auf dem Gebiet des Qualitätsmanagement wieder. Das EFQM-Modell des umfassenden Qualitätsmanagements (TQM) wurde um Nachhaltigkeitsaspekte erweitert. Bisher findet diese Philosophie der Unternehmensausrichtung und -führung aufgrund der Komplexität und des hohen Qualitätsanspruch kaum Einzug in Handwerksbetriebe.

Weitere Schlussfolgerungen sind aus der Befragung der Handwerksbetriebe im Rahmen dieses Projektes und den anderen Teilkonzepten zu ziehen.

4. Anhänge

4.1 Anhang 2 – Grundsätze des Qualitätsmanagement

Die folgenden acht Grundsätze des Qualitätsmanagement[14] spiegeln die Erfahrungen führender Unternehmensleiter wider. Sie können auch Handwerksbetrieben als Checkliste bzw. Erstanalyse dienen, den Betrieb zielgerichtet und systematisch zu führen und auf ständige Leistungsverbesserung auszurichten.

I. Kundenorientierte Organisation

Konsequente Kundenorientierung ist A und O jedes geschäftlichen Erfolgs. Kundenerwartungen vorherzusehen und zu übertreffen zeichnet den Klassenbesten aus.

- *Werden die Bedürfnisse des Kunden im gesamten Betrieb verstanden?*
- *Die Unternehmensziele sind direkt mit den Kundenerwartungen verknüpft?*
- *Verfügen die Mitarbeiter über die nötigen Kenntnisse und Fähigkeiten, um die Kunden zufrieden zu stellen?*

II. Konsequente Leitung

Wie gut Zweck, Zielrichtung und internes Umfeld eines Betriebes zusammenpassen, ist eine Frage der konsequenten Leitung. Die Unternehmensleitung erzeugt das Umfeld, in dem Menschen ihre Fähigkeiten entfalten und zum Wohl des Ganzen einsetzen. Wichtige Mittel sind das Leiten durch Vorbild, die Berücksichtigung beteiligter Interessengruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens und die Entwicklung einer klaren Vision der unternehmerischen Zukunft.

- *Entwickelt und kommuniziert die Leitung eine klare Vision von der Zukunft des Betriebes?*
- *Wird die Vision in messbare und verständliche Ziele für die Mitarbeiter übersetzt?*
- *Werden die Mitarbeiter in die Verwirklichung der Betriebsziele einbezogen?*
- *Ist die Belegschaft motiviert, kompetent und stabil?*

[14] Dt. Gesellschaft für Zertifizierung von Managementsystemen (DQS)

III. Einbeziehung der Mitarbeiter

Jeder Betrieb ist so gut wie seine Mitarbeiter. Damit sie ihre Fähigkeiten einbringen und ihre Potentiale freisetzen können, ist es notwendig, die Mitarbeiter in die Gestaltung der Entscheidungsprozesse einzubeziehen. Dazu ist es nötig, auf allen Ebenen das Engagement und die Problemlösungskompetenz zu fördern und die Mitarbeiter zu ermutigen, aktiv nach Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen (allein im Jahr 2002 sparten Unternehmen durch die Verbesserungsvorschläge ihrer Mitarbeiter 1,175 Mrd. €[15]).

- Machen sich die Mitarbeiter die Ziele des Unternehmens zu eigen?
- Sind die Mitarbeiter in Entscheidungen und Prozessverbesserungen einbezogen?
- Sind die Mitarbeiter mit ihrer Arbeit zufrieden?
- Gibt es ein funktionierendes Vorschlagswesen?

IV. Prozessorientierung

Ergebnisse erreicht man effizienter, wenn man die dazu notwendigen Tätigkeiten und Ressourcen zusammenfasst und als Prozess handhabt. Dazu müssen die einzelnen Prozessschritte definiert, Ein- und Ausgaben festgelegt sowie die Schnittstellen mit den Funktionen des Betriebs identifiziert werden. Schließlich müssen auch mögliche Fehlerquellen erkannt und Verantwortlichkeiten festgelegt werden, um einen einwandfreien Ablauf der Betriebsprozesse zu garantieren.

- Sichern die definierten Prozesse die Erfüllung der vom Betrieb geplanten Ergebnisse und den effizienteren Einsatz von Ressourcen?

- Die Leistungsfähigkeit von Prozessen ist bekannt und die Prozesse werden entsprechend gesteuert und optimiert?

- Werden die Kosten durch konsequente Ausrichtung auf Prozessorientierung gesenkt und Fehlern vorgebeugt?

- Verbessert sich die Kompetenz der Mitarbeiter durch geeignete Prozesse?

V. Systemorientiertes Management

Jeder Betrieb bildet ein komplexes Ganzes – und deshalb ist es wichtig, die Einzelprozesse im betrieblichen Ablauf in ihren Wechselwirkungen zu erkennen und zu verstehen. Nur so kann das System im Hinblick auf das Erreichen festgelegter Ziele effizient strukturiert werden.

[15] VDI nachrichten, Düsseldorf 4.4.03

- Die Effektivität von Einzelprozessen wird gemessen und so Fehlerursachen und Verbesserungspotentiale besser erkannt?

- Die Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten für übergeordnete Ziele werden koordiniert, Teamarbeit wird gefördert und Kompetenzüberschneidungen werden vermieden?

VI. Kontinuierliche Verbesserung

„Wer aufhört, besser zu werden, hat aufgehört, gut zu sein. Kompetenz und Qualität sind keine statischen, sondern dynamische Größen und das gilt für Unternehmen wie für die dort tätigen Menschen. Deshalb ist es für den Betriebserfolg wichtig, dass die ständige Verbesserung von Produkten und Systemen übergeordnetes Ziel für jeden einzelnen Mitarbeiter wird.

- Setzen Sie sich realistische und ehrgeizige Verbesserungsziele und stellen Sie die erforderlichen Mittel bereit?
- Verbinden Sie kontinuierliche Verbesserung und strategische Planung zu wettbewerbsfähigeren Geschäftsplänen?
- Sind die Mitarbeiter in den Prozess der kontinuierlichen Verbesserung einbezogen?
- Sind alle Mitarbeiter des Unternehmens in der Lage, Produkte, Prozesse und Systeme zu verbessern?

VII. Entscheidung auf Basis von Fakten

Effiziente Entscheidungen basieren auf der Analyse von Daten und Informationen. Nur wenn diese ständig neu erhoben und überprüft werden, können sachgerechte Entscheidungen getroffen werden.

- Werden durch Einbeziehung von relevanten Vergleichsdaten realistischere und ehrgeizigere Ziele verfolgt?
- Wird die Prozess- und Systemleistung des Unternehmens unter Einbeziehung von Daten und Informationen optimiert? Werden Verbesserungsprozesse gesteuert und künftige Probleme vorgebeugt?
- Wird die Personalpolitik unter Einbeziehung von Mitarbeiterumfragen, Vorschlägen, etc. gelenkt?

VIII. Gute Lieferantenbeziehungen

Betriebe sind auf gute Geschäftsbeziehungen zu ihren Lieferanten angewiesen. Nur so können beide Seiten optimal zur gemeinsamen Wertschöpfung beitragen. Dazu sind transparente Kommunikation, Verständigung über gemeinsame Ziele im Hinblick auf Kundeninteresse und Kooperationen bei der Entwicklung und Verbesserung von Produkten/Dienstleistungen

unverzichtbar (*vgl. dazu auch Konzept Regionale Kooperationen*).

- *Bauen Sie durch strategische Partnerschaften mit Lieferanten ihre Wettbewerbsvorteile aus?*
- *Beziehen Sie ihre Lieferanten frühzeitig in die Arbeitsplanung ein?*
- *Stellen Sie durch verbesserte Lieferantenbeziehungen Zuverlässigkeit, Pünktlichkeit und Fehlerfreiheit eingehender Waren sicher?*
- *Entwickeln und stärken Sie die Leistungsfähigkeit ihrer Lieferanten durch Trainingsmaßnahmen und gemeinsame Anstrengungen zur kontinuierlichen Verbesserung?*

4.2 Anhang 1 – Werkzeugkurzskizzen

1. Zur weiteren Betrachtung ausgewählte Werkzeuge

RAL-Gütezeichen zur Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen	Reichs-Ausschuss für Lieferbedingungen (RAL)

Als gemeinsame Initiative gründeten die Privatwirtschaft und die damalige Regierung 1925 den Reichs-Ausschuss für Lieferbedingungen (RAL). Seine Aufgabe bestand ursprünglich in der Vereinheitlichung präziser technischer Lieferbedingungen mit dem Ziel der Rationalisierung. Heute ist RAL die anerkannte Kompetenz für verlässliche Kennzeichnung von Produkten und Dienstleistungen.

Träger eines RAL-Gütezeichens ist in der Regel eine "Gütegemeinschaft" in der Rechtsform eines eingetragenen Vereins. Dies ist eine Interessengemeinschaft, ein Zusammenschluss von Herstellern und Anbietern. Nach Maßgabe der Vereinssatzung verleiht die Gütegemeinschaft das Recht zur Führung des Gütezeichens an Gütezeichenbenutzer.
Die Gütezeichenbenutzer unterwerfen sich freiwillig der Erfüllung von Güte- und Prüfbestimmungen sowie der Güteüberwachung.

Diese Grundsätze für Gütezeichen wurden auch vom Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit und dem Deutschen Patent- und Markenamt geprüft und haben dem Bundeskartellamt zur Bestätigung der kartellrechtlichen Unbedenklichkeit vorgelegen. Der RAL hat demnach die Aufgabe, alle an der Schaffung von Gütezeichen interessierten Kreise zu beraten, die Zeichengrundlagen zu begutachten, über die vom RAL anerkannten Zeichen eine Gütezeichenliste, zu führen und den Gütegedanken ganz allgemein zu fördern. Als Richtschnur sollen ihm die in langjähriger Praxis entwickelten und altbewährten Methoden zur Einführung und Verwendung von Gütezeichen dienen. Für nähere Informationen siehe QM-Teilkonzept Seite 13.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung) und die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Schwächen:

Kein direkt anwendbares Werkzeug, sondern ein Konzept/Prozess zur freiwilligen Erfüllung von Güte- und Prüfbestimmungen.

Stärken:

- Für viele Bereiche wie beispielsweise Produkte im Baubereich und Dienstleistungen existieren Gütezeichen, die sehr handwerksspezifisch sind.
- Handwerker kann mit dem verliehenen Gütezeichen werben. Meist ist es sogar eine Voraussetzung, um den Zuschlag für einen Auftrag zu bekommen.

Quellen - weiterführende Literatur:

http://www.ral.de

Branchenspezifische Qualitätssicherungssysteme	z.B. Qualität und Sicherheit (QS) GmbH

In der Vergangenheit wurden spezielle Qualitätssicherungssysteme entwickelt wie beispielsweise das der Fleischproduktion. Im Oktober 2001 gründeten Verbände und Organisationen der Bereiche Futtermittelindustrie, Landwirtschaft, Schlachtung, Zerlegung, Verarbeitung und Lebensmitteleinzelhandel sowie die Centrale Marketing-Gesellschaft der Deutschen Agrarwirtschaft mbH (CMA) die Qualität und Sicherheit (QS) GmbH, die das gleichnamige Qualitätssicherungssystem in der Fleischwirtschaft entwickelte. Eine durchgängige Qualitätssicherungs- und -kontrollkette über alle Produktsstufen, die Transparenz auf allen Verarbeitungsstufen und die Sicherstellung der Rückverfolgbarkeit der Rohstoffherkunft werden durch eine systematische Datenerfassung über Eigenkontrollsysteme, Registrierungen und Warenfluss-Dokumentationen in der gesamten Produktionskette erreicht. Das mit dem System verbundene QS-Prüfzeichen ist ein geschütztes Konformitätszeichen für Produkte.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung) und die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Schwächen:

- Kein direkt anwendbares Werkzeug. Die Qualitätssicherung ist ein Konzept/Prozess und umfasst „nur“ die Überprüfung der Einhaltung technischer Normen sowie Spezifikationen (Messung, Analyse und Verbesserung).

Stärken:

- Nach Selbsteinschätzung der QS GmbH[16] ist „das Siegel als Prüfzeichen, nicht als Qualitätssiegel zu verstehen. Als reines Qualitätssicherungssystem ermöglicht QS zwar kaum den Aufbau einer Qualitätskultur, es unterstützt jedoch die Notwendigkeit von Qualität und Sicherheit auf einem sensiblen Markt und gehört damit zu den wichtigsten Entwicklungen im Bereich der Qualitätssicherungssysteme in den letzten Jahren.

Quellen - weiterführende Literatur:

- http://www.q-s.info

[16] Qualität und Zuverlässigkeit (QZ, Jahrgang 48, 2003), Seite 418, Carl Hanser Verlag, München

QMS: DIN EN ISO 9001:2000	ISO (International Organization for Standardization)

Unter einem Qualitätsmanagementsystem versteht man die Gesamtheit der aufbau- und ablauforganisatorischen Gestaltung und dient somit der Strukturierung und der systematischen Umsetzung von Qualitätsaufgaben im Unternehmen. Es entsteht ein System vernetzter Regelkreise auf allen betrieblichen Ebenen, wodurch Ziele, Struktur, Verantwortlichkeiten, Verfahren, Prozesse und die zur Durchführung erforderlichen Mittel festgelegt werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung) und die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Schwächen:

- Kein direkt anwendbares Werkzeug, sondern Konzept/Prozess, der für kleine Handwerksbetriebe nur mit externer Unterstützung eingeführt werden kann.
- Normen-Sprache für Handwerker schwer „verständlich“.

Stärken:

- Die wesentlichen Stärken eines Qualitätsmanagementsystems bestehen in der Sicherstellung einer kundengerechten Entwicklung und Produktion, in der Optimierung der Übereinstimmung von Kundenanforderungen und Prozessmerkmalen unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten sowie die Schaffung qualitätsfähiger Prozesse im gesamten Unternehmen.
- Aufbau und Umfang eines Qualitätsmanagementsystems hängen von den individuellen Zielsetzungen des jeweiligen Unternehmens ab.

Quellen - weiterführende Literatur:

- http://www.beuth.de
- http://www.iso.ch
- Qualitätsmanagement im Handwerk – Ein Leitfaden zur ISO 9001:2000, Westdeutscher Handwerkskammertag, 2001 (www.handwerk-nrw.de)

Qualitätsziele -

Qualitätsziele sind Forderungen hinsichtlich eines definierten Qualitätsstandards der Aufbau- und Ablauforganisation eines Betriebes, die durch die Umsetzung von geeigneten Maßnahmen erfüllt werden sollen. Qualitätsziele beruhen auf den Qualitätsleitlinien und werden für zutreffende Bereiche des Betriebes festgelegt.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung) und die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Schwächen:

- Ziele werden oft nicht konkret genug formuliert. Der Mitarbeiter erkennt keinen Zusammenhang zwischen den Zielen und seiner Tätigkeit.
- Ziele werden meist nicht kontinuierlich fortgeschrieben und gemessen.

Stärken:

- Qualitätsziele schaffen Transparenz für die Mitarbeiter bzgl. der strategischen und operativen (Qualitäts-) Ausrichtung des Betriebes.
- Auf die Ebene der Mitarbeiter heruntergebrochene Qualitätsziele zeigen den Mitarbeitern nach welchen (Qualitäts-) Kriterien im jeweiligen Arbeitsbereich produziert wird. Darüber hinaus werden auch für die unterstützende Prozesse (Personal, Beschaffung, etc.) Ziele gesetzt. Sie schließen somit die gesamte Ablauf- und Aufbauorganisation ein.

Quellen - weiterführende Literatur:

- DIN EN ISO 9001:2000 (http://www.beuth.de)
- DIN EN ISO 9004:2000 (http://www.beuth.de)

Prozesslandkarte -

Tätigkeiten die Ressourcen verwenden und Eingaben in Ergebnisse umwandelt, können als Prozesse angesehen werden. Dabei wird zwischen Wertschöpfungs-, Führungs- und unterstützende Prozesse unterschieden. Eine Übersicht aller betrieblichen Prozesse wird Prozesslandkarte genannt.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung) und die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

- Einfaches, leicht verständliches, visuelles Instrument
- Prozesse/Abläufe und deren Wechselwirkungen sowie Zuständigkeiten im Betrieb werden transparent
- Die Wertschöpfungskette kann klar abgegrenzt werden. Hier sollte der Schwerpunkt der Qualitätsbestrebungen gelegt werden.
- Erstes Verbesserungspotential in der Ablauf- und Aufbauorganisation kann aufgezeigt werden.

Quellen - weiterführende Literatur: (zum Thema Prozessmanagement)

- DIN EN ISO 9001:2000 (http://www.beuth.de)
- DIN EN ISO 9004:2000 (http://www.beuth.de)

Prozessbeschreibungen/-anweisungen	-
Prozess- und Produktkennzahlen	
Audit (Prozessaudit)	

Ein gewünschtes Ergebnis lässt sich effizienter erreichen, wenn Tätigkeiten und dazugehörige Ressourcen als Prozess beschrieben (inkl. Tätigkeitsabfolge, Verantwortlichkeiten, benötigte Dokumente/Formulare, Schnittstellen, etc,) zu anderen Prozessen), überprüft (Audit) und gesteuert/verbessert (Kennzahlen) werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung) und die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

- Insbesondere die Prozessbeschreibungen sind ein leicht verständliches, visuelles Instrument
- Breite Einbeziehung der Mitarbeiter (und deren Fachwissen)
- Aufzeigen von konkretem Verbesserungspotential
- Abläufe, Zuständigkeiten, Verantwortlichkeiten und Schnittstellen werden transparent
- Prozesse/Produkte werden kontinuierlich gemessen, gesteuert und verbessert
- Einführung von „Qualität“ als kontinuierlichen Prozess
- Sicherung des Know-hows
- Überprüfung, ob Tätigkeiten entsprechend der Prozessbeschreibungen (und damit Qualitätsanforderungen) durchgeführt werden.

Quellen - weiterführende Literatur:

- DIN EN ISO 19011 (Beuth Verlag)
- Qualitätsmanagement im Handwerk – Ein Leitfaden zur ISO 9001:2000, Westdeutscher Handwerkskammertag, 2001 (www.handwerk-nrw.de)

Ermittlung von Kundenanforderungen und -zufriedenheit	J. D. Power (Automobilindustrie)

Einbeziehung einer internen und externen kunden- bzw. anwenderbezogenen Sichtweise in die Ausprägung der Qualität, Eigenschaften oder Spezifikationen des Produktes und/oder der Dienstleistung. Externe Kunde sind z.B. die Käufer eines Produktes. Interne Kunden sind z.B. Mitarbeiter des Betriebes, die Empfänger einer Produktvorstufe sind (Kunden-Lieferanten-Beziehung).

Messung des Umsetzungsgrades der Kundenanforderungen, z.B. mit Hilfe der CSI-Methode (Customer-Satisfaction-Index). Hierbei werden auch die Wichtigkeit der jeweiligen Kunden-anforderungen aus Kundensicht einbezogen. Dies berücksichtigt, dass die Übererfüllung weniger wichtiger Anforderungen nicht zur Erhöhung der Kundenzufriedenheit führt.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung) und die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

- Visualisierungswerkzeug
- Kundenanforderungen und -zufriedenheit werden messbar
- Wichtigkeit der jeweiligen Kundenanforderung wird berücksichtigt (Gewichtung)
- Nur zufriedene Kunden können langfristig gebunden werden und empfehlen den Betrieb weiter
- Kontakt zum Kunden wird kontinuierlich aufrechterhalten > es wird nicht am Markt/Kunden vorbei produziert.
- Ausrichtung der Wertschöpfungskette auf die Kundenbedürfnisse
- Verbesserungsvorschläge des Kunden werden berücksichtigt

Quellen - weiterführende Literatur:

- Kundenorientierung und -zufriedenheit, Prof. Dr. Töpfer, Universität Kaiserslautern, 2000

Schulungsplan -

Qualifikationsmatrix der Mitarbeiter (Weiterbildung, Unterweisung). Festlegung von Schulungsintervallen und -inhalten für alle Mitarbeiter bzw. Arbeitsbereiche und Tätigkeiten.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung) und die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Die Schulung der Mitarbeiter ist für die Umsetzung der Qualitäts-/Unternehmensziele eine entscheidende Voraussetzung. Dies gilt sowohl für die Schulung zur Erledigung bestimmter Arbeiten bzw. Aufgaben wie auch für die Schulung zur Erhöhung des Qualitätsbewusstsein der Mitarbeiter. Mit einem Schulungsplan in Form einer Matrix lässt sich die jeweils erforderliche Qualifizierung der Mitarbeiter systematisch ermitteln sowie langfristig planen und überwachen.

Quellen - weiterführende Literatur:

- Qualitätsmanagement im Handwerk – Ein Leitfaden zur ISO 9001:2000, Westdeutscher Handwerkskammertag, 2001 (www.handwerk-nrw.de)

Newsletter, Betriebszeitung, Aushänge -

Regelmäßige Information der Mitarbeiter über aktuelle Themen der Aufbau- und Ablauforganisation des Betriebes im weitesten Sinne.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung) und die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

- Einfaches, ansprechendes Werkzeug zur Information der Mitarbeiter über bzw. Einbeziehung in konkrete (Qualitäts-) Projekte, Maßnahmen, Ziele, etc.
- Eine briete Kommunikations- und Informationsplattform wird geschaffen
- Zu beachten: Weniger (Information) ist oft mehr! Gezielt Informieren.

Quellen - weiterführende Literatur:

- Qualitätsmanagement im Handwerk – Ein Leitfaden zur ISO 9001:2000, Westdeutscher Handwerkskammertag, 2001 (www.handwerk-nrw.de)

Beschaffungs-/Einkaufsrichtlinie -

Liste der zu beschaffenden Materialien und Dienstleistungen anhand definierter (Qualitäts-) Kriterien.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung) und die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

- Es wird sichergestellt, dass beschaffte Produkte/Dienstleistungen die festgelegten und erforderlichen Qualitätsanforderungen erfüllen und nur diese beschafft werden.
- Die Auswahl der Zulieferer (und deren Qualität) ist entscheidend im Hinblick auf den stabilen Ablauf des Wertschöpfungsprozesses.

Quellen - weiterführende Literatur:

- Qualitätsmanagement im Handwerk – Ein Leitfaden zur ISO 9001:2000, Westdeutscher Handwerkskammertag, 2001 (www.handwerk-nrw.de)

Qualitätsleitlinien -

Übergeordnete Absichten und Ausrichtungen eines Betriebes zur Qualität, wie sie vom Unternehmer/Meister formell beschrieben wird. > Qualitätskultur

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung) und die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Schwächen:

- Die Mitarbeiter finden sich in - oft abstrakt formulierten - Qualitätsleitlinien nicht wieder.

Stärken:

- Die Qualitätsleitlinien zeigen die strategische und operative (Qualitäts-) Ausrichtung auf. Die Leitlinien werden vom Unternehmer formuliert und verabschiedet. Qualität wird damit als ein Unternehmensziel definiert.
- Durch Konkretisierung der Leitlinien in Form von Qualitätszielen werden die Mitarbeiter direkt angesprochen. Ziel ist die Motivation und Begeisterung der Mitarbeiter für das Thema „Qualität“.

Quellen - weiterführende Literatur:

- DIN EN ISO 9001:2000 (http://www.beuth.de)
- DIN EN ISO 9004:2000 (http://www.beuth.de)

Mitsubishi Heavy Industries, Kobe (Japan)

Quality Function Deployment (QFD)

Umfassende Methodik zur kundenorientierten Qualitätsplanung des Produktentstehungsprozesses im Hinblick auf Zeit-, Kosten- und Qualitätsziele.

Als Werkzeug zur gezielten Umsetzung der Kundenwünsche und Qualitätsanforderungen in technischen Spezifikationen dient dabei das „House of Quality“ (HoQ). Dies ist ein auf mehrere Tabellen basierendes Analyse-, Kommunikations- und Planungsinstrument, das in jeder Phase der Produktentstehung die Systematik und den Zusammenhang der Vorgehensweise visualisiert.

Neben den klassischen Qualitätsmerkmalen können bei der Qualitätsplanung Produkte/Prozesse auch anhand von Nachhaltigkeitskriterien bewertet werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung) und die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

- Visualisierungswerkzeug (HoQ)
- Durchgängigkeit der Qualitätsanforderungen vom Kunden bis zum Werker
- Bewusstes Planen der Qualität
- Vorausschauende Vermeidung von Fehlerentwicklungen
- Weniger und kürzere Entwicklungsschritte
- Verbesserte Befriedigung von Kundenanforderungen
- Führungsinstrument zur Förderung der Unternehmensziele

Quellen - weiterführende Literatur:

- Qualitätsmanagement von A bis Z, Kamiske/Brauer, Hanser Verlag, 3. Auflage

Fehlermöglichkeits- und Einflussanalyse (FMEA)	Raumfahrtindustrie (Apollo-Programm), USA

Formalisierte Methode, um mögliche Probleme sowie deren Risiken und Folgen bereits vor ihrer Entstehung systematisch und vollständig zu erfassen.

Das potentielle Auftreten von Fehlern wird von einem (bereichsübergreifenden) Arbeitsteam unter Anwendung in der Vergangenheit gewonnener Erfahrungen und unter Benutzung des kreativen Potenzials der Mitarbeiter frühzeitig aufgezeigt, bewertet und durch Festlegung geeigneter Maßnahmen vorausschauend vermieden.

Unterschieden wird in Konstruktions-, System- und Prozess-FMEA.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung) und die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Schwächen:

- Umfassende Methodik

Stärken:

- Frühzeitiges Erkennen und Lokalisieren von möglichen Fehlern
- Abschätzen und Quantifizieren von Risiken
- Anwendung und Weitergabe von Wissen und Erfahrungen
- Verkürzung der Entwicklungszeit
- Vermeidung von Doppelarbeit
- Beitrag zur Erfüllung unternehmenspolitischer (Qualitäts-) Zielsetzungen
- Übersichtliches FMEA-Formblatt

Quellen - weiterführende Literatur:

- Qualitätsmanagement von A bis Z, Kamiske/Brauer, Hanser Verlag, 3. Auflage

Die sieben Qualitätswerkzeuge	Ishikawa (Japan)
(Tools of Quality/Q7)	

Visuelle Hilfsmittel, um Probleme zu erkennen, zu verstehen und zu lösen. Sie basieren auf mathematisch-statistischen Grundlagen und wurden speziell für die Anwendung im Werkstattbereich aufbereitet, ohne die Regeln der Statistik zu verletzten.

- Fehlersammelliste
- Histogramm (Säulendiagramm)
- Qualitätsregelkarte
- Pareto-Diagramm
- Korrelationsdiagramm (Streudiagramm)
- Brainstorming
- Ursachen-Wirkungs-Diagramm (Ishikawa-Diagramm)

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung) und die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

- Speziell für die Anwendung im Werkstattbereich aufbereitet
- Anwendung ist besonders wirkungsvoll, da die Werkzeuge mit einfachen Methoden viele Auftretende Probleme lösen können.
- Die Anwendung der Werkzeuge erlaubt auch dann eine systematische Vorgehensweise, wenn Werker beteiligt sind, die seit vielen Jahren ein schulungsmäßiges Vorgehen nicht mehr geübt haben.

Quellen - weiterführende Literatur:

- Qualitätsmanagement von A bis Z, Kamiske/Brauer, Hanser Verlag, 3. Auflage

2. Verworfene Werkzeuge und Konzepte

Qualitätsmanagementhandbuch	(ISO) DIN EN ISO 9001:2000

Betriebe, die nach ein nach DIN EN ISO 9001 zertifizierfähiges Qualitätsmanagementsystem aufbauen und aufrechterhalten wollen, müssen ein Qualitätsmanagementhandbuch mit folgendem Inhalt erstellen:

a) Anwendungsbereich des QMS
b) Erforderliche Dokumentierte Verfahren
c) Beschreibung der Wechselwirkung der Prozesse des QMS

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung) und die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Zu umfangreiches und normenlastiges Werkzeug.

Quellen:

DIN EN ISO 9001:2000 (http://www.beuth.de)

DIN EN ISO 9004:2000 (http://www.beuth.de)

Produkt- und Systemaudit

Ein Audit ist eine nach festgelegten Kriterien ablaufende Überprüfung des Managementsystems (ISO 9001/19011) bzw. von Produkteigenschaften.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung) und die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Nur in Verbindung eines bestehenden oder im Aufbau befindlichen Managementsystems nach ISO 9001 anwendbar. Ist daher nicht als eigenständiges Werkzeug für einen Handwerksbetrieb selbstständig einsetzbar. Ist in C.1 enthalten. Für den Handwerksbetrieb ist die Auditierung seiner Betriebsprozesse von Bedeutung (C 1.7.1).

Quellen:

Qualitätsmanagement von A bis Z, Kamiske/Brauer, Hanser Verlag, 3. Auflage

Lenkung von Dokumenten und Aufzeichnungen	(ISO) DIN EN ISO 9001:2000

Systemdokumente und -aufzeichnungen sind nach ISO 9001 zentral abzulegen und zu archivieren. Geeignete Schreib-, Lese- und Zugriffsrechte sowie Verteiler sind festzulegen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung) und die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Nur in Verbindung eines bestehenden oder im Aufbau befindlichen Managementsystems nach ISO 9001 anwendbar. Ist daher nicht als eigenständiges Werkzeug für einen Handwerksbetrieb selbstständig einsetzbar. Ist in C.1 enthalten.

Quellen:

DIN EN ISO 9001:2000 (http://www.beuth.de)

DIN EN ISO 9004:2000 (http://www.beuth.de)

Managementbewertung	(ISO) DIN EN ISO 9001:2000

Die oberste Leitung (Unternehmer/Meister) muss ein Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001 in geplanten Abständen (i.d.R. jährlich) bewerten, um dessen fortdauernde Angemessenheit, Eignung und Wirksamkeit sicherzustellen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung) und die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Nur in Verbindung eines bestehenden oder im Aufbau befindlichen Managementsystems nach ISO 9001 anwendbar. Ist daher nicht als eigenständiges Werkzeug für einen Handwerksbetrieb selbstständig einsetzbar. Ist in C.1 enthalten.

Quellen:

DIN EN ISO 9001:2000 (http://www.beuth.de)

DIN EN ISO 9004:2000 (http://www.beuth.de)

Korrektur- und Vorbeugemaßnahmen (ISO) DIN EN ISO 9001:2000

Maßnahmen zur Beseitigung der Ursache eines erkannten bzw. möglichen Fehlers.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung) und die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Nur in Verbindung eines bestehenden oder im Aufbau befindlichen Managementsystems nach ISO 9001 anwendbar. Ist daher nicht als eigenständiges Werkzeug für einen Handwerksbetrieb selbstständig einsetzbar. Ist in C.1 enthalten.

Quellen:

DIN EN ISO 9001:2000 (http://www.beuth.de)

DIN EN ISO 9004:2000 (http://www.beuth.de)

Design of Experiments	Fisher, England; Taguchi, Japan

Versuchsplanung in diesem Sinne ist eine Methode, um die Parameter eines Produktes oder Prozesses vor Beginn der Serienfertigung zu optimieren. Dabei wird davon ausgegangen, dass auf ein Produkt oder einen Prozess mehrere Einflussgrößen wirken, die wiederum ein oder mehrere Qualitätsmerkmale beeinflussen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung) und die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Sehr komplexes und für den Handwerker kompliziertes Werkzeug. Nicht dauerhaft vom Unternehmer/Meister selbstständig einsetzbar. Hoher Einführungsaufwand.

Quellen:

Qualitätsmanagement von A bis Z, Kamiske/Brauer, Hanser Verlag, 3. Auflage

Statistische Prozessregelung	Shewart, W.A. „The Economic Control of Quality of Manufactured Product" New York

Auf mathematisch-statistischen Grundlagen basierendes Instrument, um einen bereits optimierten Prozess durch kontinuierliche Beobachtung und Korrektur in dem optimierten Zustand zu erhalten.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung) und die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit")

Sehr komplexes und für den Handwerker kompliziertes Werkzeug. Nicht dauerhaft vom Unternehmer/Meister selbstständig einsetzbar. Hoher Einführungs- und Pflegeaufwand. Mit dieser Methode kann eine unmittelbare Prozessverbesserung nicht erreicht werden, da die Statistische Prozessregelung in der laufenden Fertigung angewendet wird, also nach Festlegung der Prozessparameter.

Quellen:

Qualitätsmanagement von A bis Z, Kamiske/Brauer, Hanser Verlag, 3. Auflage

Sustainable Balanced Scorecard	Kaplan/Norton (BSC)

Die SBSC ist ein Instrument des strategischen Nachhaltigkeitsmanagement. Sie dient dazu, Unternehmensstrategien in operative Größen zu übertragen und diese umzusetzen. Ziel ist es, die strategisch zentralen ökonomischen, ökologischen und sozialen Ziele zu ermitteln, zu systematisieren und zu messen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung) und die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stark strategisch ausgerichtetes TQM-Werkzeug, daher sehr komplex und umfassend. Wenig Praxisbezug für den Handwerksbetrieb.

Quellen:

Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen, BMU (Hrsg.), 2002

Managementwerkzeuge	Japanese Union of Scientists and Engineers (JUSE)/Nayatani

Problemlösungstechniken, die unter Anwendung visueller Hilfsmittel zur Analyse verbaler Informationen dienen. Sie werden insbesondere im Rahmen von Gruppenarbeit während der Entwicklungs- und Planungsphase eingesetzt, wo kaum numerische Daten zur Verfügung stehen. Obwohl die einzelnen Managementwerkzeuge auch unabhängig voneinander wirkungsvoll eingesetzt werden können, entfaltet sich ihr voller Nutzen erst in der kombinierten Anwendung. Die Managementwerkzeuge sind so konzipiert, dass sie aufeinander aufbauend alle Phasen eines Problemlösungsprozesses unterstützen und dabei mit anderen Qualitätstechniken in enger Wechselwirkung stehen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung) und die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Stark entwicklungs- und planungsbezogene Gruppenwerkzeuge. Sehr managementlastig, mit wenig Praxisbezug für den Handwerksbetrieb. Liefern kaum greifbare Daten und hilft den Unternehmer/Meister wenig im betrieblichen Alltag.

Quellen:

Qualitätsmanagement von A bis Z, Kamiske/Brauer, Hanser Verlag, 3. Auflage

Stellenbeschreibungen

Inhalt: Führungs-, Haupt- und Nebenaufgaben, Weisung, Fachkenntnis, Vertretung, Stellenbezeichnung, -inhaber, etc.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung) und die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Bedingt geeignetes Werkzeug, da die Mitarbeiter in die Pflicht genommen werden. In der Praxis erweist es sich jedoch schwierig, dem Mitarbeiter bei Bedarf andere Aufgaben und Verantwortlichkeiten zu übertragen, die nicht in der Stellenbeschreibung stehen.

Quellen:

Selbstbewertung nach EFQM-Modell (einschließlich LEP-Modell und Qualitätspreis der Länder)	EFQM, Brüssel

Ziel: Auseinandersetzung mit den Ideen des umfassenden Qualitätsmanagements im Sinne von TQM. Mit der Selbstbewertung sollen Organisationen angeregt werden, sich mit den Besten zu messen, um ihre Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit langfristig zu sichern.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung) und die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Dauerhaft sind diese Instrumente nicht allein vom Unternehmer/Meister anwendbar. Die Inhalte einer TQM-Selbstbewertung sind je nach betrieblichen Voraussetzungen **bedingt einsetzbar**. Allerdings kann die Einführung und Aufrechterhaltung in Handwerksbetrieben nur mit einem qualifizierten Berater erfolgen. In der Praxis ist zunächst ein zertifiziertes QMS sinnvoll bzw. erforderlich.

Quellen:

http://www.efqm.org

5. Literatur

[1] G. F. Kamiske, J.-P. Brauer: Qualitätsmanagement, Symposion Publishing GmbH, April 2003

[2] Deutsches Institut für Normung e.V.: DIN EN ISO 9001:2000 - Qualitätsmanagementsysteme Anforderungen, Beuth Verlag, Dezember 2000

[3] Westdeutscher Handwerkskammertag (Hrsg.): Qualitätsmanagement im Handwerk – Ein Leitfaden zur DIN EN ISO 9001:2000, Düsseldorf

[4] Westdeutscher Handwerkskammertag (Hrsg.): Integrierte Managementsysteme - Praxiserfahrungen kleiner Unternehmen, Düsseldorf, 2000

[5] Westdeutscher Handwerkskammertag (Hrsg.): Integrierte Managementsysteme in Handwerksbetrieben – Ein Leitfaden zur Einführung, Düsseldorf

[6] G. F. Kamiske, J.-P. Brauer : Qualitätsmanagement von A-Z, 3. Auflage, Hanser Verlag München 1999

[7] Theden, Colsman: Qualitätstechniken, Hanser Verlag (Pocket Power) München 1996

[8] BMU/BDI (Hrsg.): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen, CSM, Universität Lüneburg 2002

BMBF Projekt:

Entwicklung und Implementierung eines praxisgerechten Systems für das zukunftsfähige Management von Handwerksbetrieben in Regionen

Teilkonzept Nachhaltige Produktentwicklung

Martin Tischer, Stefanie Hofmann, Eva Wölzemüller B.A.U.M. Consult

30.9.2003

Inhaltsverzeichnis

1 Hintergrund, Beschreibung, Begründung und Einordnung des Teilkonzeptes:.....3
1.1 Beschreibung und Begründung des Teilkonzeptes: 3
1.1.1 Definitionen.....4
1.1.2 Bedeutung, Ziele und Anforderungen nachhaltiger Produktentwicklung im Allgemeinen.....4
1.1.3 Bedeutung, Ziele und Anforderungen nachhaltiger Produktentwicklung im Handwerk.....8
1.1.4 Rahmenbedingungen - Integrierte Produktpolitik 9
1.2 Einordnung in den Bezugsrahmen (=Stufen des unternehmerischen Prozesses bei Entwicklung und Erstellung einer nachhaltigen Leistung).....12
1.2.1 ‚Klassischer' Produktentwicklungsprozess 13
1.2.2 Kundenorientierter Produktentwicklungsprozess.....18
1.2.3 Kooperative Produktentwicklung 21
1.3 Überschneidungen/ Schnittstellen zu anderen Teilkonzepten.....22
2 Bestandsaufnahme: Werkzeuge und Konzepte nachhaltiger Produktentwicklung.23
2.1 Werkzeuge im Rahmen des ‚klassischen Produktentwicklungsprozesses.....23
2.1.1 Systematisierung und Zuordnung von Instrumenten 23
2.1.2 Zusammenstellung existierender Instrumente.....25
2.2 Werkzeuge für den ‚Kundenorientierten' Produktentwicklungsprozess.....40
2.3 Werkzeuge für den kooperativen Produktentwicklungsprozess 42
2.4 Motivation, Einführung, Anwendung, Verstetigung.....42
3 Bewertung und Auswahl für das Handwerk tauglicher Werkzeuge und Konzepte einer nachhaltigen Produktentwicklung 46
3.1 Auswahlverfahren und Kriterien 46
3.2 Handwerkstaugliche Werkzeuge und Konzepte der nachhaltigen Produktentwicklung 49
3.3 Schlussfolgerungen 52
4 Anhang 57

1 Hintergrund, Beschreibung, Begründung und Einordnung des Teilkonzeptes:

1.1 Beschreibung und Begründung des Teilkonzeptes:

Nachhaltiges Wirtschaften im Unternehmen zeichnet sich dadurch aus, dass über ökonomische Ziele hinausgehend auch ökologische und soziale Elemente in der Unternehmenspolitik verfolgt werden. Neben positiver ökologischer Effekte bringt nachhaltiges Wirtschaften und insbesondere der Bereich der nachhaltigen Produktentwicklung nach Auffassung vieler Autoren auch ökonomische Vorteile für das Unternehmen selbst mit sich[1]:

- Entgegen dem Trend der zunehmenden Entfremdung der Produkte vom Kunden durch standardisierte Lösungen, weisen nachhaltige Produkte durch individuelleren Zuschnitt eine höhere Kundenorientierung auf und ermöglichen eine langfristige Kundenbindung an das Unternehmen.
- Durch die offensive Vorwegnahme zukünftiger gesetzesgeberischer Maßnahmen kann das Unternehmen eine Vorreiterrolle auf einem neuen Markt übernehmen und dadurch das Firmenimage verbessern.
- Durch die Kooperation mit verschiedenen Akteuren entlang des Produktlebenszyklusses können Innovations- und Marktpotenziale besser erkannt und ausgeschöpft werden.

Nachhaltigkeitsaspekte müssen in allen Bereichen eines Unternehmens umgesetzt werden, um eine dauerhafte nachhaltige Entwicklung zu gewährleisten. Dabei ist die Entwicklung von nachhaltigen Produkten und Dienstleistungskonzepten von herausragender Bedeutung, da sie sich auf die Kerntätigkeit der Unternehmung bezieht.

In der Literatur wird vielfach die Auffassung vertreten, dass die Übertragung und Anwendung des Konzeptes der nachhaltigen Entwicklung auf den Bereich der Produktentwicklung gerade für KMU und Handwerksbetriebe auch wirtschaftliche Potenziale birgt. Im Folgenden werden nach einer einleitenden Definition des Begriffes „nachhaltige Produktentwicklung“ die Bedeutung, sowie die Ziele und Anforderungen einer nachhaltigen Produktentwicklung im Allgemeinen und im speziellen Kontext des Handwerks dargelegt und die einzelnen Phasen des nachhaltigen Produktentwicklungsprozesses beschrieben (Kapitel 1). In Kapitel 2 werden verschiedene bereits entwickelte Werkzeuge zur Unterstützung des Produktentwicklungsprozesses dargestellt und den einzelnen Phasen zugeordnet. Der Abschnitt 2.4 beschäftigt sich mit Erfahrungen hinsichtlich der Einführung und der dauerhaften Anwendung derartiger Instrumente in KMU und Handwerksbetrieben In Kapitel 3 erfolgt dann eine Bewertung und Auswahl der Werkzeuge hinsichtlich einer nachhaltigen Produktentwicklung

[1] Vgl. z.B. Klaffke et al. o.J., 4

speziell im Handwerk. Die Schlussfolgerungen aus den Arbeiten zu dem vorliegenden Papier werden in Kapitel 3.3 gezogen.

1.1.1 Definitionen

Unter nachhaltiger Produktentwicklung versteht man eine ressourcen-, kontext- und zukunftsorientierte Produktentwicklung mit dem Ziel, die Grundbedürfnisse der Menschen zu befriedigen und gleichzeitig Lebensqualität und Gerechtigkeit zu verbessern und das Gleichgewicht der Umwelt zu gewährleisten[2]. Dies beinhaltet das vorbeugende Gestalten der nachhaltigkeitsbezogenen Produkteigenschaften sowie die ganzheitliche Gestaltung des Produktlebenszyklusses[3].

Eine konsequente nachhaltige Produktentwicklung umfasst drei Aspekte: die nachhaltige Gestaltung der Produkteigenschaften (nachhaltige Produktentwicklung im engeren Sinne), die nachhaltige Gestaltung des technischen Produktionsprozesses, sowie die Einbeziehung aller vor- und nachgelagerten Akteure entlang der Produktlinie, da diese oftmals entscheidenden Anteil an den späteren negativen Auswirkungen eines Produktes haben und die Vermeidung dieser Auswirkungen häufig nicht im direkten Verantwortungsbereich des produzierenden Unternehmens liegt[4].

1.1.2 Bedeutung, Ziele und Anforderungen nachhaltiger Produktentwicklung im Allgemeinen

Im Rahmen nachhaltigen Wirtschaftens im Betrieb kommt der nachhaltigen Produktentwicklung eine große Bedeutung zu, da im Entwicklungsprozess 70-80% der späteren Umweltbelastungen und sozialen Eigenschaften bzw. Auswirkungen eines Produktes, die durch Produktion, Nutzung und Entsorgung entstehen, bereits festgelegt werden und die Beeinflussbarkeit dieser Belastungen mit zunehmender Konkretisierung eines Produktes oder einer Dienstleistung abnehmen[5].

Am Ende des Prozesses der nachhaltigen Produktentwicklung steht idealerweise ein Produkt, welches die Bedürfnisse einer nachhaltig denkenden und handelnden Gesellschaft befriedigt. Bei dieser Formulierung handelt es sich um die Beschreibung eines Idealzustandes, der als Langfristziel (Vision) eingeführt wurde. Der Weg dorthin führt nach Meinung vieler Experten[6] über eine Reihe von Zwischenschritten (Vgl. Abb. 1):

---

[2] Vgl. http://vt.tu-graz.at/cp/ecodesign/

[3] Vgl. ZEBIS-Diskussionspapier, 1 (www.zebis.info)

[4] Vgl. Klaffke et al. o.J., 24

[5] Vgl. ZEBIS-Diskussionspapier, 3 (www.zebis.info)

[6] Vgl. Brezet 1997, Nuji 2001, Strigl 2000b, 33; Störmer 2001, 108

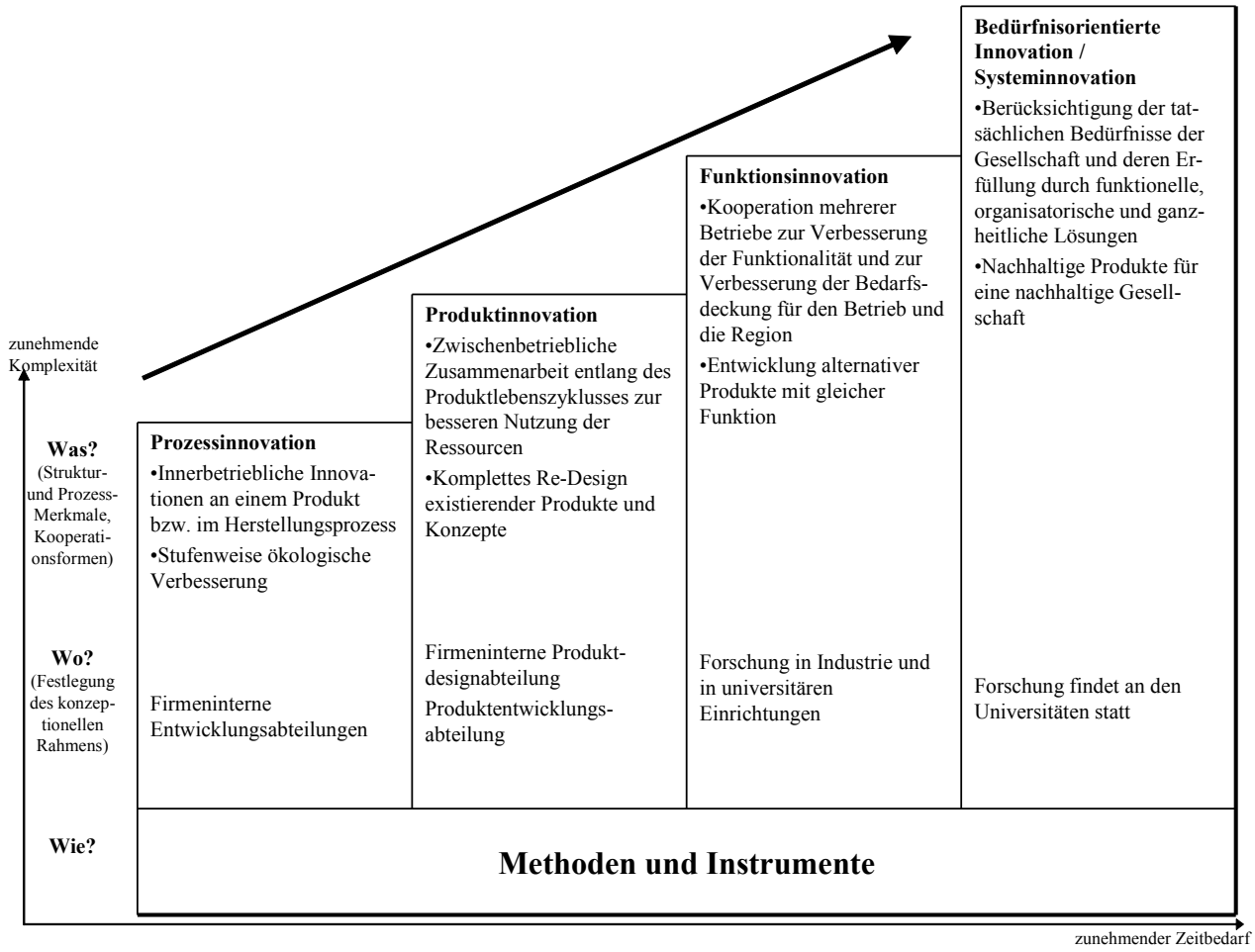


Abb. 1: Treppenmodell nachhaltiger Innovationen
Quelle: Brezet et al. zitiert in Nuji, 50, sowie Strigl 2000b

Auf der untersten Ebene der Innovationstreppe steht die Prozessinnovation. Durch Veränderungen kleiner Bestandteile des Produktionsprozesses oder des Produktes selbst (Bsp: Einsatz erneuerbarer Energien im Produktionsprozess) wird eine stufenweise ökologische Verbesserung erreicht, die einen vergleichsweise geringen Forschungsaufwand erfordert und firmenintern entwickelt und entschieden werden kann. Eine Kooperation mit anderen Betrieben oder Anspruchsgruppen ist in der Regel nicht nötig. Die nächst höhere Stufe bildet die Produktinnovation. Hierbei wird ein bestehendes Produkt, bzw. eine Dienstleistung komplett verändert oder ‚re-designt', ohne, dass sich dessen Funktionalität ändert (Bsp: Substitution aller Produktbestandteile durch ökologisch tragbare Stoffe). Die Entwicklung dieser Veränderung erfolgt entweder firmenintern oder in zwischenbetrieblichen Kooperationen, um eine effizientere Ressourcennutzung zu erreichen. Auf der dritten Stufe des Treppenmodells werden alternative Produkte und Konzepte entwickelt, die allerdings immer noch die gleichen Funktionen erfüllen. Für diese Art von Innovationen ist bereits ein erhöhter Forschungsbedarf notwendig, der von Unternehmen oder universitären Einrichtungen übernommen werden kann (z.B. Verkaufen der Dienstleistung ‚Wärme' statt einer Heizungsanlage). Die letzte Stu-

fe der Treppe bildet die Systeminnovation, die mit einem hohen zeitlichen, organisatorischen und finanziellen Aufwand einhergeht, wie die Entwicklung neuer Technologien, der Einsatz hoher Investitionssummen oder neue Formen des Marketings, und gleichzeitig auf einer Erneuerung gesellschaftlicher und individueller Normen und Werte aufbaut. Sie liegt außerhalb der Möglichkeiten, die einem Unternehmen zur Verfügung stehen. Die Grundlagen, wie die Erforschung der neuen Produktions- und Konsummuster werden in Forschungseinrichtungen, aber auch durch die Setzung gesetzlicher Rahmenbedingungen gelegt[7]. Ein Beispiel hierfür sind Fahrzeuge mit Brennstoffzellen, deren Entwicklung hohen Forschungsbedarf nötig hat. Gleichzeitig erfordert die Umrüstung von Tankstellen auf Wasserstoff Kooperationen zwischen Unternehmen und Behörden. Der gesamte Prozess dieser Systeminnovation ist des weiteren nicht ohne Beteiligung von Verbraucher- und Umweltschutzorganisationen und anderen NROs durchführbar[8]. Eine solche Systeminnovation erfordert in vielen Fällen zunächst gesellschaftliche Veränderungen bei Werthaltungen und Gewohnheiten (im obengenannten Fall u.U. Veränderungen in der Haltung gegenüber Autos als Statussymbol bzw. eine Verschiebung der Prioritäten der Nutzer weg von hohen PS Zahlen hin zu ökologischen Kriterien für einen Fahrzeugkauf).

In jeder neuen Phase erhöht sich, wie beschrieben, die Anzahl der beteiligten Akteure und der Forschungsbedarf für den konzeptionellen Rahmen, so dass die Komplexität und daraus resultierend der Zeitbedarf ständig zunimmt. Das Erreichen der letzten Stufe benötigt nach Einschätzung von Smith eine Zeit von ca. 50 Jahren, geht allerdings auch mit einer Erhöhung der Ressourceneffizienz um den Faktor 20 einher[9].

Auf Basis dieses theoretischen Rahmens für nachhaltige Produktentwicklung werden konkrete Anforderungen an eine nachhaltige Produktentwicklung formuliert[10]. Hierbei lassen sich Anforderungen an nachhaltige Produkte selbst, sowie solche an den Entwicklungsprozess unterscheiden.

Die unterschiedlichen Anforderungen werden im Folgenden nach Zielen und Zielerreichungsstrategien getrennt. Wichtig ist zu betonen, dass die Verantwortung für das Erreichen dieser Ziele nicht allein beim Produzenten liegt, sondern auch beim Konsumenten und bei weiteren Anspruchsgruppen, wie Verbraucherschutzorganisationen oder Umweltverbänden. Weitere Unterstützung zur Zielerreichung kann ein entsprechendes institutionelles Rahmenwerk bieten (vgl. 1.1.4.)[11]. Dennoch sind auch die Spielräume für Unternehmen, nachhaltige Produktentwicklung bereits unter den gegebenen Rahmenbedingungen zu verfolgen, noch längst nicht ausgeschöpft.

[7] Vgl. Nuij, 50
[8] Vgl. Nuji, 50
[9] Vgl. Smith 20
[10] Vgl. Verein Faktor 4+ 1999, 13, http://www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3?id=0
[11] Vgl. Strigl 2000b, 30

Ziel	**Zielerreichungsstrategie**
Sinngewinnung	*Werteerhalt, -erhellung und –wandel in der Gesellschaft*
Bedürfnisorientierung	*Einbezug des Konsumenten in den Entwicklungsprozess*
Lebenszyklusorientierung	*Einbezug des gesamten Lebenslauf bei jeder Bemessung der Nachhaltigkeit von Produkten.*
Geringe Eingriffstiefe und dauerhafte Versorgungssicherheit	*Maximierung des Einsatzes regenerativer Ressourcen bei Herstellung und Konsum, so dass eine ständige Versorgungssicherheit mit Grundressourcen wie Wasser, Boden, Luft etc. gewährleistet ist.*
Dematerialisierung und Ressourceneffizienz	*Vielfach kommuniziertes Ziel ist es, die Materialintensität (= Ressourcen- und Energieverbrauchverbrauch) von Prozessen, Produkten und Dienstleistungen im Durchschnitt um einen Faktor 4-10 abzusenken, die Ressourcenproduktivität und Nutzungsintensität entsprechend anzuheben*[12]*.*
Gesundheit	*Reduzierung bzw. Eliminierung des Einsatzes von Gefahrstoffen für Mitarbeiter bzw. Nutzer, Verbraucher*
Lernfähigkeit	*rückgekoppelte Anpassungs- und Entwicklungsfähigkeit der Produkte*
Flexibilität	*Fehlertoleranz und Risikominimierung bei Produktion und Nutzung*
Mehrfachnutzung	*Lebenszyklus- und Langzeitorientierung*
Regionsbezug	*Stärkung der Regionalwirtschaft und Sicherung der Arbeit*
Lebensqualität	*Erhalt und Steigerung des individuellen Wohlbefindens durch individuell anpassbare Produkte*
Suffizienz	*weniger anspruchsvolle Wirtschafts- und Lebensstile*

Tabelle 1: Ziele und Zielerreichungsstrategien für nachhaltige Produkte und deren Entwicklungsprozess

[12] Vgl. Verein Faktor 4+ 1999

1.1.3 Bedeutung, Ziele und Anforderungen nachhaltiger Produktentwicklung im Handwerk

Es wird immer wieder behauptet, das Handwerk habe ein besonders hohes Potenzial, nachhaltige Produktentwicklung in die Praxis umzusetzen und sei der Wirtschaftszweig, in welchem die Forderung einer nachhaltigen Produktentwicklung – wenn auch nicht unter dieser Flagge - bislang am ehesten verfolgt wurde. Die diesbezüglichen Stärken werden dabei gesehen in

- einem engen regionalen Bezug des Handwerks,
- der starken Orientierung an den Bedürfnissen der Kunden durch Maßanfertigung, Multifunktionalität, Modularität und Reparaturservice,
- einer Produktion auf qualitativ hohem Niveau und
- meist energie- und ressourceneffizienter Konstruktion[13].

Ein besonders positives Beispiel, wie die eben genannten Stärken des Handwerks bestmöglich ausgenutzt werden können, ist das „Maßschuh-Projekt“ des ipf-Hamburg unter Leitung von Christine Ax[14]. Ausgangspunkt des Projektes war der Bedeutungsverlust des traditionellen Schuhmachergewerbes, welches nach und nach durch die industrielle Schuhproduktion abgelöst wurde. Ab Mitte der 1990er Jahre wurden vom ipf-Hamburg die technologischen Voraussetzungen für eine rechnergestützte Maßschuhanfertigung entwickelt. Zur erfolgreichen Implementierung dieser Methode war der Aufbau eines Produktionsnetzwerkes nötig, um die verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette zu integrieren. Für dieses Netzwerk aus Schuhmachern, Leistenproduzenten, Schaftherstellern, Zulieferern und Designern wurde eine E-Kommunikationsplattform aufgebaut, die den schnellen Informationsaustausch zwischen den Partnern sichert.

Ein Blick in die Praxis zeigt allerdings, dass dieses Beispiel eine Ausnahme darstellt und das Handwerk in den meisten Fällen seine Stärken in diesem Bereich noch nicht ausreichend nutzt und darüber hinaus viele Leistungen des Handwerks nicht den Anforderungen an nachhaltige Produkte genügen oder zumindest vielfach noch enorme Verbesserungspotentiale bestehen.

Als wichtige Voraussetzung dafür wird es vielfach gesehen, eine Antwort auf die limitierten Ressourcen, insbesondere Kapital, Zeit und personelle Ressourcen in Handwerksbetrieben und generell in Kleinunternehmen zu finden. Wichtig ist dabei vor allem, die in Kapitel 2 vorgestellten Werkzeuge sowie den in Kapitel 1 dargestellten idealtypischen Prozess für eine nachhaltige Produktentwicklung an diese Ressourcenlimitierung anzupassen. Diesen Weg

[13] Vgl. auch Ax 1997
[14] Vgl. http://www .projekt.massschuh.de/Eingangneu.htm

versuchten in den letzten Jahren eine Reihe von F&E Projekten zu gehen. Bevor die jeweiligen Ergebnisse dieser Projekte und der Stand der Werkzeug- und Konzeptentwicklung genauer betrachtet werden, wird in Abschnitt 1.1.4. im Sinne eines Exkurses die aktuelle Diskussion um Integrierte Produktpolitik als eine der wichtigen Rahmenbedingungen für nachhaltige Produktentwicklung aufgegriffen.

Eine wichtige Voraussetzung für die Entwicklung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen ist ein entsprechendes institutionelles Rahmenwerk, dessen Fokus verstärkt auf den Produkten selbst liegen muss. Der seit einigen Jahren von der EU verfolgte Ansatz der Integrierten Produktpolitik (IPP) könnte diese Grundlage schaffen. Er wird auch in neueren Papieren des UBA[15] und in der Umwelt- und Nachhaltigkeitspolitik einiger Bundesländer[16] aufgegriffen. Im Focus dieses Konzeptes steht die Frage, welche politischen Instrumente geeignet sind, den bereits weit verbreiteten Ansatz des prozess- und anlagenbezogenen nachsorgendem Umweltschutzes („end-of-pipe-Betrachtung") hin zu einer vorsorgend integrativen Betrachtung des gesamten Produktlebenszyklusses weiterzuentwickeln.

1.1.4 Rahmenbedingungen - Integrierte Produktpolitik

Ausgangsbasis für das Konzept der IPP war die Erkenntnis, dass sich zukünftige Verbesserungen im Umweltschutz nur dann erreichen lassen, wenn Politik, Wirtschaft sowie Konsumenten zusammenarbeiten und Maßnahmen ergreifen, die über den produktionsbezogenen Umweltschutz hinausgehen.

Die Bezeichnung „Integrierte Produktpolitik" wurde erstmals in einem 1998 veröffentlichten Bericht von Ernst & Young in die Diskussion eingeführt. Sie bezeichnete die Initiative der Europäischen Kommission für eine produktorientierte Umweltpolitik, welche die bis dahin auf Länderebene verfolgten Bestrebungen in dieser Hinsicht auf einen gemeinsamen Nenner bringen sollte[17]. IPP stellt so gewissermaßen das Rahmenwerk für alle EU-Politiken dar, die sich mit umweltrelevanten Aspekten von Produkten und Dienstleistungen beschäftigen[18].

Die Definition für Integrierte Produktpolitik unterscheidet sich je nach definierender Institution, die inhaltlichen Unterschiede sind allerdings gering. Im Folgenden wird auf die Definition von Rubik[19] Bezug genommen:

„Integrierte Produktpolitik (IPP) setzt an Produkten und deren ökologischen Eigenschaften entlang des gesamten Lebensweges an; sie zielt auf die Verbesserungen ihrer ökologischen Eigenschaften ab und fördert hierzu Innovationen von Produkten und Dienstleistungen."

[15] Vgl. UBA 2002
[16] Vgl. z.B. http://www.ipp-bayern.de/
[17] Vgl. Charter et al. 1997
[18] Inzwischen wurde von der EU Kommission ein Grünbuch zu diesem Thema vorgelegt. (Vgl. Kommission der Europäischen Gemeinschaften 2001)
[19] Vgl. Rubik 2000, 2

Der Begriff „integriert“ umfasst hierbei drei verschiedene Aspekte, nämlich die Betrachtung des gesamten Produktlebensweges in ökonomischer und ökologischer Hinsicht, die Kooperation aller Akteure und Anspruchsgruppen entlang des Produktlebenszyklusses und die umweltmedienübergreifende Betrachtung aller Umweltbelastungen eines Produktes[20]. Diese Integration ist zusammen mit den Grundsätzen der Information, Kommunikation und Kooperation mit den Anspruchsgruppen ein wesentliches Charakteristikum einer IPP und zugleich ein spezifischer Zugang zu Produkten und Dienstleistungen[21].

Das Ziel der IPP ist die „Durchgrünung“ der Märkte durch die integrierte Verwendung von politischen Instrumenten für einen nachhaltigen Konsum und eine nachhaltige Produktentwicklung. IPP bezieht sich demgemäß sowohl auf die Angebots- als auch auf die Nachfrageseite[22]. Zur Spezifizierung dieses Zieles auf Angebotsseite unterscheidet Rubik drei Zielerreichungsstrategien[23]: Die Verringerung des Produktdurchlaufs, die Veränderung eines Produktes oder einer Dienstleistung hinsichtlich seiner umweltrelevanten Eigenschaften und die Veränderung der Produktnutzung und –entsorgung.

Integrierte Produktpolitik besteht demzufolge aus mehreren Bausteinen, die sich zum einen übergreifend auf den ökonomischen, wie auch auf den ökologischen Lebensweg des Produktes beziehen, wie z.B. auf die Aufgabenteilung unter den beteiligten Akteuren oder die Kommunikation zwischen allen Beteiligten; zum anderen aus Bausteinen, die sich auf spezifische Teile des ökonomischen bzw. ökologischen Lebensweges beziehen. Hier besteht nun der enge Zusammenhang zwischen den IPP-Inhalten und dem vorliegenden Teilkonzept, da hierunter auch der Baustein „Ökologische Produktinnovation“ fällt, welcher sich auf die frühen Stufen des ökologischen Lebenszyklusses bezieht, die im folgenden noch genauer ausgeführt werden (vgl. Kapitel 1.3)[24].

Für die Umsetzung von IPP in der Praxis gibt es kein Patentrezept, sondern eher einen Werkzeugkasten, der verschiedene Instrumente und Maßnahmen beinhaltet, die sich in sechs verschiedene Kategorien aufteilen lassen[25]:

- Verbraucherbezogene Instrumente, welche sich direkt oder indirekt an den Verbraucher wenden, wie Verbraucherberatungen;
- Freiwillige Produktinformationen, also unweltbezogene Informationen gemäß bestimmter Regeln und Kriterien, wie Testberichte oder Gütezeichen;
- Freiwillige Vereinbarungen zwischen Regierung und Unternehmen, wie z.B. Selbstver-

[20] Vgl. Rubik, Hoffmann, Simshäuser 2000, 16
[21] Vgl. Rubik, Hoffmann, Simshäuser 2000, 48
[22] Vgl. Charter 1997
[23] Vgl. Rubik 2002, 160
[24] Vgl. Rubik, Hoffmann, Simshäuser 2000, 42
[25] Vgl. Rubik 2002, 180 ff.

pflichtungen;

- Instrumente einer verbindlichen Produktinformation, die den Hersteller zu bestimmten Informationen verpflichten, wie Warenkennzeichnung oder Nutzungshinweise;
- Ökonomische Instrumente, die durch Anreize umweltverträgliche Produkte fördern, wie Zuschüsse;
- Ordnungsrechtliche Instrumente, die durch Vorschriften und Verbote in den Markt eingreifen, wie beispielsweise Garantie- und Rücknahmevorschriften.

IPP fokussiert bislang allerdings lediglich auf die ökologischen Aspekte der Produktentwicklung und lässt die soziale Dimension der Nachhaltigkeit weitgehend außer Acht. Es besteht daher die Forderung nach einer Erweiterung der IPP zu einer nachhaltigen Integrierten Produktpolitik (SIPP = sustainable integrated product policy)[26]. Für das jetzige Rahmenwerk der IPP bedeutet das eine Erweiterung des umweltbezogenen Denkens zu einem dreidimensionalen, nachhaltigen Denken mit erweiterten Anforderungen an die Angebots- und an die Nachfrageseite.

[26] Vgl. Charter 1997

1.2 Einordnung in den Bezugsrahmen (=Stufen des unternehmerischen Prozesses bei Entwicklung und Erstellung einer nachhaltigen Leistung)

Stufe / Teilkonzept	Phase 1: Ideen-generierung	Phase 2: Entwicklung einer nachhal-tigen Leis-tung	Phase 3: Leistungs-realisierung	Phase 4: Markt-einführung	Phase 5 Etablierung im Markt
1. Organisation					
2. Finanzierung					
3. Information und Kommuni-kation					
4. Umwelt-, Ar-beits-, Gesund-heitsschutz					
5. Qualitäts-management					
6. Innovation, Produkt-entwicklung					
7. Regionale Kooperation					

Tabelle 2: Bezugsrahmen für Bestandsaufnahme und Teilkonzepte

Das vorliegende Teilkonzept konzentriert sich auf die ersten beiden Phasen des unternehmerischen Prozesses, die Ideengenerierung und die Entwicklung einer nachhaltigen Leistung, die eine Schlüsselrolle in der nachhaltigen Produktpolitik des Unternehmens einnehmen. Wohlwissend, dass eine nachhaltige Produktentwicklung nur in engem Zusammenhang mit einer entsprechend darauf zugeschnittenen Marketingstrategie[27] erfolgreich sein kann und eine entsprechende Feedbackschleife eingehalten werden sollte[28], konzentriert sich dieses Teilkonzept auf die Phasen der Ideengenerierung und der Entwicklung einer nachhaltigen Leistung[29].

Der Produktentwicklungsprozess wird in der Literatur in verschiedene Phasen strukturiert[30], die von unterschiedlichen Autoren unterschiedlich benannt und abgrenzt werden. Dieser

[27] Vgl. z.B. Verein Faktor 4+ 1999, 39ff

[28] Das heißt, das Denken im Managementzirkel von der Analyse über die Planung bzw. Entwicklung hin zur Umsetzung und Evaluation - und wieder zurück. Vgl. Klaffke et al. o.J., 133

[29] Marketingaspekte und Aspekte der Leistungsrealisierung spielen zudem in den Teilkonzepten Kommunikation und Marketing, Umweltmanagement und Arbeitssicherheit sowie Qualitätsmangement winw wichtige Rolle.

[30] Vgl. Klaffke et al. o.J., 26 ff und die dort zitierte Literatur

‚klassische' Produktentwicklungsprozess geht davon aus, dass sich ein Unternehmen quasi aus sich selbst heraus für eine Neuentwicklung eines Produktes entscheidet und darauf hin einen entsprechenden Analyse-, Kreativ- und Entwicklungsprozess einleitet. Im Handwerk dürfte jedoch neben der eigenen Erkenntnis des Betriebs auch der enge Kundenkontakt – also konkrete Kundenanfragen - oft Auslöser für die (Weiter-) Entwicklung von Produkten sein. Ein solcher **kundenorientierter Produktentwicklungsprozess** unterscheidet sich jedoch in seinem Ablauf erheblich von der ‚klassischen' Sichtweise. Im Zusammenhang mit *nachhaltiger* Produktentwicklung wird außerdem in der Literatur immer wieder auf das Potenzial von **Kooperationen** aufmerksam gemacht. Hier mag zwar der ‚klassische' Ablauf angebracht sein, er muss jedoch in jedem Fall durch geeignete Kooperationselemente erweitert werden.

Das vorliegende Papier unterscheidet somit die drei folgenden Zugänge zu nachhaltiger Produktentwicklung:

- ‚klassischer' Produktentwicklungsprozess
- kundenorientierter Produktentwicklungsprozess
- kooperativer Produktentwicklungsprozess

Zunächst werden die Prozessvarianten näher beschrieben, im Anschluss daran erfolgt eine Systematisierung, Zuordnung und Bewertung der von verschiedenen Institutionen bereits entwickelten Instrumente zur Unterstützung dieser Prozesse.

1.2.1 ‚Klassischer' Produktentwicklungsprozess

Im Rahmen des ‚Klassischen' Produktentwicklungsprozesses werden die Phasen der Ideengenerierung und der Entwicklung einer nachhaltigen Leistung ihrerseits wiederum in Teilphasen aufgegliedert, für die unterschiedliche Instrumente entwickelt worden sind.

Die Phase der Ideengenerierung setzt sich zusammen aus der Situationsanalyse, der Ideensuche sowie der Ideenbewertung bzw. –auswahl. Erst dann folgt die eigentliche technische Produktentwicklung. Gerade die drei erstgenannten frühen Phasen der Produktentwicklung sind bei der Entwicklung von nachhaltigen Produkten, bzw. nachhaltigen Leistungen von großer Bedeutung, da hier hoher Informations- und Innovationsbedarf besteht[31]. Im Folgenden wird ein idealtypischer Prozess der nachhaltigen Produktentwicklung beschrieben, wie er in einer ähnlichen Art und Weise von einer Reihe von Autoren dargestellt wird[32]. Diese beziehen sich allerdings zunächst nur selten auf kleinere Betriebe oder das Handwerk.

1. Situationsanalyse

[31] Vgl. Klaffke et al. o.J., 106
[32] Vgl. Klaffke et al. o.J., Verein Faktor 4+, ZEBIS-Diskussionspapier, 5

In dieser ersten Phase erfolgt eine Analyse des eigenen Unternehmens sowie der Ziel- und Anspruchsgruppen des Unternehmens mit dem Ziel, die Produktstrategie und die produktspezifischen Ziele und Rahmenbedingungen festzulegen. Im Rahmen der Analyse müssen dazu folgende grundlegende Fragen geklärt werden:

- Welche allgemeinen mittel- und langfristigen Strategien verfolgt das Unternehmen und sind diese mit den Prinzipien nachhaltigen Wirtschaftens vereinbar, bzw. inwieweit müssen sie verändert und angepasst werden? Es ist hierbei vor allem wichtig, dass die „Nachhaltigkeits-Strategie“ des Unternehmens mit der allgemeinen Geschäftsstrategie schlüssig zusammenpasst und sich beide im Idealfall gegenseitig ergänzen. Ein einfaches „Anhängen“ nachhaltiger Produkte an die konventionelle Produktpalette führt offensichtlich nicht zu deren Etablierung am Markt[33].
- Welche Spielräume existieren aktuell im Unternehmen, um das Thema Nachhaltigkeit in die Produktentwicklung zu integrieren und welche Risiken wirft das Thema auf?
- Welche Kundenwünsche sind aktuell nur mit erheblichen Umweltauswirkungen zu erfüllen und welche Möglichkeiten hat das Unternehmen, diese zu verringern?
- Welche Bedürfnisse und Erwartungen haben die Kunden an existierende und zukünftige Produkte und welche Innovationspotentiale ergeben sich daraus?
- Welche Märkte, Zielgruppen und Lebensstilgruppen werden aktuell bedient und welche Möglichkeiten stehen dem Unternehmen noch offen, diesen Kundenkreis auszudehnen, bzw. ihn für nachhaltige Produkte zu sensibilisieren?
- Welche Konkurrenten verfolgen ähnliche Strategien und wo liegen ihre konkreten Stärken und Schwächen (→ Benchmarking)

Als Ergebnis dieser Untersuchungen muss am Ende der Situationsanalyse vom Unternehmen festgelegt werden, ob durch das nachhaltige Produkt ein Nischen- oder ein Massenmarkt bedient wird und welche grundlegenden, grob umrissenen Nachhaltigkeitsziele das Produkt erfüllen muss.

[33] Vgl. ZEBIS-Diskussionspapier

2. Ideensuche

In der sich anschließenden Phase der Ideensuche werden die konkreten Marktanforderungen ermittelt und mit allen potenziellen Innovationen aus den Bereichen Produkt-, Prozess-, Funktions- und Bedürfnisinnovation verknüpft. Die einzelnen Arbeitsschritte sind wie folgt zu beschreiben:

- Zunächst erfolgt eine detaillierte Marktanalyse, welche auch verstärkt Nachhaltigkeitsaspekte berücksichtigt. Um letztendlich das Oberziel einer bedürfnisorientierten Innovation (vgl. 1.2) zu erreichen, ist es nötig, dass bei der Produktentwicklung eine sehr enge Zusammenarbeit zwischen Produzent und Konsument verfolgt wird, um die tatsächlichen Anforderungen der Konsumenten an das Produkt zu integrieren. Hilfreich ist hierbei die Analyse lebensstilspezifischer und regionsspezifischer Besonderheiten des aktuellen und potentiellen Kundenkreises. Darüber hinaus sollte untersucht werden, welche Ansprüche der Kunde an den Kern- und an den Zusatznutzen des Produktes hat. Der Kernnutzen eines Produktes kann oftmals nicht oder nur in Verbindung mit hohen Kosten verändert werden, der Zusatznutzen bietet dagegen häufig ein weites Feld für Veränderungen im Sinne einer nachhaltigen Gestaltung. Denkbar sind hierbei Innovationen in den Bereichen Service-, Garantie- und Beratungsleistungen sowie Gebrauch, Bedienung und Zuverlässigkeit.
- Neben der Analyse des Marktes können auch weitere Anspruchsgruppen in die Betrachtung einbezogen werden (Stakeholder-Analyse). Diese Analyse bildet die Voraussetzung einer Kooperation und Einbeziehung der Akteure in den späteren Phasen des Produktentwicklungsprozesses. Einen Überblick über die Vielzahl der Anspruchsgruppen beim Produktentwicklungsprozess gibt Abb. 2.

Die wichtigste Stakeholder-Gruppe, die in dieser Phase auf jeden Fall mit einzubeziehen ist, ist die Gruppe der Mitarbeiter, deren Fachwissen und Erfahrung ein großes Innovationspotential beinhaltet, das bei der Entwicklung nachhaltiger Produkte und Leistungen auf jeden Fall zu integrieren ist. Für das Handwerk dürfte darüber hinaus in vielen Fällen insbesondere eine enge Kooperation mit Zuliefer- und nachgelagerten Betrieben zielführend sein[34].

[34] Vgl. dazu auch das Teilkonzept Regionale Kooperation

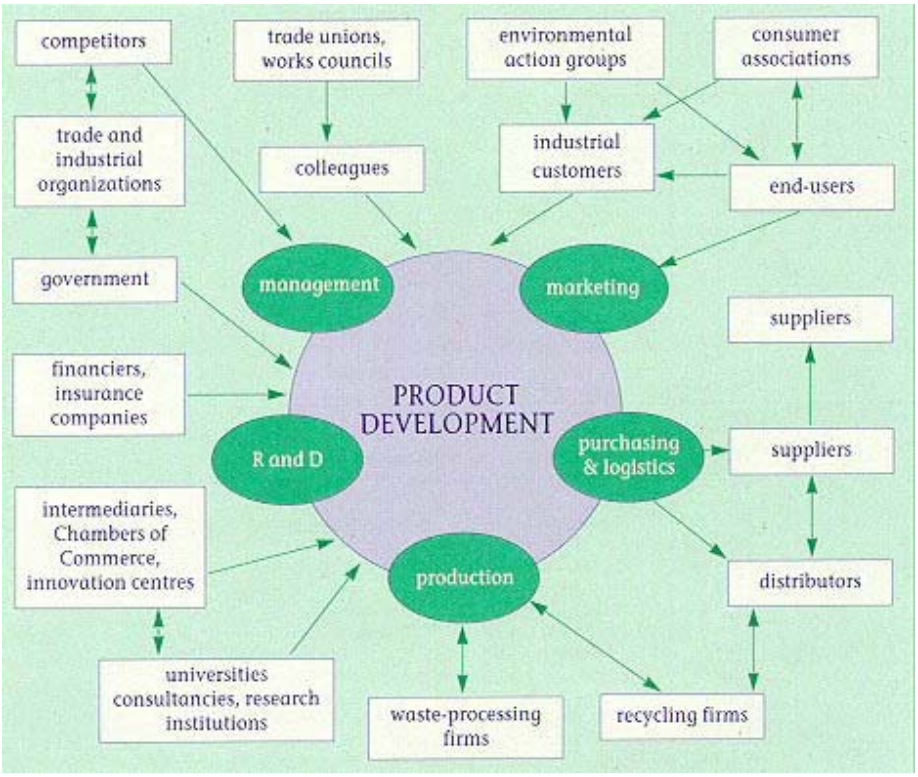


Abb. 2: Anspruchsgruppen der Produktentwicklung[35]

3. Ideenbewertung bzw. –auswahl

In der Phase der Ideenbewertung und –auswahl werden alle zuvor gesammelten Innovationsideen anhand vorab festgelegter Kriterien bewertet und eine bestimmte Idee zur Realisierung ausgewählt. Durch die Analyse der Produktlinien der verschiedenen Alternativen können sowohl nachhaltigkeitsbezogene Verbesserungspotenziale als auch negative Auswirkungen der Produkte über ihren gesamten Lebenszyklus hinweg herausgestellt werden und so ihre umfassende Bewertung erfolgen.

Ökonomische und rechtliche Kriterien (wie die Produkthaftung, Kennzeichnungspflichten usw.) sind selbstverständlich ebenso wichtige Bestandteile der Bewertung an dieser Stelle. Am Ende der Phase liegt eine Idee vor, die idealerweise der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens und den Anforderungen der Kunden am besten entspricht. Diese wird im folgenden Schritt zunächst als Prototyp, später als Serienprodukt realisiert.

4. Technische Produktentwicklung

Für die Phase der technischen Produktentwicklung wurden in letzter Zeit die Konzepte Eco-Design bzw. SustainableDesign entwickelt. EcoDesign beruht auf dem Ansatz, bei der Entwicklung, der Produktion, dem Vertrieb, der Verwendung und der Entsorgung von Produkten

[35] Vgl. http://design.ntnu.no/fag/ecodesign/

deren Umweltauswirkungen zu minimieren und so zu einem ganzheitlichen Nutzungskonzept zu gelangen[36]. Das EcoDesign-Konzept beinhaltet Methoden und Instrumente für die Produktentwicklung und -gestaltung, die dazu beitragen, das Ziel minimaler Naturverbrauch und minimale Umweltbelastung bei maximalem Nutzen für die Konsumenten zu erreichen. Das Beachten der EcoDesign-Kriterien wird als erster Schritt in Richtung SustainableDesign betrachtet[37], ein Ansatz der ökonomische, ökologische, ethische und soziale Kriterien im Produktions- und Entwicklungsprozess gleichermaßen berücksichtigt und dessen Zielstellung das nachhaltige Produkt, wie es am Ende des Treppenmodells steht (vgl. Abb. 1), ist.

EcoDesign setzt auf drei Ebenen der technischen Produktentwicklung an, auf denen eine nachhaltigkeitsorientierte Entwicklung stattfinden muss[38].

- auf der Ebene der Produktkomponenten:

  Bei der Auswahl der in das Produkt eingehenden Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffe ist auf die Verwendung von so genannten Low-Impact-Materialien zu achten. Darunter fallen erneuerbare Materialien, Niedrigenergie-Materialien, recycelte Materialien sowie recyclingfähige Materialien. Weiterhin soll auch deren Verbrauch hinsichtlich Gewicht und Volumen reduziert werden.

- auf der Ebene der Produktstruktur:

  Auf dieser Ebene lassen sich drei verschiedene Ansatzpunkte finden, an denen Veränderungen im Sinne von EcoDesign stattfinden müssen. Zum einen ist dies die Optimierung der Produkttechnologie, die durch Verwendung alternativer Technologien und durch Verringerung der Produktionsschritte, des Energieverbrauchs, des produktionsbedingten Abfalls und der im Produktionsprozess verbrauchten Betriebsgüter erreicht werden kann; zum zweiten die Optimierung der Produktdistribution durch eine Vermeidung von Verpackungsmaterial und durch eine Steigerung der Energieeffizienz bei Transport und Logistik; und zuletzt die Verringerung der Umweltauswirkungen des Produktes während der Nutzungsphase durch einen niedrigen Energieverbrauch, den Energiebezug aus erneuerbaren Quellen, die Verwendung von „sauberen“ Verbrauchsmaterialien und gleichzeitig deren reduzierter Verbrauch.

- auf der Ebene des Produktsystems:

  Die Kriterien, welche auf dieser Ebene erfüllt werden sollen, müssen weitestgehend bereits in der Phase der Ideensuche beachtet werden, sind aber auch bei der technischen Produktentwicklung von enormer Wichtigkeit.

  Eine Optimierung des Produktsystems ist durch die Optimierung der Produktlebensdauer

[36] Vgl. http://www.nachhaltigkeit.at/reportagen.php3?id=0
[37] Vgl. Fiksel, McDaniel, Spitzley 1998, 12
[38] Vgl. http://design.ntnu.no/fag/ecodesign/worksheets/worksheets_frame.htm

durch Zuverlässigkeit und Strapazierfähigkeit der Produkte, deren einfache Instandhaltung und Reparatur, deren modulare Struktur, deren zeitloses Design und deren enger Verknüpfung mit dem Nutzer (Funktionsorientierung) erreichbar, wie auch durch die Optimierung des Entsorgungssystems durch Wiederverwendung des gesamten Produktes oder durch Recycling einzelner Bestandteile.

1.2.2 Kundenorientierter Produktentwicklungsprozess

Der Impuls zu einer Produktinnovation geht in Handwerksbetrieben im Gegensatz zu industriellen Großbetrieben häufig von einem konkreten Kundenwunsch aus[39]. Der Kunde ist auf der Suche nach einem Produkt oder einer Dienstleistung, die es entweder als solche noch nicht gibt oder deren marktübliche Erscheinung sein Bedürfnis nicht befriedigen kann. Dies ist ein anderer Zugang zur Produktentwicklung, der nicht so sehr durch vorgeschaltete Analysen und Marktbeobachtungen geprägt ist, wie der oben beschriebene ‚klassische' Prozess.

Im Folgenden wird versucht, einen solchen Kundenorientierten Produktentwicklungsprozess idealtypisch nachzubilden. Dabei kann allerdings noch kaum auf existierende Literatur zurückgegriffen werden. Auch zur Instrumentierung dieses Prozesses werden dann in Kapitel 2 Überlegungen angestellt.

Für die Entwicklung nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen auf Kundenwunsch ergeben sich für den Handwerksbetrieb zwei unterschiedliche Ausgangsbedingungen:

I. Der Kunde wünscht explizit ein nachhaltiges bzw. ökologisch innovatives Produkt oder Dienstleistung.
II. Der Kunde wünscht ein Produkt, das auf dem Markt in gewünschter Weise noch nicht vorhanden ist, stellt aber zunächst keinerlei Ansprüche an die Nachhaltigkeit des Produktes.

Für den weiteren Ablauf der Produktentwicklung vom ersten Kundengespräch an bis zur tatsächlichen Herstellung des Produktes ergeben sich aufgrund dieser Unterscheidung folgende Grundbedingungen:

[39] Vgl. Orbach/ Schilde 2001, 38

	Kunde möchte eine *nachhaltige* Innovation	Kunde möchte *irgendeine* Innovation
Hauptsächliche Einflussfaktoren der Kaufentscheidung	▪ Wunsch nach umweltfreundlichem, nachhaltigem Handeln ▪ Preis, Wirtschaftlichkeit ▪ Qualität ▪ Individualität	▪ Preis, Wirtschaftlichkeit ▪ Qualität ▪ Geltungsbedürfnis ▪ Individualität
Kriterien, die zur Auswahl des Handwerksbetriebes führen	▪ Berücksichtigung vorhandener Referenzen in dem Bereich nachhaltige Produkte ▪ Kreativität und Innovationsbereitschaft des Betriebes ▪ Bestes Preis-/ Leistungsverhältnis	▪ Allgemein „guter Ruf“ des Unternehmens, Seriosität ▪ Kreativität und Innovationsbereitschaft des Betriebes ▪ Bestes Preis-/ Leistungsverhältnis

Im folgenden wird die Kundengruppe in **Kunden A und B** (wünschen nachhaltige Innovation) und **Kunden C und D** (ist indifferent bzgl. Nachhaltigkeit) unterschieden.

Schritt 1: Kunde äußert eine Anfrage bzgl. eines bestimmten Produktes oder einer Dienstleistung

- Kunde A hat sich bereits vorab informiert und hat schon relativ genaue Vorstellungen über die Produktlösung und deren Nachhaltigkeitseigenschaften. In diesem Fall sind dem Handwerksbetrieb mittels Kundenwunsch schon verschiedene Produkteigenschaften wie Design, Funktionalität oder verwendete Bauteile / Materialien etc. vorgegeben.
- Kunde B hat noch keine genauen Vorstellungen über das Produkt, möchte aber ein nachhaltiges Produkt kaufen. In diesem Fall ist der Handwerksbetrieb gefordert, eigene innovative und nachhaltige Ideen zu entwickeln und diese mit dem Kunden abzustimmen.
- Kunde C hat sich bislang zwar noch keine Gedanken über nachhaltige Produkte gemacht, ist aber offen für nachhaltige Innovationen, solange sie eine bestimmte Preisgrenze nicht überschreiten.
- Kunde D hat sich bislang noch keine Gedanken über nachhaltige Produkte gemacht und steht nachhaltigen Produkten eher kritisch gegenüber.

Aus den genannten Eigenschaften der unterschiedlichen Kundengruppen ergeben sich unterschiedliche Anforderungen an den Handwerker für die Reaktion auf den Kundenwunsch. Während er bei Kundengruppe C und D für die Möglichkeiten einer nachhaltigeren Produktvariante sensibilisieren könnte, ist das bei Kunden vom Typ A und B nicht mehr notwendig.

Hier kann unmittelbar mit Schritt 2 weiterverfahren werden.

Bei den bzgl. Nachhaltigkeit indifferenten bzw. Kunden (C und D) kann es sinnvoll sein, ihnen zumindest nachhaltige Alternativen vorzuschlagen. Mögliche Probleme, die sich für den Verkäufer bei dieser Aufgabe stellen[40], sind die Folgenden:

- Der Kunde kann dem Begriff „Nachhaltigkeit“ keine konkreten Inhalte zuordnen und wird vom Verkäufer überfordert, wenn dieser ihn darüber „aufklären“ will.
- Das Stichwort „Öko“ löst beim Kunden negative Assoziationen aus, wie beispielsweise die Überzeugung, ökointelligente Produkte seien überteuert.
- Der Kunde hat von Grund auf kein Vertrauen in die „Marke Öko“, sei es aufgrund persönlicher negativer Erfahrungen, aus Erzählungen von Verwandten und Freunden oder aus der Presse.

Eine mehr und mehr in Fachkreisen zum nachhaltigen Konsum diskutierte Strategie, um diesen Schwierigkeiten zu begegnen, ist es, nicht so sehr die ökologische und soziale Vorteilhaftigkeit nachhaltiger Produkte in den Vordergrund zu rücken, sondern vielmehr den Produktnutzen und ein bestimmtes Lebensgefühl in das Zentrum des Verkaufsgespräches zu stellen[41].

Für solche Gespräche wären beispielsweise Hilfestellungen von Nutzen, die aufzeigen, wie sie von Seiten des Handwerkers geführt werden können, ohne ‚missionierend’ zu wirken.

Schritt 2: Prüfung und Konkretisierung des Kundenwunsches durch den Handwerksbetrieb – Ideensuche und Angebotsentwicklung

Aufbauend auf den Wunsch des Kunden werden in Zusammenarbeit mit ihm die spezifischen Eigenschaften des Produktes festgelegt. Dazu zählen die Festlegung der optimalen Funktions- und Nutzungsweise des Produktes, die Auswahl der verwendeten Materialien, die Entscheidung über alternative Produktionsverfahren etc.

Inwieweit der Betrieb dabei sein kreatives Potenzial ausnutzen kann, hängt in erster Linie vom Grad der Konkretisierung des Kundenwunsches ab: Hat der Kunde schon genaue Vorstellungen über das Produkt und dessen Ausstattung, bleibt für den Betrieb die Aufgabe, diese Vorgaben auf seine Nachhaltigkeit zu prüfen (z.B. anhand von Checklisten) und gegebenenfalls Alternativen vorzuschlagen. Hat der Kunde allerdings noch keine konkreten Vorstellungen zum Produkt, kann der Betrieb potenzielle Produkt- und Produktentwicklungsmöglichkeiten zusammentragen und mit dem Kunden diskutieren.

[40] zu den Schwierigkeiten im Rahmen eines ‘nachhaltigen’ Verkaufsgespräches vgl. z.B. Kasek 2002
[41] z.B. Lichtl 1999

Schritt 3: Angebotsunterbreitung und -diskussion

Nachdem der Handwerksbetrieb geprüft hat, ob der Kundenwunsch überhaupt zu erfüllen ist und welche alternativen Möglichkeiten ihm zur Befriedigung der Kundenbedürfnisse offen stehen, kann er dem Kunden in einem Verkaufsgespräch sein Angebot unterbreiten. In diesem Verkaufsgespräch muss er den Kunden sowohl in fachlicher als auch in persönlicher Weise von seinem Unternehmen und seinem Angebot überzeugen können.

Mögliche Argumente, die für den zusätzlichen Nutzen eines nachhaltigen Produktes oder einer nachhaltigen Dienstleistung ins Feld geführt werden können, sind:

- Durchführung einer Amortisationsrechnung, die aufzeigt, wann die Mehrkosten in der Anschaffung durch Einsparungen während der Betriebszeit gedeckt werden. Dabei sollte der Verkäufer berücksichtigen, dass beim Kunden der zu zahlende Anschaffungspreis subjektiv stärker ins Gewicht fällt als die späteren Einsparungen durch geringere Betriebskosten.
- Darstellung der hochwertigen Qualität des nachhaltigen Produktes. Hierbei sollten die Unterschiede in Funktion, Leistungsfähigkeit und Zuverlässigkeit zwischen den angebotenen nachhaltigen Lösungen und den herkömmlichen Lösungen herausgestellt werden, wie beispielsweise Multifunktionalität, längere Lebensdauer etc..
- Betonung der Gesundheitsverträglichkeit

Schritt 4: Technische Produktentwicklung und Fertigung durch den Handwerksbetrieb

Die technische Produktentwicklung und die tatsächliche Fertigung ist hauptsächlich die Aufgabe des Handwerksbetriebes selbst. Allerdings wird gerade bei innovativen und individuell auf den Kunden zugeschnittenen Produkten eine enge Zusammenarbeit mit dem Kunden erfolgen, um eventuell entstehende Probleme während der Produktion zu seiner Zufriedenheit lösen zu können.

1.2.3 Kooperative Produktentwicklung

Ein weiterer Aspekt von Produktentwicklung, der gerade im Handwerk zunehmend Bedeutung erhält, ist die enge Zusammenarbeit mit anderen Unternehmen bei der Entwicklung neuer Angebote[42].

Dabei gibt es zwei grundsätzlich unterschiedliche Ansätze, die sich in Zuschnitt und Zielstellung unterscheiden.

Die Produktentwicklungs-Kooperation entlang der Wertschöpfungskette ist in der Nachhaltig-

[42] Vgl. Dazu auch das Teilkonzept Regionale Kooperation sowie www.ipf-hamburg.de.

keitsliteratur bereits seit einiger Zeit im Gespräch[43]. Sie geht von der Überlegung aus, dass bei einer Veränderung am Produkt eines Unternehmens auch vor- und nachgelagerte Stufen im Produktionsprozess eingebunden sein müssen und oftmals für das Gelingen dieser Veränderung mitverantwortlich sind. Ein Zimmerer, der künftig die Verwendung von mondphasengeschlagenem Holz anbieten will, braucht einen Forstbetrieb, der dieses anbietet. Hier geht es darum, vor- und nachgelagerte Betriebe im Sinne von ‚Stakeholder-Kooperation' an geeigneter Stelle in den Produktentwicklungsprozess einzubeziehen. Deratige Kooperationskonzepte sind bislang jedoch hauptsächlich für den großunternehmerischen bereich entworfen worden.

Eher auf das Handwerk beziehen sich Gesamtanbieterkonzepte, die im Ergebnis ebenfalls ein neues Produkt – das Gesamtangebot – entwickeln. Hier liegt der Focus weniger auf der Entwicklung des Produktes eines einzelnen (Lead-) Betriebes, sondern eher auf dem gleichberechtigten Zusammenführen der einzelnen Kompetenzen der Beteiligten.

In der Literatur zur Produktentwicklung wird eine weitere Form der Kooperation, die insbesondere auch für Handwerker von Bedeutung ist, bislang noch kaum beachtet. Die zunächst eher horizontal ausgerichtete Entwicklung von gemeinsamen Marktstandards (die im Endeffekt auch stets auch Produktinnovationen hervorbringen) kommt eher aus der Diskussion zur nachhaltigen regionalen Wirtschaftsentwicklung. So werden z. B. im Lebensmittelbereich zwischen Verarbeitungsbetrieben bestimmte Produktqualitäten ausgehandelt, die unter einem gemeinsamen Label als neues Produkt verkauft werden. Selbstverständlich müssen sehr bald auch hier vor- und nachgelagerte Betriebe einbezogen werden. Der erste Schritt ist jedoch zunächst eine gewisse Einigung auf horizontaler Ebene

Zu den Anforderungen im Hinblick auf eine effiziente Abwicklung des Produktentwicklungsprozesses kommen in diesem Zusammenhang Anforderungen an die Auswahl der richtigen Partner, die Moderation von gemeinsamen Treffen, die Wahl der richtigen Rechtsform etc. Zu diesen Themenbereichen sei auf das Teilkonzept Regionale Kooperation verwiesen.

1.3 Überschneidungen/ Schnittstellen zu anderen Teilkonzepten

Das Teilkonzept nachhaltige Produktentwicklung weist in unterschiedlicher Art und Weise Bezüge zu allen anderen Teilkonzepten auf.

In Kapitel 1.2 wurde deutlich gemacht, dass ein Produktentwicklungsprozess, wenn er als Managementzirkel verstanden wird[44] über die Leistungsentwicklung selbst hinaus geht und im Sinne eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses auch die Phase der Leistungsrealisierung, Markteinführung und Etablierung mit im Blick hat. Der Produktentwicklungsprozess läuft also weitgehend parallel zum gesamten Prozess der Unternehmensentwicklung. Zu

[43] Vgl. Grieshammer et al. 1996, Klaffke et al. 2002
[44] Was in den meisten Prozessdarstellungen von nachhaltiger Produktentwicklung der Fall ist (vgl. 3.2.2)

erwarten sind deshalb große Überschneidungen mit dem Teilkonzept ‚Organisation nachhaltiges Unternehmertum'.

Auch zum Bereich Informations- und Kommunikationsmanagement gibt es große Überschneidungen, sowohl bei internen Informations- und Kommunikationsinstrumenten (Analyse und Bewertung) als auch bei externen (Marketing).

UM, Arbeitssicherheit und QM hängen stark davon ab, welche Ergebnisse in der Produktentwicklung erzielt werden. Die Umweltrelevanz von Produktionsprozessen ist stark von der Beschaffenheit des zu produzierenden Gutes abhängig.

Kooperation wird im entsprechenden Teilkonzept als wichtige Strategie dargestellt, um die Produktentwicklung im Sinne der Nachhaltigkeit zu optimieren. Sie kann dazu beitragen, um Barrieren (Kosten und Risiken) für eine nachhaltige Produktentwicklung zu verringern. Diese Sicht wird in einer Reihe neuerer Konzepte zur nachhaltigen Produktentwicklung massiv vertreten und scheint gerade auch für das Handwerk auf eine erfolgsversprechende Strategie zu verweisen, um vermehrt Nachhaltigkeitsaspekte in die Produktentwicklung zu integrieren.

2 Bestandsaufnahme: Werkzeuge und Konzepte nachhaltiger Produktentwicklung

Aufbauend auf die Unterscheidung in Kapitel 1.2 in den ‚klassischen', kundenorientierten und kooperativen Produktentwicklungsprozess wird in diesem Kapitel eine Bestandsaufnahme existierender Werkzeuge für eine nachhaltige Produktentwicklung durchgeführt. Dabei stehen zunächst die Werkzeuge und Methoden im Vordergrund, die im Zusammenhang mit dem klassischen Produktentwicklungsprozess entwickelt wurden. Es wird sich zeigen, dass die meisten dieser Instrumente auch in kundenorientierten und kooperativen Prozessen anwendbar sind. Allerdings müssen für einzelne Phasen dieser letzteren Prozesse teilweise zusätzliche Werkzeuge eingesetzt werden (vgl. K 2.2)

2.1 Werkzeuge im Rahmen des ‚klassischen Produktentwicklungsprozesses

2.1.1 Systematisierung und Zuordnung von Instrumenten

Für nachhaltige Produktentwicklung ist eine Vielfalt von Instrumenten entwickelt oder aus anderen Zusammenhängen adaptiert worden. Dabei gibt es Werkzeuge, die sich auf einzelne Teilphasen des Produktentwicklungsprozesses beziehen. Andere versuchen im Sinne einer Klammer, den Gesamtprozess der nachhaltige Produktentwicklung zu strukturieren.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über existierende Instrumente für die einzelnen Phasen des Prozesses einer nachhaltigen Produktentwicklung

Phasen des PE-Prozesses	**Was ist zu beachten im Hinblick auf Nachhaltigkeit?**	**Welche Instrumente gibt es hierzu?** (kein Anspruch auf Vollständigkeit)
Situationsanalyse *(Analyse des eigenen Unternehmens und Marktforschung)*	Kritische Hinterfragung der Bedürfnisse und Erwartungen der Nutzer an das Produkt; Festlegung produktspezifischer Nachhaltigkeitsziele Festlegung der Produktstrategie (Nischenprodukte oder Ökologisierung der Massenmärkte)	Analysemethoden: Szenariengestützte Megatrendanalyse zu möglichen und gewünschten Entwicklungen in Markt und Umfeld lebensstilbezogene Bedürfnis- und Nutzenanalyse) Checklisten für Nachhaltigkeitsziele Chancen-Risiko-Analyse
Ideensuche (Sammlung aller potentieller Innovation aus den Bereichen Produkt-, Prozess-, Funktions- und Bedürfnisinnovation)	Enge Zusammenarbeit zwischen Produzent und Konsument Einbeziehung des Fachwissens und der Erfahrung aller Mitarbeiter Funktionsorientierung → Produkt als direkte Schnittstelle zu einzelnen Lebensbereichen (Wohnen, Ernährung, Mobilität etc.)	Befragung des Kundenstamms „Produktentwicklungs-Workshops“ im Betrieb Innerbetriebliches Vorschlagswesen
Ideenbewertung und –auswahl; ideenspezifische Budgetierung und Ressourcenallokation	Festlegung von Produktfunktion und Produktbestandteilen; Keine rein technisch-funktionale Betrachtungsweise, sondern Beachtung von Arbeitsverhältnisse bei der Herstellung, gesellschaftliche Wirkungen des neuen Produktes, etc.	Life-Cycle-Costing aller Ideen ABC-Analyse Produkt-Ökobilanzen Sustainability Circle MIPS Berechnung CARE Öko-Kompass Produktlinienanalyse (PLA) Bayer Öko-Check
Technische Produktentwicklung	Öko- bzw. Ressourceneffizienz Produktionsintegrierter Umweltschutz Öko-Design / Design for Environment Sustainable Design	3 plus 3 Methode SAFE-Fragebogen /Frage 33-42 ECODESIGN Pilot EcoDesign Worksheets Klagenfurt Innovation Checklisten Coup 21 Checklisten

Tabelle 3: Phasen und Instrumente des nachhaltigen Produktentwicklungsprozesses

2.1.2 Zusammenstellung existierender Instrumente

Aufgabe des folgenden Abschnittes ist es, die existierenden Werkzeuge für nachhaltige Produktentwicklung überblicksartig darzustellen und einer ersten groben Bewertung zu unterziehen. Die Bewertung erfolgt vor allem im Hinblick auf ihre Eignung für die Anwendung in Handwerksbetrieben. Daraus kann am Schluss ein evtl. Weiterentwicklungsbedarf des Instrumentenkastens der nachhaltigen Produktentwicklung speziell für das Handwerk abgeleitet werden.

Zunächst werden die Instrumente analysiert, die sich auf einzelne Teilphasen des Produktentwicklungsprozesses beziehen, bevor in Abschnitt 2.1.2.2 auf phasenübergreifende Instrumentenansätze eingegangen wird.

2.1.2.1 Phasenbezogene Werkzeuge zur nachhaltigen Produktentwicklung

a) Instrumente für die Situationsanalyse

Die Situationsanalyse ist der eigentlichen Produktentwicklung vorgeschaltet und soll nach Klaffke et al.[45] zum einen auf Basis umfangreicher Marktanalysen Kundenbedürfnisse und Marktlücken ermitteln, zum anderen im eigenen Unternehmen die Spielräume für nachhaltiges Handeln eruieren. Klaffke et al. schlagen für diese Aufgaben aufwändige analytische Methoden (wie z.B. szenariengestützte Megatrendanalyse zur Erfassung gesellschaftlicher Entwicklungen, die für das jeweilige Unternehmen von Bedeutung sein könnten, lebensstilbezogene Bedürfnis- und Nutzenanalysen zur detaillierten Erfassung der relevanten Kundengruppen eines Unternehmens usw.) vor. Diese erfordern umfangreiche Recherche- und Auswertungsarbeiten und sind von den Autoren auch dezidiert nur für Großunternehmen gedacht. In diesem Zusammenhang ist auch die Chancen-Risiko Analyse zu nennen, die im Rahmen des strategischen Managements von größeren Unternehmen angewandt wird[46]. Kleine Betriebe wären nicht in der Lage derartige Aufgaben auch nur ansatzweise zu erledigen. Folgerichtig überspringen die meisten Methodenvorschläge und Instrumentenkästen für nachhaltige Produktentwicklung, die sich an KMU richten, den Schritt der Situationsanalyse.

Dennoch erbringen derartige analytische Vorarbeiten wichtige Informationen z.B. über Marktentwicklungen und Kundenbedürfnisse und es stellt sich die Frage, welche alternativen und weniger aufwändigen Wege es für Handwerksbetriebe geben könnte, die für sie wichtigen Informationen, die sie als Grundlage für eine nachhaltige Produktentwicklung benötigen, zu gewinnen. Denkbar wären hierzu etwa:

[45] Klaffke et al. o.J., 113 ff

[46] Kreikebaum 1997, Kreilkamp, 1987 und http://www.uni-karlsruhe.de/~map/nchancen_risiko_analyse_b.html

- Die konsequente Aufbereitung, Auswertung und Interpretation vorhandener innerbetrieblicher Daten (Customer Relationship Management CRM). Dazu zählen Analysen der Absatzzahlen, der Kundenreaktionen bzw. –reklamationen, der Buchhaltungsunterlagen, der Kundendateien und –datenbanken und der Außendienstberichte.

  Die Erkenntnisse, die das Unternehmen aus einer Kundenanalyse gewinnen kann, lauten:
  - Was weiß ich über meine verschiedenen Kundengruppen?
  - Wer sind meine wichtigsten Kunden (Key Accounts)?
  - Was kann mein Betrieb diesen Kunden bieten?
  - Stimmen Firmenangebot, Kundenbedürfnisse und Kundennutzen überein?

  Um diese Fragen möglichst gewinnbringend zu beantworten, muss der Handwerksbetrieb über verschiedene Daten verfügen, die ohne Anspruch auf Vollständigkeit in nachstehender Tabelle wiedergegeben werden[47]:

Relevante Daten für eine Kundenanalyse			
⇓	⇓	⇓	⇓
Demographische Daten	**Daten zum Kaufverhalten**	**Aussagen über Kundenbeziehungen**	**Aussagen zu kundenspezifischen Werten und Einstellungen**
Alter	Art der gekauften Produkte	Ansprüche an Produkte und Serviceleistungen	Gewohnheiten
Geschlecht	Häufigkeit des Kaufes	Zufriedenheit	Lebensstil
Haushaltsgröße	Preis der gekauften Produkte (Beitrag zum Umsatz)	Qualität	Grundeinstellung
Beruf		Zusatznutzen	
Lebensstandart			

Für die Auswertung und Pflege von Kundendaten ist spezielle Customer Relationship Management – Software erhältlich, welche dazu dient, die gesammelten und aufbereiteten Daten für eine gezielte Verkaufsförderung zu nutzen. Bei Auswertung der Daten sucht diese Software nach bestimmten Mustern im Kundenverhalten, die dann etwa für Marketing-Kampagnen oder Sonderverkaufsaktionen genutzt werden können[48].
Es bleibt allerdings anzumerken, dass CRM-Software in der Regel überdimensioniert

[47] Tabelle verändert nach http://www.lernen-im-internet.de/Schwarzes_Brett/Referate_pdf
[48] Eine deutschsprachige Customer Relationship Management-Software ist z.B. opt-e; nähere Informationen unter http://www.opt-e.de

für einen Einsatz im mittelständischen Unternehmen ist. Dennoch ist die Einrichtung und Pflege einer Kundenkartei bzw. –datenbank von enormer Wichtigkeit. Diese kann einfach in betrieblicher Standartsoftware aufgebaut werden, so beispielsweise in MS-Outlook[49]

- Die Analyse einfacher und kostengünstig zu beschaffender externer Daten zur Situations- und Marktanalyse. Mit wenig finanziellem und organisatorischem Aufwand können beispielsweise Daten aus Betriebsvergleichen von Gewerbeförderungsverbänden, wie beispielsweise der LGH[50], Branchenberichten von Banken und Sparkassen, Publikationen von Wirtschafts- und Fachverbänden, Informationen von Ämtern und Behörden sowie aus der Fachpresse und dem Internet gewonnen und analysiert werden.
  Zur Aufbereitung der Daten und weiterem Vorgehen geben verschiedene Internetportale[51] so wie Leitfäden der Handwerks- und Industrie- und Handelskammern[52] weitere Auskunft.
- die Zusammenarbeit mit wissenschaftlichen Einrichtungen (Diplomarbeiten, Dissertationen, die weitgehend unentgeltlich erstellt werden können),
- das Engagement professioneller Berater und Experten in Kooperation mit anderen Kleinbetrieben (Kostenteilung) – dieses macht allerdings nur eingeschränkt Sinn, da es ja oft Ziel einer solchen Analyse ist einen Informationsvorsprung vor etwaigen Konkurrenten zu gewinnen.
- Unterstützung durch die Kammern[53]
- Unterstützung durch Förderprogramme[54]

Die in diesem Bereich bislang entwickelten standardisierten Werkzeuge und Methoden sind in der Regel sehr umfangreich und aus diesem Grunde für kleinere Handwerksbetriebe eher zu aufwändig. Systematisierte Hilfestellungen für abgespecktere Situationsanalysen von Handwerksbetrieben könnten hilfreich sein.

[49] Vgl. http://www.akademie.de/business/tipps_tricks/vertrieb/kundenbindung_1.htm
[50] LGH ist die Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks e.V.
[51] Z.B. die Internetangebote von www.mch.de; www.kundenbeziehung.com ; www.newcome.de
[52] Vgl. Z.B. die Checkliste zu Marktanalyse und Marketingstrategie der IHK Stuttgart
[53] Vgl. z.B. das Projekt Umweltmarketingstrategien im Handwerk des Zentrums für Umwelt und Energie der HwK Düsseldorf
[54] (Vgl. z.B. die verschiedenen Modellprojekte des Saar-Lor-Lux Umweltzentrums des Handwerks auf http://www.hwk-trier.de/index.htm?http://www.hwk.trier.de/1-15/1-15.html)

b) Instrumente der Ideensuche

Die Ideensuche ist die Phase, in der das kreative Potenzial eines Betriebes und evtl. seiner ‚Umgebung' genutzt werden sollte, um noch weitgehend ‚unbehelligt' vom tatsächlich machbaren potenzielle Produktentwicklungsmöglichkeiten zusammenzutragen. Hier kommt es in erster Linie auf Kreativtechniken an, die die Geschäftsleitung und (ausgewählte) Mitarbeiter zum Mitdenken motivieren sollen.

Dazu wird in der Regel empfohlen (spätestens an dieser Stelle) ein innerbetriebliches Projektteam[55] zu etablieren und im Rahmen von Workshop(s) mit entsprechenden Kreativtechniken und Moderationsmethoden zu arbeiten. Darüber hinaus wird der Einbezug von externen Akteuren etwa aus der entsprechenden Wertschöpfungskette (Zulieferer, Kunden bis hin zum Endverbraucher) vorgeschlagen[56].

Hilfreich zur Ideenfindung können auch Recherchen in Produkt- und Beispielsdatenbanken sein, wie sie in letzter Zeit vor allem in Österreich entwickelt wurden (z.B. www.effizienzboerse.at, www.ecodesign-beispiele.at)

c) Instrumente für Ideenbewertung bzw. -auswahl

Für die Auswahl des- oder derjenigen Produkte, die letztendlich in die technische Umsetzung gehen, ist eine Bewertung der verschiedenen vorliegenden Ideen nötig. Bei dieser Bewertung sollten im Sinne des Nachhaltigkeitspostulats ökonomische, ökologische und soziale Kriterien beachtet werden. Um diese Entscheidung fundiert treffen zu können, sind deshalb Informationen über die ökonomischen, ökologischen und sozialen Produkteigenschaften notwendig, die gegeneinander abgewogen werden müssen. Für diesen Prozess sind zwei Arten von Werkzeugen notwendig:

- Werkzeuge zur Erfassung der ökonomischen, ökologischen und sozialen Produkteigenschaften
- Bewertungsinstrumente, die den eigentlichen Bewertungs- und Entscheidungsprozess strukturieren und nachvollziehbar machen

Für die Erfassung ökologischer und ökonomischer Produkteigenschaften ist eine fast schon unüberschaubare Menge an Instrumenten entworfen worden, die ihre Schwerpunkte teilweise auf unterschiedliche Aspekte legen. Als wichtig wird dabei immer wieder herausgestellt, dass diese Instrumente den gesamte Produktlebenszyklus von der Wiege bis zur Bahre abbilden sollten.

[55] Vgl. z.B. Orbach/ Schilde 2001, 38 und ecodesign-pilot: http://www.ecodesign.at/pilot/ONLINE/DEUTSCH/MOTIV/9_02_02.HTM
[56] Vgl. Klaffke et al., 130

Für die Erfassung ökologischer Produkteigenschaften eignen sich beispielsweise Produkt-ökobilanzen[57] oder die Berechnung des Materialinputs nach der MIPS Methode[58]. Für derartige Berechnungen von ‚ökologischen Rucksäcken' ist mittlerweile eine Vielfalt von EDV-Instrumenten entwickelt worden[59], die meisten von ihnen für das so genannte Life Cycle Assessment (LCA), also die Analyse des gesamten Produktlebenszyklusses im Sinne der Ökobilanz. Eine Studie, die für das Österreichische Umweltministerium durchgeführt wurde, zeigt, dass diese Instrumente zur Stoff- und Energieflussbilanzierung auf einem hohen Entwicklungsstand verfügbar sind. Die verfügbaren Datenbanken umweltrelevanter Informationen über Energiegewinnung, Transport, Herstellungsprozesse und Materialien können den Rechercheaufwand in der Datenerhebungsphase reduzieren, beinhalten aber immer nur Richtwerte, die von den fallspezifischen Daten deutlich abweichen können[60].

Folgende Tabelle gibt eine Übersicht über die wichtigsten Software-Instrumente des deutschen und europäischen Markts zur Stoff- und Energieflussbilanzierung[61]:

Name des Software-Instruments	entwickelt von	Anwendung
AUDIT	Debis Systemhaus Engeneering AG, Deutschland	Daimler Chrysler, Adtranz, UBA
CUMPAN	Universität Hohenheim, Deutschland, debis Systemhaus Engeneering GmbH	
Eco-It	Pré Consultants BV, Niederlande	
ECOPRO	EMPA, Schweiz, für EMPA	EMPA, Samsung
EcoScan	TNO Industrial Technology, Niederlande	
EDIP PC-tool	Danish Environmental Protection Agency	
EUKLID	Fraunhofer Institut, Deutschland	TU Darmstadt
GaBi	PE Product Engineering GmbH, Deutschland	Über 150 Unternehmen, v.a. Automobilindustrie und Großunternehmen wie Volkswagen AG, Thyssen Stahl AG, Ford

[57] Vgl. z.B. Klaffke et al. o.J., 123 f, Schaltegger et al. 2002, 75f
[58] Vgl. Verein Faktor 4+ 1999
[59] Vgl. z.B. Bennett et al. 1998; der MIPS Kalkulator unter: www.faktor10.at/MIPSAcademy/index.htm,
[60] http://www.ecodesign.at/praxis/software/softwarestudie/index.htm,
[61] Vgl. Frühbrodt o.J., 2ff., Menke et al. 1996, 14ff

KCL-Eco	Finnish Pulp & Paper Research Institute, Finnland	Ciba-Geigy, Samsung Electronics
LCAiT	CIT Ekologik, Schweden	Kraft Jacobs, Nestlé, British American Tabacco
PEMS	Pira International, Großbritannien	
SimaPro	Pré Consultants BV, Niederlande	Über 300 Unternehmen, Philips, Heineken, Sony, Motorola
TEAM	Ecobilan Group, Frankreich	Über 100 Unternehmen, BMW, XEROX, General Motors
Umberto	Ifu – Institut für Umweltinformatik, Deutschland	Über 150 Unternehmen, Procter & Gamble, OTTO-Versand

Tabelle 4: Überblick über Softwareinstrumente zur Stoff- und Energieflussbilanzierung

Neben den bekannten konzeptionellen Kritikpunkten an diesen Methoden (z.B. Ausklammerung von nicht direkt stoffstrombezogenen Umweltwirkungen, kein Einbezug nicht messbarer Wirkungen etc.), wird aus Sicht kleinerer Unternehmen auch hier der relativ große Aufwand derartiger Berechnungen bemängelt. Ob dieses Problem allein durch die Bereitstellung von EDV-Instrumenten gelöst werden kann[62], darf zumindest bezweifelt werden. Die Berechnungsprogramme werden bis dato von KMU – und dabei eher von mittleren als von kleinen Unternehmen - hauptsächlich in Modellprojekten angewandt.

Ein erster Ansatzpunkt, wie auch KMU in angemessener Weise in die Life-Cycle-Berechnungen miteingebunden werden können, ist das Projektvorhaben care (computergestützte Ressourceneffizienzrechnung in der mittelständischen Wirtschaft) des Wuppertal Instituts. Das Ziel des Projektes ist es, ein ökologisch-ökonomisches Informationssystem zu entwickeln, welches Daten zu Stoff- und Energieströmen und die damit verbundenen Kosten erfasst und analysiert, um die betriebliche Entscheidungsfindung zu unterstützen. Als Methodik wird die ohnehin in den Unternehmen bereits vorhandenen Standardsoftware (z.B. infor:COM, SAP R/3[63]) um ökologische Informationen erweitert[64]. Die vorhandenen Produktdaten werden mittels der Methodik der Ressourceneffizienz-Rechnung um ökologisch relevante Daten aus vor- und nachgelagerten Produktionsstufen und aus der Nutzungsphase ergänzt, so dass eine lebenszyklusweite Bewertung der ökonomischen und ökologischen Eigenschaften des Produktes erfolgen kann.

Die Besonderheit des Vorhabens ist die eben angesprochene Integration von ökonomischen und ökologischen Daten in die betriebliche Standardsoftware. Damit wird eine leichtere Be-

[62] so z.B. Klaffke et al o.J., 31
[63] Vgl. Rey et al. 2002, 20
[64] Vgl. Wuppertal Institut 2001, 1

dienbarkeit bei gleichzeitiger Kosteneinsparung gewährleistet. Ein entsprechendes EDV-Tool scheint allerdings bis dato nicht vorzuliegen.

Durch den Einbezug der sozialen Dimension in die Ermittlung von Produkteigenschaften werden die Erfassungsinstrumentarien noch komplexer. Im Bezug auf kleine Betriebe ergibt sich damit ein grundsätzliches Dilemma zwischen mehreren Anforderungen, das bei der Entwicklung von Instrumenten für eine nachhaltige Produktentwicklung zu beachten ist und durch folgende Eckpunkte gekennzeichnet werden kann.

- Es gilt dem dreidimensionalen Anspruch nachhaltiger Entwicklung gerecht zu werden
- Entscheidungen über das Verfolgen oder Verwerfen einer (Produkt-) Option sollten nicht rein intuitiv, sondern auf Basis nachvollziehbarer Informationen getroffen werden
- Dabei sollte das Ideen- und Wissenspotenzial aller relevanten Akteure im Betrieb und darüber hinaus (z.B. Zulieferer, evtl. Verbraucher) genutzt werden können
- Die angewandten Methoden sollten einfach und möglichst wenig zeit- und kostenaufwändig sein.

Die Entwicklung eines Werkzeugkastens für die nachhaltige Produktentwicklung im Handwerk muss sich diesen Herausforderungen stellen. Trotz vielfältiger Bemühungen scheint es bisher nicht gelungen zu sein, hier befriedigende Lösungen zu erarbeiten. Der Weg führt vermutlich über ein Instrumentarium, das einerseits die Dreidimensionalität nachhaltiger Entwicklung nicht ignoriert, zugleich jedoch Betrieben die Möglichkeit lässt, mit unterschiedlich hohem Aufwand zu Ergebnissen zu kommen und gleichzeitig einen von mehreren Köpfen getragenen (und damit zumindest durch ein Mehraugenprinzip abgesicherten und transparenten) Bewertungsprozess zulässt.

Zur Systematisierung der entscheidungsrelevanten Informationen im Rahmen der nachhaltigen Produktentwicklung wurde bereits in den achtziger Jahren die Produktlinienanalyse entwickelt[65].

[65] Vgl. Schaltegger et al. 2002, 85f

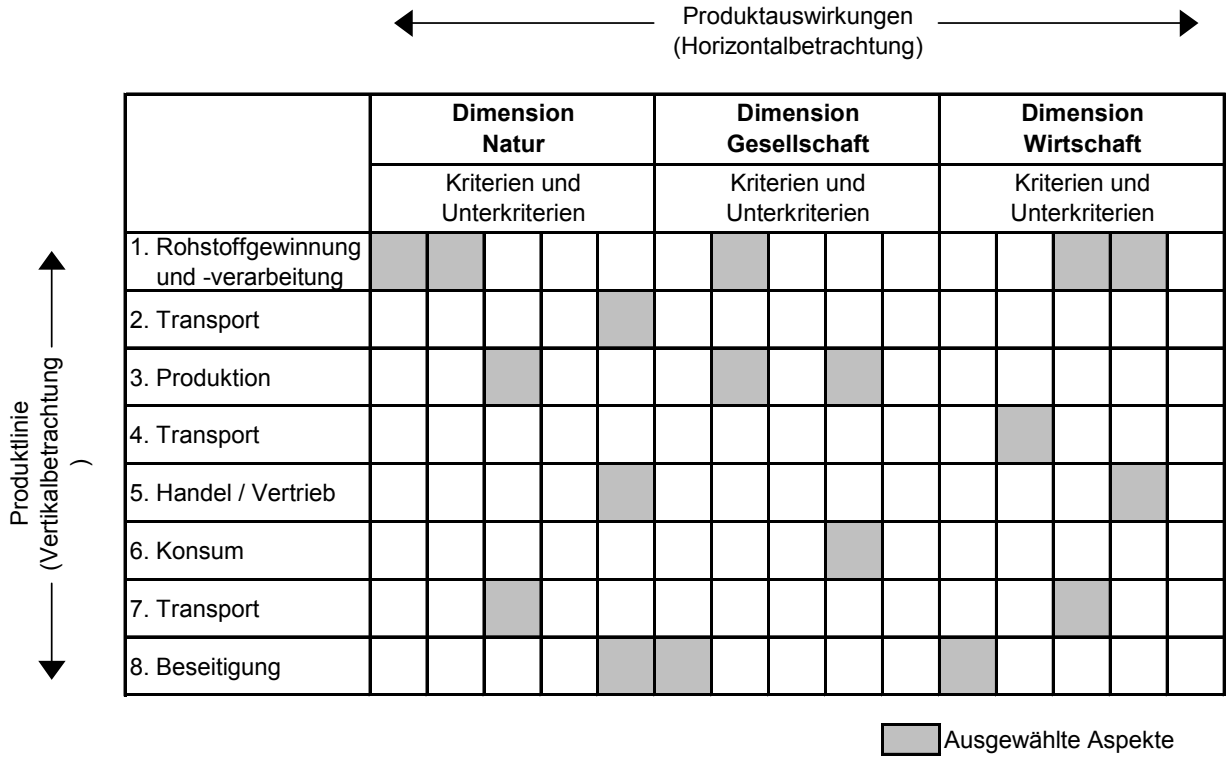


Abb. 3: Produktlinienmatrix in Anlehnung an Projektgruppe Ökologische Wirtschaft 1987[66]

Dazu wird eine sogenannte Produktlinienmatrix verwendet, die nichts weiter ist, als eine systematische Darstellung der zur Entscheidungsfindung nützlichen Informationen. Dies ist zunächst einmal nur ein Orientierungsrahmen, dessen Felder mit unterschiedlichem Aufwand gefüllt werden können. So ist zur Gewinnung der notwendigen Informationen über ökologische Produkteigenschaften eine ausführliche Ökobilanz oder MIPS Kalkulation möglich. Dieselben Felder können jedoch auch aus dem persönlichen Wissen der involvierten Mitarbeiter gespeist werden.

Es ist explizit nicht das Ziel einer PLA zu einer aggregierten Bewertung etwa in Form einer einzelnen Zahl zu kommen. Vielmehr wird ein Spektrum an Entscheidungskriterien aufgezeigt, die dann von den involvierten Akteuren (gemeinsam) gewichtet werden müssen.

Für eine solche interaktive (also von mehreren Personen durchgeführte und getragene) Bewertung sind ebenfalls bereits Instrumente entwickelt worden. Der Eco-Compass[67] wurde für Entscheidungsprozesse in der Produktentwicklung bei Dow Chemical entwickelt. Er berücksichtigt sechs Oberkriterien (Materialintensität, Energieintensität, potentielle Risiken für Gesundheit und Umwelt, Schonung der Ressourcen, Ausweitung der Dienstleistung und Recycling), deren Ausprägungen auf einem Spinnennetzdiagramm abgetragen werden.

[66] zit. nach Schaltegger et al. 2002, 85
[67] Vgl. Schaltegger et al. 2002, 81f, James 1997

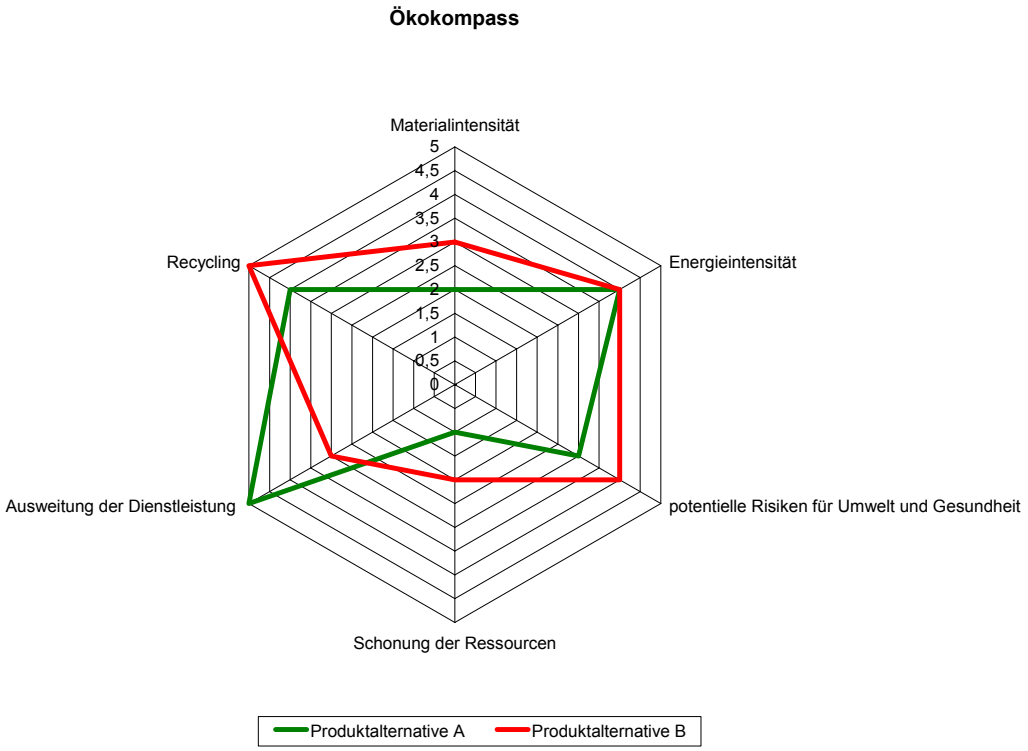


Abb. 4: Der Eco-Compass, eigene Darstellung auf Basis von James 1997

Die Grundidee des Eco-Compass (der sich allein auf ökologische Fragestellungen bezieht) hat James übernommen und zum Ansatz des Sustainability Circle weiterentwickelt[68]. Er erweitert den Blickwinkel des Eco-Compass um soziale Aspekte und wichtige Anforderungen der nachhaltigen Produktentwicklung (Kreislaufschließung, Dienstleistungsintensität sowie Kundennutzen) und führt anstatt der Spinnennetz-Methodik als graphisches Element eine einfache Ampel-Farbskala ein, mit der die unterschiedlichen Abschnitte des ‚Circles' markiert werden können.

Auch diese Methode lässt die Intensität, mit der die notwendigen Informationen erhoben werden, offen. Sie kann durch ausführliche Analysen gespeist werden oder auf der Basis persönlicher Einschätzungen relevanter Mitarbeiter und Geschäftspartner angewendet werden. In diesem Fall wird der Sustainability Circle eher Bestandteil einer Moderationsmethode, mit der z.B. Handwerksberater in Betrieben die interaktive Produktentwicklung ankurbeln können.

Wichtig ist allerdings, dass eine solche Moderationsmethode nicht bei der Darstellung der Einschätzungen stehen bleibt. Sie muss vielmehr darauf hinarbeiten, dass auf Basis unter-

[68] Vgl. James 1997

schiedlich kollorierter Circles (z.B. der einzelnen Mitarbeiter) eine Diskussion über eine gemeinsame Bewertung der einzelnen Kreisabschnitte entsteht und darauf aufbauend Maßnahmenpläne für die (der Produktentwicklung) aufgestellt werden.

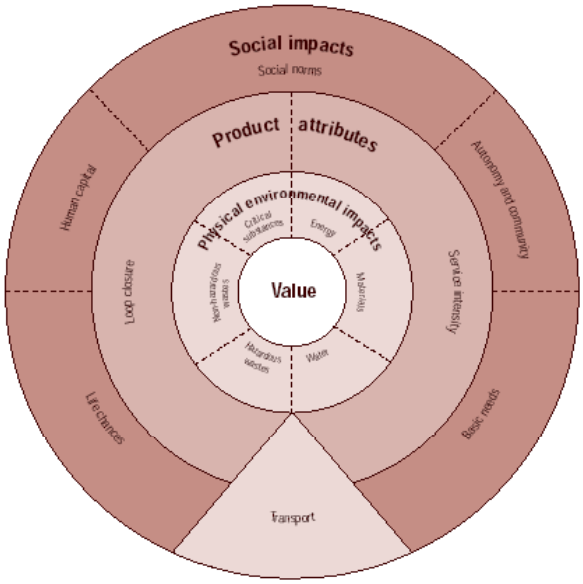


Abb. 5: The Sustainability Circle, Quelle: James 1997, 54

Einen Mittelweg geht der Bayer Öko-Check[69]. Er geht über die ökologische Dimension hinaus (und sollte deshalb eigentlich Nachhaltigkeitscheck heißen), wählt aber dennoch einen ähnlich einfache Darstellungsweise wie der Öko-Kompass, die noch um ein Ampelsignalsystem[70] ergänzt ist. Neben der Bewertung ökologischer Produkteigenschaften betrachtet der Bayer Öko-Check Parameter aus den Bereichen

- der Mensch und seine Gesundheit - also der sichere Umgang für Verbraucher, Verarbeiter, Kunden und Mitarbeiter;
- der Produktlebensweg - Betrachtung aller möglichen Folgen und Auswirkungen im übergreifenden Sinne, nachdem das Produkt unser Unternehmen verlassen hat (Ökobilanz);
- die Technologie - in der Produktion an allen Standorten;
- der Public Value - Betrachtung der Akzeptanz des Produkts im gesamten Umfeld des Unternehmens sowie des Wertes für die Gesellschaft;
- die Ökonomie - also die wirtschaftlichen Chancen und Risiken

[69] Vgl. Bayer AG, Corporate Center Governmental & Product Affairs 2003
[70] Rot für Schwachstellen, die eine eingehende Prüfung notwendig machen.

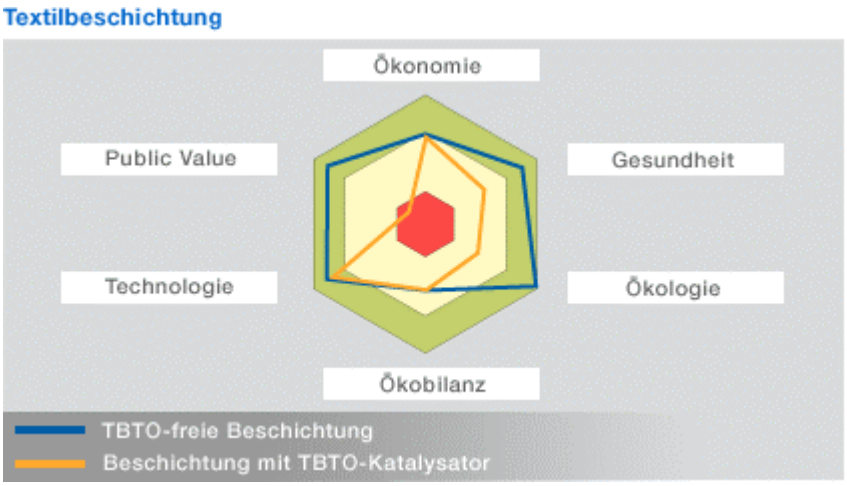


Abb. 6: Der Bayer Öko-Check am Beispiel einer Bewertung von Textilbeschichtungen, Quelle: http://www.bayer.de/geschaeftsbericht2002/sustainable_development/oekocheck.html

d) Instrumente zur Unterstützung der Beachtung des Nachhaltigkeitsaspektes bei der technischen Produktentwicklung

Im Rahmen der technischen Produktentwicklung kommt es darauf an, dass Designer und Ingenieure die Vorgaben aus den oben beschriebenen vorgeschalteten Phasen umsetzen. Dabei gilt es, die Anforderungen der nachhaltigen Produktentwicklung stets im Blick zu haben.

Quasi als Gedankenstütze können dazu Checklisten Hilfestellung geben, wie z.B.:

- Die sehr ausführlichen Listen im Ecodesign-Pilot[71] strukturiert nach rohstoff-, herstellungs-, transport-, nutzungs- und entsorgungsintensiven Gütern (siehe Kasten)
- Die Checklisten aus dem Projekt ‚Klagenfurt Innovation', die sich nicht nur mit Fragen der Material- Energie oder Transporteffizienz beschäftigen, sondern auch mit der ‚Nützlichkeit' des betrachteten Produktes[72]
- Eine noch relativ unstrukturierte und vergleichsweise schwer überschaubare Lösung sind die Checklisten im IPP-Leitfaden des Netzwerkes COUP 21[73]
- Eine sehr abgespeckte Version (nur Stichworte) zu einzelnen Aspekten der nachhaltigen Produktentwicklung im Leitfaden für das Schreinerhandwerk ‚Auf Kurs bleiben'[74]

Dabei sind vor allem Checklisten hilfreich, die über das Stellen bestimmter vorgegebener

[71] Vgl. http://www.ecodesign.at/pilot/ONLINE/DEUTSCH/PDS/INDEX.HTM
[72] Vgl. Verein Faktor 4+ 1999, 31ff
[73] Vgl. Netzwerk COUP 21, 20 ff
[74] Vgl. Orbach/ Schilde 2001, 40 ff

Fragen hinaus, konkrete Anleitungen geben und den Denk- und Entwicklungsprozess vorstrukturieren. Sehr weit entwickelt ist diesbezüglich der Internetleitfaden Ecodesign Pilot[75]

Beispiel für eine Checkliste aus dem Internetangebot Ecodesign-Pilot.at

Verbesserungsansätze und Strategien für Grundtyp B (herstellungsintensives Produkt)

Weniger Energie und Material zur Produktion einsetzen

- Verringerung des Energieverbrauchs in der Produktion
- Optimierung von Art und Menge der Hilfsstoffe in der Produktion

Eingesetzte Materialien in der Produktion besser ausnutzen

- Vermeiden von Abfällen in der Produktion

Andere Materialien / Bauteile zukaufen

- Umweltfreundliche Beschaffung von Zukaufteilen

Das Produkt möglichst intensiv nutzen

- Optimierung der Nutzungsweise des Produktes
- Optimierung der Funktionsweise des Produktes
- Verbesserung der Wartbarkeit

Das Produkt länger nutzen

- Steigerung der Produktlebensdauer
- Verbesserung der Reparierbarkeit

Eingesetzte Bauteile / Produkte noch einmal nutzen

- Erhöhung der Demontagefreundlichkeit
- Wiederverwendung von Produktteilen

Die einzelnen Punkte können im Internet angeklickt werden. Auf diese Weise erhält der Nutzer Informationen, wie die einzelnen Anforderungen umsetzbar sind

Osbach und Schilde weisen darüber hinaus auf die Bedeutung einer Dokumentation von Aspekten wie Vorgehensweise und eingesetzten Materialien hin, um das Know how unabhängig vom involvierten Personal für den Betrieb zu erhalten[76].

2.1.2.2 Prozessübergreifende Instrumente für nachhaltige Produktentwicklung

Während die eben vorgestellten Instrumente eher operativ in einer bestimmten Phase des Produktentwicklungsprozesses angewendet werden sollen, gibt es eine Reihe von prozess-

[75] Vgl. http://www.ecodesign.at/pilot/ONLINE/DEUTSCH/INDEX.HTM
[76] Vgl. Osbach/ Schilde 2001, 50

übergreifenden Instrumenten, welche den Gesamtprozess der nachhaltigen Produktentwicklung strukturieren und koordinieren sollen. Viele solcher Instrumente sehen die Einrichtung eines Projektteams bzw. die Ernennung eines Projektleiters und die Aufstellung eines Projektzeit- bzw. –ablaufplans vor, um die Zuordnung von Instrumenten zu den einzelnen Schritten des Produktentwicklungsprozesses und die Verbindung mit den Tätigkeiten /Aufgaben der jeweiligen Verantwortlichen abzustimmen. Die zentrale Aufgabe des Projektteams ist es nicht, das gesamte Projekt alleine durchzuführen, sondern die Beteiligten zu koordinieren und ihre Ideen zusammenzuführen.

Im Folgenden werden drei dieser prozessbezogenen Instrumente vorgestellt.

EcoDesign Worksheets der Universität Trondheim[77]

Das Institut für Produktdesign der Universität Trondheim hat einen Leitfaden zur Realisierung eines EcoDesign-Projektes entwickelt, der auch im Internet zur Verfügung steht. Dieser beinhaltet auch ein Kapitel, das die verschiedenen Stufen des Prozesses strukturiert und Maßnahmen zur Durchführung und Koordination beschreibt. Eine entsprechende Checkliste wird zur Verfügung gestellt[78].

Wichtigster und zugleich koordinierender Akteur im Produktentwicklungsprozess ist der Projektleiter, dessen Aufgabe es ist, ein Team bestehend aus Produktentwickler, Umweltbeauftragten, Marketing- und Verkaufsleiter zusammenzustellen und zu koordinieren. Je nachdem wie wichtig das Unternehmen bzw. der Projektleiter die Rolle externer Anspruchsgruppen beurteilt, können auch wichtige Stakeholder als Berater in das Projektteam integriert werden. Der Projektleiter ist verantwortlich für die Kommunikation der Teammitglieder untereinander und für die Abstimmung ihrer Entscheidungen mit dem strategischen Management. Er trifft darüber hinaus die Entscheidung, ob für das EcoDesign-Projekt interne Schulungen der Beteiligten ausreichend sind oder externe Experten hinzugezogen werden sollen. Zusammen mit dem Umweltbeauftragten des Unternehmens entscheidet er über die Anwendung der phasenbezogenen Werkzeuge.

Um diese verschiedenen Verantwortlichen zu koordinieren, werden in der Regel in jeder Stufe der Produktentwicklung Workshops mit allen Beteiligten durchgeführt.

Pfadfinder des PROSA-Instrumentes[79]

Von der Grundidee her sehr ähnlich wie das Trondheimer Instrument, aber etwas weiter ausbuchstabiert ist der so genannte Pfadfinder. Er stellt das Koordinierungselement des PROSA-Instrumentes (Product Sustainability Assessment) dar, das vom Öko-Institut e.V.

[77] Vgl. http://design.ntnu.no/fag/ecodesign/
[78] Vgl. http://design.ntnu.no/fag/ecodesign/worksheets/worksheets_frames.htm
[79] Vgl. Klaffke et al., 104 ff.

entwickelt wurde. Dabei bezieht sich der Begriff Pfadfinder sowohl auf das Koordinierungsteam, das den nachhaltige Produktentwicklungsprozess leitet, als auch auf die Prozessanleitung, die er als eine Art Wegweiser gibt. Der Pfadfinder soll damit dazu beitragen den richteigen Mittelweg zwischen einer konsequenten Verfolgung des Oberziels der nachhaltigen Produktentwicklung und den limitierten Ressourcen (Zeit, Kapital und eventuell Know How) zu finden und hilft dabei die Entscheidungen darüber zu terffen, welche einzelnen Instrumente im Entwicklungsprozess eingesetzt werden sollen.

Die Entwickler des Pfadfinders machen besonders auf drei Punkte aufmerksam, die die Notwendigkeit eines solchen Prozess-Anleiters im doppelten Sinne begründen:

i. Die informative Führung: Gerade im Rahmen einer nachhaltigen Produktentwicklung wird der Informationsbedarf als Grundlage für die Ideenbewertung so groß, dass einer zielorientierten Informationsgewinnung besonders hohe Bedeutung zukommt. Diese zu koordinieren und zu strukturieren ist eine Aufgabe des Pfadfinders.

ii. Die zielorientierte integrierte Bewertung: der Pfadfinder hat darüber hinaus sicherzustellen, dass Bewertungen (von wichtigen Informationen) nicht allein aus dem Bauch heraus, sondern transparent und nach vorgegebenen Spielregeln erfolgen.

iii. Die systematische Führung der Produktentwicklung: Hierbei fällt dem Pfadfinder die Aufgabe zu, den inhaltlichen und vor allem zeitlichen Ablauf der Produktentwicklung zu strukturieren und zu überwachen. Dabei wird bereits zu Beginn des Projekts ein Zeitplan erstellt, der die wichtigsten Eckdaten enthält und der in den späteren Phasen konkretisiert wird.

Wichtig für die Strukturierung und die Kommunikation sind insbesondere Workshops, die jeweils in den Produktentwicklungsphasen durchgeführt werden und an denen die relevanten Mitarbeiter und evtl. externe Stakeholder beteiligt werden sollten.

DfE-Programm (Design for Environment) des National Research Councils Kanadas[80]

Der Kanadische Research Council (NRC) hat einen Internetratgeber für Unternehmen herausgebracht, die ein DfE-Projekt durchführen wollen. Der NRC schlägt fünf Schritte vor, deren Einhaltung die Durchführung eines solchen Projektes erleichtert und dessen Erfolg verbessert. Wie bei den eben genannten Instrumenten soll nach Empfehlung des NRC die Koordination des DfE-Projektes durch ein Strategieteam erfolgen. Da es ein wichtiger Anspruch an Öko-Design ist, dass der gesamte Lebenszyklus eines Produktes betrachtet wird, sollen analog dazu die Teammitglieder in ihren jeweiligen Positionen Berührungspunkte mit den verschiedenen Phasen des Produktlebenszyklusses haben. So wird empfohlen, dass die

[80] Vgl. http://dfe-sce.nrc-cnrc.gc.ca/home_e.html

einzelnen Teammitglieder aus den Bereichen Design, Konstruktion, Produktion, Qualitätssicherung und Marketing stammen.

Um die Rahmenbedingungen für das Projekt und den daran Beteiligten zu schaffen, muss das Strategieteam zunächst allgemeine Informationen und Anforderungen zum Projekt für alle Mitarbeiter darlegen. Darin enthalten sind allgemeine Informationen zum Produkt selbst, das verbessert bzw. neu geschaffen werden soll, und ein Zeit- und Budgetplan für das gesamte Projekt. In den weiteren Phasen des Projektes entscheidet das Strategieteam dann darüber, welche verschiedenen Instrumente während der Entwicklungsphase zur Anwendung kommen sollen.

Zusammenfassend kann also festgehalten werden, dass alle der untersuchten Instrumente ein Team zur Koordinierung des Produktentwicklungsprozesses vorschlagen, dessen Aufgabe und Kompetenzen sich stark ähneln. Diese Teams sind immer interdisziplinär zusammengesetzt, um der Forderung nach integrierter Betrachtung des Produktes über dessen gesamten Lebensweg gerecht zu werden. Dem Team steht es in der Regel frei, externe Akteure mit einzubeziehen, um auch die Forderungen und Wünsche verschiedener Anspruchsgruppen bestmöglich zu berücksichtigen. Eine der Hauptaufgaben der Teams, scheint es, neben der Rolle des Hauptmotors des Gesamtprozesses, zu sein, über den Einsatz der phasenbezogenen, operativen Instrumente (Vgl. Kapitel 2.1.2.1) zu bestimmen.

Das Grundprinzip der phasenübergreifenden Prozess-Strukturierung durch Ablaufpläne und Checklisten sowie dessen Koordinierung durch ein übergreifend besetztes Strategieteam ist gut auf das Handwerk übertragbar. Das COMPASS bzw. SAFE Modell des Wuppertal-Instituts[81] hat das bereits – wenn auch für das Thema nachhaltige Unternehmensentwicklung – gezeigt.

[81] Vgl. dazu weiter unten in Kapitel 2.4

2.2 Werkzeuge für den ‚Kundenorientierten' Produktentwicklungsprozess

In Abschnitt 2.1 wurden Instrumente für die nachhaltige Produktentwicklung entlang des klassischen Ablaufs eines Produktentwicklungsprozesses dargestellt. Im Kapitel 1 wurde jedoch festgestellt, dass gerade im Handwerk sehr häufig die Produktentwicklung von einem konkreten Kundenwunsch ausgeht. Deshalb ist es erforderlich, die bisher dargestellten Instrumente noch einmal vor diesem Hintergrund zu reflektieren.

So wird beispielsweise deutlich, dass bei einem kundenwunschausgelösten Produktentwicklungsprozess die umfassende Analysephase, wie sie im klassischen Prozess vorgesehen ist, wegfällt. Dagegen sind die Anforderungen an die Kompetenzen im Umgang mit Kunden wesentlich höher. Der gesamte kundenorientierte Prozess wird von der Auseinandersetzung mit den Wünschen und Vorstellungen des Kunden geprägt.

a) Werkzeuge zur Unterstützung von Kundengesprächen

Phasenübergreifend dürften deshalb Hilfestellungen in Form von Leitfäden o.ä. von Nutzen sein, die dem Handwerker helfen, ein Kundengespräch zu strukturieren und erfolgreich zu führen. Im Hinblick auf den Verkauf eines nachhaltigen Produktes oder einer nachhaltigen Dienstleistung, kommt es besonders auf eine unaufdringliche, nicht moralisierende Verkaufsstrategie an.

Obwohl sich die Literatur und die aktuelle Diskussion weitgehend einig ist, dass nachhaltige Produkte nicht in größerem Umfang mit Hilfe des ‚moralischen Zeigefingers' verkauft werden können, ist bislang kein derartiger ‚Verkaufsgesprächsleitfaden' auf dem Markt.

Gleichwohl gibt es im konzeptionellen Bereich zunehmend Literatur, die zumindest Anregungen geben kann und Fallstricke benennt[82]. Darüber hinaus gibt es - evtl. als Vorbild nutzbar – erste Marketingauftritte im Internet, die stärker mit Argumenten , wie Lebensstil, Gesundheit oder Qualität argumentieren, als mit einem reinen ökologisch- sozialen Gewissen[83].

Ein möglicher Ansatz wäre es außerdem, bestehende Angebote an Seminaren und Fortbildungen zum Thema Verkaufsgespräch aber auch Ratgeber zum Thema ‚Marketing und Verkauf' um Nachhaltigkeitsaspekte zu erweitern.

b) Wissensressourcen

Neben der Überzeugung des Kunden spielt beim kundenorientierten Prozess die Fähigkeit des Handwerkers eine zentrale Rolle, mögliche Lösungen für den jeweiligen Kundenwunsch schnell parat zu haben und sehr schnell Auskunft darüber über verschiedene machbare und

[82] vgl. Lichtl 1999, Kasek 2002
[83] vgl. www.nutzfaktor.de; http://www.die-zunft.de/

sinnvolle Alternativen geben zu können.

Einfach und kostengünstig in der Anwendung, ist die Recherche nach ähnlichen Produkten und Verfahren in nationalen und internationalen Datenbanken an, in denen Firmen und ihre nachhaltigen Produkte verzeichnet sind.

Beispiele für diese online verfügbaren Datenbanken sind:

www.effizienzboerse.at	Internetportal für ökoeffiziente Produkte und Dienstleistungen (noch im Aufbau, allerdings z.Zt. noch ohne für das Handwerk relevante Daten).
www.eco-world.de	Für den Endverbraucher konzipierte Datenbank über Firmen mit ökologischem Angebot, in gewisser Weise auch Best-Practice-Sammlung für Handwerksbetriebe.
www.ecodesign-beispiele.at	Forum für ökointelligente Ideen mit Beispielen zu nachhaltigen Produkten und innovativen Dienstleistungen aus verschiedenen Wirtschaftsbereichen.
www.umwelttechnik.at	Datenbank mit Einträgen zu Produkten, Verfahren und Systemlösungen der Umwelttechnikbranche.
www.e3building.net	Forum zum Thema ressourcenschonendes Bauen; Datenbank mit Beispielfirmen aus der Baubranche.

c) Produktauswahl und -bewertung

Bei der Bewertung und Auswahl der Produktalternativen, die der Handwerker dann tatsächlich umsetzt, spielt in diesem Fall, die Entscheidung des Kunden und weniger die sorgfältige Abwägung anhand ökologischer, sozialer und ökonomischer Kriterien die wichtigste Rolle. Hier geht es um anschauliche Aufbereitung unterschiedlicher Alternativen. Die in Kapitel 2.1.2.1. dargestellten Werkzeuge zur Produktauswahl und –bewertung eignen sich dabei mehr zur Unterstützung des innerbetrieblichen Prozesses der Informationsaufbereitung und Entscheidungsfindung. Im Hinblick auf den Kunden geht es eher um anschauliche und prägnante Aufbereitung zentraler Argumente und Vergleichsdaten von Produktalternativen. Derartige Werkzeuge sind den Autoren bislang nicht bekannt

d) Technische Produktentwicklung und Fertigung durch den Handwerksbetrieb

Im Zusammenhang mit diesem Schritt wird es kaum Unterschiede zum ‚klassischen' Produktentwicklungsprozess geben. Wie im ‚klassischen' Produktentwicklungsprozess können

hier Checklisten unterstützend wirken, wenn es darum geht, die verschiedenen Aspekte einer nachhaltigen Produktentwicklung stets im Blick zu haben.

2.3 Werkzeuge für den kooperativen Produktentwicklungsprozess

Viele der oben in Abschnitt 2.1 dargestellten Werkzeuge für die Analyse, die Ideensuche, die Ideenbewertung und die technische Produktentwicklung können vermutlich auch in kooperativen Produktentwicklungsprozessen eingesetzt werden.

Hinzu kommen Anforderungen an die Auswahl der richtigen Partner, die Moderation von gemeinsamen Treffen, die Wahl der richtigen Rechtsform etc. Hierzu gibt es bereits ebenfalls eine Reihe von Hilfestellungen und Werkzeugen[84].

Eine Verschränkung dieser beiden Instrumentenkästen liegt bislang nur ansatzweise für den großunternehmerischen Bereich vor und könnte eine lohnende Weiterentwicklung sein. So wird beim Aufbau regionaler Marktmodelle heute noch kaum mit den vorhandenen Bewertungsmethoden aus der nachhaltigen Produktentwicklung gearbeitet. Umgekehrt werden in Produktentwicklungsprozesse das Know how und die Kompetenzen von Kooperationsbrokern[85] kaum eingesetzt.

2.4 Motivation, Einführung, Anwendung, Verstetigung

Im Bereich der nachhaltigen Produktentwicklung hat es in den letzten Jahren eine Reihe von Modellprojekten gegeben, in denen (die zum Teil oben dargestellten) Instrumente und Prozesse entwickelt und in ausgewählten Betrieben getestet wurden. Nachfolgend werden ausgewählte Modellprojekte, die sich an KMU gerichtet haben, dargestellt. Dabei wird auch versucht, einzuschätzen, wie weit es gelungen ist, die dort angewandeten Methoden und Instrumente in den Betrieben zu verstetigen.

Nicht unter demselben Namen, aber mit ähnlicher Konzeption wie ursprünglich entwickelt, wurde PROSA in modifizierter Form in einem weiteren Projekt des Öko-Instituts angewandt. Das Ziel des Projektes „Nachhaltiges Wirtschaften in KMU“ war die Erarbeitung einer neuen, nachhaltigen Organisationsstruktur in kleineren Betrieben. Da PROSA ein Werkzeugkasten verschiedener Instrumente ist, konnten einige Komponenten ganz weggelassen oder abgeändert werden. So wurden beispielsweise die ressourcenintensiven Analysen durch ein unternehmensinternes Brainstorming ersetzt. Das Ziel des Projektes war die Erweiterung des strategischen Horizonts von KMU. Laut Einschätzung des Projektverantwortlichen im Öko-

[84] Vgl. hierzu Teilkonzept Regionale Kooperation
[85] Vgl. hierzu Teilkonzept Regionale Kooperation

Institut Frank Ebinger[86] ist der Hauptgrund für KMU, sich an solchen Projekten zu beteiligen, die Hoffnung auf eine Verbesserung des wirtschaftlichen Erfolges und auf mehr Sicherheit in Zeiten der Konjunkturkrise.

Im Modellprojekt wurden die Konzepte in fünf Unternehmen aus dem Dienstleistungs- und produzierenden Sektor angewandt. Die einzelnen Fallstudien sind auf einer Internetplattform[87] einzusehen und scheinen erfolgreich durchgeführt worden zu sein. Ob die eingeführten Methoden und Instrumente in den Unternehmen dauerhaft genutzt werden, ist nicht mit endgültiger Gewissheit zu sagen. Ein Blick auf die projekteigene Internetseite, legt jedoch den Schluss nahe, dass das Interesse bei den beteiligten Unternehmen nicht allzu groß ist. Eine Verbreitung der Methoden und Instrumente ist also augenscheinlich bis zum heutigen Zeitpunkt nicht gelungen, bei Gewährung neuer Fördermittel will das Öko-Institut das Projekt weiter ausbauen.

Der österreichische Verein Faktor 4+ hat sich aufbauend auf dem MIPS-Konzept (Messung des Material-Input pro Serviceleistung als Messindikator zur Analyse und Berechnung des Naturverbrauchs von Produkten und Dienstleistungen) die Frage gestellt, wie kleine und mittelständische Betriebe mit eingeschränkten Ressourcen das Konzept in die Praxis übertragen und so neue, öko-intelligente Produkte entwerfen und realisieren können[88]. In einem EU-geförderten Pilotprojekt wurde ein Ausbildungs- und Schulungsprogramm speziell für KMU entwickelt, das für alle am Produktentwicklungsprozess beteiligten Personen konzipiert wurde. Den 50 am Projekt beteiligten Betrieben wurde jeweils ein speziell geschulter Trainer zugewiesen, der für sie als Ansprechpartner während der gesamten Laufzeit von über einem Jahr (01/1998 bis 06/1999) fungierte, sie während der Workshops begleitete und betriebsinterne Kurzberatungen durchführte. Zusammen mit diesen Trainern absolvierten die Betriebe insgesamt 8 Lehrveranstaltungen und Workshops, die die Inhalte des MIPS-Konzeptes und ihre praktische Anwendung vermittelten. Jeder Betrieb benannte zu Beginn der Schulung ein Referenzprodukt, an dem das Gelernte in die Praxis umgesetzt wurde[89]. Speziell auf die Bedürfnisse von KMU angepasst wurde des weiteren ein neues Berechnungsprogramm für Material-Input-Rechnungen entwickelt (MIC – Material Input Calculation).

Im Pilotprojekt konnten über die Hälfte der beteiligten Unternehmen mit Hilfe des Trainingsprogramms die MIPS-Methode auf ihr Referenzprodukt anwenden und dadurch den ökologischen Rucksack des Produktes verkleinern. Ein ähnlich umfassender Lehrgang konnte nicht mehr wiederholt werden. In den letzten fünf Jahren wurden allerdings rund 60 Unternehmen

[86] Telefonat am 30.04.03
[87] Vgl. http://www.zebis.info
[88] Vgl. Verein Faktor 4+ 1999, 20
[89] Vgl. Verein Faktor 4+ 1999, 21

außerhalb des Schulungsprogramms beraten.

Die langfristigen Erfolge der Schulungen und Beratungen werden eher kritisch beurteilt. Laut Christopher Manstein[90], Mitentwickler des Schulungsprogramms und Geschäftsführer des Faktor 10 Instituts[91], hat es nur ein Unternehmen nach Beendigung der Schulung in Eigenregie geschafft, ein weiteres Produkt mit der gelernten Methodik zu verbessern. Die Gründe sieht Manstein darin, dass das 15-monatige Schulungsprogramm nicht genügend Know-how vermitteln kann, um einen Mitarbeiter des Unternehmens so auszubilden, dass er ein solches unternehmensinternes Projekt selbst leiten und durchführen kann. Seine Einschätzung ist, dass die mittel- bis langfristige Etablierung der Ideen des nachhaltigen Wirtschaftens im Unternehmen generell sehr schwer zu bewerkstelligen ist.

Um dem Problem des mangelnden Know-hows entgegenzuwirken und die Produktentwickler über das Schulungs- und Beratungsprogramm weiterhin fachlich zu unterstützen und den Unternehmen die Möglichkeit zu geben, sich selbständig und kostenfrei zu informieren, wurde vom Faktor 10 Institut ein virtuelles Schulungskonzept in Form einer Internetplattform entwickelt, die so genannte MIPS-Academy[92]. In dem modular aufgebauten Schulungszentrum kann neben den theoretischen Hintergründen und praktischen Anleitungen zu MIPS auch die entsprechende Software heruntergeladen werden. Darüber hinaus können gelungene Fallbeispiele verschiedener Unternehmen eingesehen werden. Da die MIPS-Academy noch eine sehr neue Entwicklung ist (2002 fertig gestellt) können noch kaum Aussagen über Erfolge getroffen werden.

Auch im Zusammenhang mit dieser Initiative, in der offensichtlich sehr intensiv mit Unternehmen zusammengearbeitet wurde, wird die langfristige Etablierung und Verbreitung der Instrumente also skeptisch beurteilt.

Das Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie hat mit SAFE (Sustainability Assessment for Enterprises) ein Instrument zur Unterstützung einer zukunftsfähigen Unternehmens- und Organisationsentwicklung entwickelt[93]. Das Ziel von SAFE ist es, in einem dialogischen Verfahren die Beschäftigten aktiv an Veränderungsprozessen im Unternehmen zu beteiligen und sie zur Unterstützung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung zu motivieren[94]. Die bisherigen Erfahrungen haben gezeigt, dass SAFE auch in kleinen Unternehmen erfolgreich eingesetzt werden kann.

Um SAFE durchzuführen, stehen dem Unternehmen zweierlei Methoden offen: Die selb-

[90] Telefonat am 30.04.03
[91] Nachfolgeorganisation des Vereins Faktor 4+
[92] Vgl. http://www.faktor10.at/MIPSAcademy/index.htm
[93] Vgl. Rohn et al., 10
[94] Vgl. Rohn et al., 12

ständige Durchführung mit Ausschöpfung unternehmensinterner Ressourcen und mit Hilfe eines speziell dafür konzipierten Handbuches oder die Durchführung mit Unterstützung externer Trainer zur Prozessbegleitung und Moderation, wobei das Wuppertal Institut letzteres empfiehlt[95].

Nach einem Modellprojekt, in dem SAFE in elf verschiedenen KMU aus der Möbel- und Nahrungsmittelbranche eingesetzt wurde, wurde im Jahr 2000 im Rahmen des Projektes „Wettbewerbsfähigkeit sichern – Ressourcen schonen“ SAFE auf die besonderen Bedürfnisse des Handwerks, insbesondere des Schreinerhandwerks angepasst. Ziel des Projektes war es, einerseits die Beschäftigten angemessen zu qualifizieren und damit die Organisationsentwicklung in Richtung Nachhaltigkeit zu unterstützen und andererseits die Unternehmen fit für den bevorstehenden Strukturwandel zu machen, um dadurch die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern[96]. Die hauptsächlichen Modifizierungen des SAFE-Instruments bezogen sich auf die geringere Größe der Betriebe und auf die Berücksichtigung der zentralen Funktion des Meisters / Unternehmers. So wurden beispielsweise alle Mitarbeiter an den verschiedenen Workshops beteiligt, um eine möglichst große Akzeptanz im Betrieb zu schaffen. Im Zentrum des Instrumentes steht eine eintägige SAFE-Schulung in den Handwerksbetrieben, die mit einer Bestandsaufnahme und Auswertung der Stärken und Schwächen im Betrieb beginnt. Im Anschluss daran wird in einem Zukunftsworkshop die konkrete Maßnahmenplanung zur Behebung dieser Schwächen durchgeführt.[97] Diese Schulungen wurden an acht Modellbetrieben mit Erfolg durchgeführt, wobei die Schwerpunkte in den Bereichen betrieblicher Organisation, Produktdesign und Marketing lag. Für jeden Betrieb wurden vom Schulungsteam individuelle Maßnahmen zur Unterstützung des nachhaltigen Wirtschaftens entwickelt.

Für sonstige interessierte Betriebe, die nicht an den Schulungen teilnehmen konnten, entwickelte das Wuppertal Institut die Informationsbroschüre “Auf Kurs bleiben – das Schreinerhandwerk macht sich fit für die Zukunft“[98], das für interessierte Unternehmen als Einstieg in die Thematik herangezogen werden kann, dessen Informationen allerdings nicht ausreichen, um ein bestimmtes Projekt (z.B. aus dem Bereich nachhaltige Produktentwicklung) selbst durchzuführen.

Die Projektverantwortlichen beurteilen die Anwendung von SAFE im Handwerk als sehr positiv, da innerhalb kürzester Zeit (ein Tag) die Stärken und Schwächen im Betrieb aufgenommen werden und gleichzeitig mittels Maßnahmenplanung erste Schritte zur Behebung dieser Schwächen eingeleitet werden[99]. Über die Verbreitung und langfristige Etablierung der Methode liegen uns keine gesicherten Erkenntnisse vor. Es scheint jedoch, dass SAFE über die

[95] Vgl. http://www. wupperinst.org/safe
[96] Vgl. http://www.oekoeffizienz.de
[97] Vgl. http://www.kni.de/Dokus/Quatro/kni_quatro-2.pdf
[98] Orbach/ Schilde 2001
[99] Vgl. Rohn et al. 2001, 33

Modellprojekte hinaus, kaum angewendet wurde – und das obwohl die Entwickler im Grunde das gesamte Know-how und den Ablauf der Methode über Leitfäden und das Internet der Öffentlichkeit zugänglich gemacht haben.

Diese Fallbeispiele zeigen, dass sich bereits eine Reihe von Forschungsteams und Instrumentenentwicklern in die Implementation von Instrumenten für eine nachhaltige Produktentwicklung einbringen. Es wird mit einem breiten Spektrum an Implementationsmethoden, wie Schulungen, Einzelberatungen und –moderationen, Internetangeboten und Leitfäden gearbeitet. Die Erfolge sind offensichtlich nur begrenzt.

3 Bewertung und Auswahl für das Handwerk tauglicher Werkzeuge und Konzepte einer nachhaltigen Produktentwicklung

3.1 Auswahlverfahren und Kriterien

Während Kapitel 2 einen allgemeinen Überblick der vorhandenen Werkzeuge und Konzepte für nachhaltige Produktentwicklung lieferte, ist es Aufgabe von Kapitel 3 diejenigen Werkzeuge und Konzepte aus diesem Themenfeld herauszuarbeiten, die für die Unterstützung von nachhaltigem Unternehmertum speziell im Handwerk von Bedeutung bzw. von Nutzen sind. Dazu wurden auf der Basis eines integrierten Konzeptes für nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk[100] inhaltliche und instrumentelle Kriterien erarbeitet und im Projektteam abgestimmt (Tabellen 5 und 6).

Mit Hilfe dieser Kriterien wurden die im Themenfeld nachhaltige Produktentwicklung bekannten Werkzeuge[101] von den beteiligten Projektpartnern zunächst unabhängig voneinander bewertet. Die Einzel-Bewertungen wurden dann in einem zweiten Schritt in der Bewertergruppe verglichen und diskutiert.

[100] Zur genauen Begründung und Herleitung dieser Kriterien vgl. Herzig, Rheingans-Heintze, Tischer, Schaltegger 2003: Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmertum im Handwerk. Entwicklung eines integrierten Konzepts. Center for Sustainability Management an der Uni Lüneburg.
[101] Vgl. Kapitel 2 sowie Anhang

Kriterien der inhaltlichen Integrationsherausforderung	
Hauptkriterien	**Subkriterien: Instrumente und Prozesse...**
Ökologische Effektivität	ermöglichen es, die betrieblichen Umwelteinwirkungen zu erfassen, zu steuern und wirksam zu reduzieren (z.B. Emissionen, Abfall, Flächenversiegelung, Übersäuerung und Überdüngung von Böden und Gewässern) **[betriebsinterne ökologische Unternehmensleistung]**
	unterstützen den Betrieb, ökologische Aspekte auch in den vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsprozessen zu berücksichtigen (z.B. bei der Beschaffung bzw. bei der Auswahl von Lieferanten, beim Produktnutzen und beim Konsum usw.) **[ökologische Aspekte entlang der Wertschöpfungskette]**
	tragen der generellen ökologischen Verantwortung Rechnung (z.B. Finanzierung eines Naturschutzprojektes, das weder am Standort noch in der Wertschöpfungskette angesiedelt ist) **[betriebsexterne ökologische Unternehmensleistung]**
Soziale Effektivität	ermöglichen es, betriebsinterne soziale Aspekte zu erfassen, zu steuern und wirksam zu fördern (z.B. Gesundheitsschutz/Arbeitssicherheit, Mitarbeiterqualifizierung, familienfreundliche Arbeitssysteme, Mitarbeiterbeteiligung, gerechte Entlohnung usw.) **[betriebsinterne soziale Unternehmensleistung]**
	unterstützen den Betrieb, soziale und ethische Aspekte auch in den vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsprozessen zu berücksichtigen (z.B. bei der Beschaffung bzw. bei der Auswahl von Lieferanten, beim Produktnutzen und beim Konsum usw.) **[soziale Aspekte entlang der Wertschöpfungskette]**
	tragen der gesellschaftlichen Verantwortung Rechnung (z.B. Gemeinwesenorientierung, ehrenamtliches Mitarbeiterengagement in Vereinen und Organisationen, Transparenz durch Berichterstattung bzw. externe Kommunikation usw.) **[betriebsexterne soziale Unternehmensleistung]**
Ökonomische Effektivität	steigern die Rentabilität und erhalten bzw. verbessern somit die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Betriebs **[Rentabilität]**
	sichern die Liquidität des Unternehmens und vermeiden Liquiditätsengpässe **[Liquidität]**
	ermöglichen es, die Risiken, die mit einer Umstellung auf eine nachhaltige Produktionsweise verbunden sind, richtig einzuschätzen und zu verringern (bzw. erleichtern es, sie einzugehen) **[Sicherheit]**
Ökonomisch-ökologische bzw. ökonomisch-soziale Effizienz (kurz: Öko- bzw. Sozial-Effizienz)	zeigen den *wirtschaftlichen Nutzen von Umwelt- und Sozialmaßnahmen* auf, d.h. ermöglichen es, die ökonomischen Auswirkungen von ökologischen und sozialen Maßnahmen zu analysieren, zu bewerten und zu managen **[wirtschaftliche Betrachtung von Umwelt- und Sozialmaßnahmen]**

Tabelle 5: Kriterien zur Entwicklung und Bewertung von Werkzeugen hinsichtlich ihres Beitrags für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung (inhaltliche Integrationsherausforderung)

Kriterien der instrumentellen Integrationsherausforderung	
Hauptkriterien	**Subkriterien: Instrumente und Prozesse...**
Integration in den Betriebsablauf	können an die betrieblichen Abläufe eines Handwerksbetriebs angepasst werden **[Adaptierbarkeit]**
	sind mit anderen bereits im Betrieb genutzten Werkzeugen kompatibel **[Kompatibilität]**
	können für mehrere betriebliche Zwecke eingesetzt werden **[Multifunktionalität]**
Praktikabilität	können auf Dauer ohne externe Hilfe genutzt werden **[eigenständige Verwendbarkeit]**
	sind einfach, selbsterklärend bzw. gut erläutert sowie übersichtlich und gut visualisiert **[Einfachheit/Verständlichkeit]**
	kommen ohne überdimensionale Formalismen aus, sind aber dennoch formal **[Formalismus]**
Berücksichtigung des Zeitaufwands	verursachen bei ihrer Einführung im Betrieb einen möglichst geringen zeitlichen Zusatzaufwand **[Einführungsaufwand]**
	erzeugen bei ihrem (dauerhaften) Einsatz im Betrieb einen möglichst geringen zeitlichen Zusatzaufwand **[dauerhafter Zusatzaufwand]**
Handlungsauslösung	erregen Aufmerksamkeit und motivieren durch ansprechende Gestaltung und Argumentation [**Attraktivität]**
	geben den Betriebsmitgliedern methodische Kompetenzen an die Hand und generieren Informationen und Know-how **[Befähigung/Know-how]**
	bieten kontinuierliche bzw. konkrete Anreize zum Handeln **[Anreize]**
Meisterorientierung	aktivieren den Unternehmer (Meister) zur Auseinandersetzung mit bzw. zur Umsetzung von nachhaltigem Wirtschaften und motivieren ihn zum Entdecken von neuen Marktpotenzialen (Innovationsfunktion) **[Aktivierung]**
	binden den Meister in seiner Eigenschaft als Promotor bzw. Schlüsselperson ein, um den ökologisch-sozialen Wandel voranzutreiben **[Promotorenfunktion]**
	fördern beim Meister einen kooperativen Führungsstil **[Führungsstil]**
Mitarbeiterpartizipation	erzeugen Transparenz über die Aktivitäten **[Information/Kommunikation]**
	bündeln interne konstruktive Kräfte und machen sie nutzbar **[Teamorientierung]**
	ermöglichen es, dass die Mitarbeiter Einfluss auf Entscheidungs- und Veränderungsprozesse nehmen können **[Mitverantwortung]**

Tabelle 6: Kriterien zur Bewertung und Entwicklung von Werkzeugen hinsichtlich ihrer Aktzeptanz und Eignung im Handwerk

Auf dieser Basis erfolgte die in Abschnitt 3.2 dargestellte Auswahl an Werkzeugen und Konzepten. Dabei ist allerdings einschränkend zu bemerken, dass in diesem Themenfeld insbesondere die instrumentelle Bewertung der recherchierten Instrumente noch sehr vorläufig ist, da noch kein ausreichend belegtes Bild vom Prozess der nachhaltigen Produktentwicklung im Handwerk vorliegt. Ob eher dem klassischen Produktentwicklungsprozess (vgl. Kapitel 2.1) zu folgen ist oder dem kundenorientierten Prozess (vgl. Kapitel 2.2) müssen weitere Analyseschritte zeigen. Der Ausschluss von Werkzeugen und Konzepten konnte beim derzeitigen Stand des Wissens hauptsächlich auf Basis einer Einschätzung des jeweils damit verbundenen Arbeitsaufwandes bzw. der Praktikabilität der Werkzeuge erfolgen. Es ist zu erwarten, dass die Menge der für das Handwerk geeigneten Werkzeuge und Konzepte weiter eingegrenzt werden kann, wenn weitere Kenntnisse über den in der Handwerkspraxis angewandten Produktentwicklungsprozess vorliegen.

3.2 Handwerkstaugliche Werkzeuge und Konzepte der nachhaltigen Produktentwicklung

Im folgenden werden diejenigen Werkzeuge und Konzepte aufgeführt, die gemäß der in Kapitel 3.1 dargestellten Kriterien prinzipiell für einen Einsatz in Handwerksbetrieben in Frage kommen. Dabei werden zunächst solche Werkzeuge und Konzepte genannt, die bereits in für die Praxis entwickelter Form vorliegen. In Kapitel 2 wurde insbesondere auch in Zusammenhang mit dem kundenorientierten Prozess aber auch bereits auf Ansätze verwiesen, die noch nicht in aufbereiteter Form vorliegen, aber geeignet wären Lücken im bestehenden Instrumentenangebot zu schließen. Diese Ansätze werden im Anschluss an die bereits existierenden Instrumente angesprochen.

Werkzeug	**Im klassischen Produktentwicklungsprozess geeignet für**	**Im kundenorientierten Produktentwicklungsprozess geeignet für**
Status-quo-Analyse mittels SAFE-Fragebögen	Situationsanalyse (nur teilweise auf Produktentwicklung bezogen)	
Nachhaltigkeits-Check für Unternehmen	Situationsanalyse (nur teilweise auf Produktentwicklung bezogen)	
Kreativworkshops im innerbetrieblichen Produktentwicklungsteam	Ideensuche	
Einbezug externer Akteure (Zulieferer, potenzielle Kunden) in Workshops zur Ideengenerierung	Ideensuche	
Eco-Design Beispielssamm-	Ideensuche	Wissensressource

lungen und Interdatenbanken		
Produktlinienanalyse	Als Raster für die Informationsgewinnung im Rahmen der **Ideenbewertung** und –auswahl geeignet.	
Öko-Kompass, Ökocheck (BAYER)	Ideenbewertung	
Sustainability Circle	Ideenbewertung	
Leitfaden und Checklisten von COUP 21	Phase der technischen Produktentwicklung	
ECODESIGN Pilot	Phase der technischen Produktentwicklung	
Einsatz eines innerbetrieblichen Produktentwicklungsteams	Prozessstrukturierung und -management	
Einsatz eines Projektleiters für die Entwicklung eines Produktes	Prozessstrukturierung und -management	
Strukturierung des gesamten Produktentwicklungsprozesses durch eine Checkliste (z.B. ECO-Design Worksheets, Uni Trondheim)	Prozessstrukturierung und -management	

Tabelle 7: Für die Anwendung in der Produktentwicklung eines Handwerksbetriebs geeignete Werkzeuge

Es zeigt sich, dass für einige Stufen des Produktentwicklungsprozesses kaum handwerkstaugliche Instrumente und Konzepte vorliegen. Dies gilt z.B. für die Phase der Situationsanalyse, wo bisher nur sehr umfangreiche und aufwändige Methoden vorliegen. Die Bearbeiter haben sich deshalb auf den Stufen des Produktentwicklungsprozesses, wo aus ihrer Sicht instrumentelle Lücken zu erkennen waren, bereits erste Gedanken über mögliche Ansätze für eine Entwicklung von handwerksangepassten Werkzeugen gemacht. Die im Folgenden aufgelisteten Ansätze sind also nicht als existierende und aufbereitete Werkzeuge zu verstehen, sondern als Ansatzpunkte für eine Komplettierung eines Werkzeugkastens für nachhaltige Produktentwicklung im Handwerk für diejenigen Stufen des Produktentwicklungsprozesses, für die derzeit noch kein erkennbar unaufwändiges Werkzeug vorliegt.

Ansatz	Im klassischen Produktentwicklungsprozess geeignet für	Im kundenorientierten Produktentwicklungsprozess geeignet für
Aufbereitung und Interpretation innerbetrieblicher Daten (z.B. Absatzzahlen, Kundenreklamationen aus Buchhaltungsunterlagen oder Kundendatenbanken)	Situationsanalyse	
Analyse einfach zu beschaffender externer Daten zur Marktforschung (z.B. aus Betriebsvergleichen, Branchenberichten, Fachpresse u.ä.)	Situationsanalyse	
Checkliste zu Vorgehen bei Marktanalyse	Situationsanalyse	
Vergabe und Betreuung von themenbezogenen Diplomarbeiten o.ä.	Situationsanalyse	
Befragung des Kundenstamms in persönlichen Gesprächen	Situationsanalyse	
Befragung des Kundenstamms via Fragebögen	Situationsanalyse	
	Im Zusammenhang mit der Stufe der Ideenbewertung und –auswahl fehlen bislang Werkzeuge für die Gewinnung der Bewertungsgrundlagen, die ohne größeren Datenerhebungs- und Berechnungsaufwand auskommen.	
Schulungsangebot für Verkaufsgespräche		Unterstützung von Kundengesprächen
Leitfaden 'Nachhaltiges' Kundengespräch		Unterstützung von Kundengesprächen

Tabelle 8: Weiterentwicklungsfähige Ansätze für handwerkstaugliche Werkzeuge zur nachhaltige Produktentwicklung

Sehr deutlich wird bei dieser Zusammenstellung, dass im Hinblick auf kleine Betriebe immer dann ein Problem entsteht, wenn es um das Zusammentragen und Auswerten von Informationen geht. Die existierenden Werkzeuge der Informationsgewinnung und –verarbeitung sowohl in der Phase der Situationsanalyse als auch in der Phase der Ideenbewertung konnten

aus Sicht der instrumentellen Kriterien nicht überzeugen.

Offen ist, wie oben bereits ausgeführt nach wie vor, ob der ‚klassische' Produktentwicklungsprozess überhaupt das richtige Denkmodell für die Entwicklung von Werkzeugen und Konzepten für eine nachhaltige Produktentwicklung im Handwerksbetrieb ist oder ob nicht der ‚kundenorientierte' Prozess sehr viel realitätsnäher ist.

3.3 Schlussfolgerungen

Im Bereich der nachhaltigen Produktentwicklung existiert für das Handwerk ein grundsätzliches Dilemma. Einerseits erfordert nachhaltige Produktentwicklung einen hohen Informationsbedarf über Kunden, die Zusammensetzung von Produkten, Entwicklungsoptionen für Produkte usw. Andererseits haben Handwerker nur sehr begrenzte Ressourcen, sich mit diesen Fragestellungen zu beschäftigen.

Obwohl viele Instrumente für nachhaltige Produktentwicklung anwendergerecht aufbereitet und für die Nutzung auch in kleineren Unternehmen ‚abgespeckt' wurden (vgl. Kap. 2), scheint eine breitere Anwendung im Handwerk oder gar eine kontinuierliche Nutzung dieser Instrumente und Prozesse bislang auszubleiben. Für die bislang unzureichende Umsetzung gibt es mehrere Erklärungsansätze, über deren Bedeutung es bislang keine zweifelsfreien Ergebnisse gibt.

Dennoch ist die Wahl des ‚richtigen' Erklärungsmusters ausschlaggebend für das weitere Vorgehen in diesem Projekt, weil davon die Wahl der Strategien und Maßnahmen abhängig ist. In Frage kommen die folgenden Erklärungsansätze:

Die meisten Unternehmen halten nachhaltige Entwicklung für unnötig und möchten keine Verantwortung übernehmen

Diese These wurde insbesondere für das Handwerk in einer Untersuchung an der Universität Trier[102] überprüft und kam zu folgenden zentralen Ergebnissen, die diesen Erklärungsansatz zumindest sehr unwahrscheinlich werden lassen:

- Entscheidungsträger in (Handwerks-) Unternehmen übernehmen in einem hohen Maße Verantwortung für den Erhalt der Umwelt und für gesundheitsverträgliche Produkte,
- Überdurchschnittliche Bereitschaft für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung bei den befragten Unternehmen, vor allem im Handwerk,
- Entscheidungen der wirtschaftlichen Entscheidungsträger lassen sich nicht allein auf ökonomische Kriterien zurückführen. Emotionale und identitätsbezogene Komponenten spielen ebenfalls eine große Rolle.

[102] Hamm et al. 2003, 408 ff

Die entwickelten Instrumente sind immer noch zu aufwändig und zu wenig praxisnah

Natürlich ist es möglich, existierende Instrumente immer noch weiter zu vereinfachen und nochmals anders aufzubereiten. U.E. gibt es bereits eine ganze Reihe auch im Handwerk gut nutzbarer Instrumente. Zudem ist zu beachten, dass es auch eine ‚Untergrenze' der Einfachheit gibt. Ein gewisses Maß an Analyse, Bewertung und Kommunikation muss sein, um gute Ergebnisse zu erzielen.

Die Verbreitungs- und Implementationsstrategien für Instrumente der nachhaltigen Produktentwicklung sind noch unzureichend

Die ‚herkömmlichen' Methoden über Modellprojekte, Lehrgänge, Leitfäden usw. scheinen zumindest bislang nicht die gewünschte Durchschlagskraft zu haben. Offen ist allerdings, ob dies an der Beschaffenheit dieser Strategien oder an anderen – dahinterliegenden – Gründen liegt.

Die Rahmenbedingungen (Konkurrenzdruck, Konjunktur, Strukturkrise im Handwerk) binden die Kräfte von Handwerksunternehmern und lassen nachhaltiges Wirtschaften nicht zu.

Das Potenzial der nachhaltigen Produktentwicklung für eine zukunftsfähige Entwicklung des eigenen Unternehmens wird nicht erkannt bzw. es wir nicht geglaubt, dass nachhaltige Entwicklung wirklich zur Lösung der aktuellen Probleme im Handwerk beitragen kann.

Vor diesem Hintergrund werden auch die Risiken, sich auf eine nachhaltige Entwicklung von Produkten einzulassen von den Unternehmen als zu hoch angesehen.

Wenn - und darauf weißt am Ende der vorliegenden Untersuchung einiges hin – die Erklärung für die mangelnde Umsetzung von nachhaltiger (Produkt-) Entwicklung in diesem letzten Begründungskomplex zu suchen ist, verweist das auf folgende Schwerpunkte für die weitere Arbeit. Es ist zu suchen nach:

- Ansätzen für eine Schaffung von Freiräumen, in denen sich Unternehmer mit Zukunftsfragen und Fragen der nachhaltigen Entwicklung auseinandersetzen können. Diese können etwa in ‚arbeitserleichternden und zeitschaffenden Maßnahmen' (z.B. Zeitmanagement) aber z.B. auch in kombinierten Freizeit – Fortbildungsangeboten liegen.
- Strategien, um Unternehmer vom Nutzen einer nachhaltigen Unternehmensstrategie und Produktionsweise zu überzeugen, z.B. Exkursionen zu Erfolgsbeispielen.
- Ansätze für die Reduzierung von Risiken bei der Umstellung auf eine nachhaltige

Unternehmensstrategie und Produktionsweise. Hier scheint vor allem auch die Kooperation eine wichtige Rolle zu spielen. Solche kooperative Lösungen (im Sinne eines supply chain management) für nachhaltige Produktentwicklung wurden bislang hauptsächlich in Zusammenarbeit mit Großunternehmen erarbeitet. Hier gilt es, die Potenziale auch für Handwerksbetriebe (evtl. auf regionaler Ebene) nutzbar zu machen.

Dies verweist auf die Notwendigkeit von Aktivierungs- und Motivationsstrategien einerseits und auf die Nutzung von Kooperationsansätzen zur Reduzierung von Innovationsbarrieren andererseits. Um die Aktivitäten, die durch diese Strategien und Ansätze ausgelöst werden, effizient und praxisgerecht um setzen zu können ist ein Werkzeugkasten für nachhaltige Produktentwicklung notwendig, der sich aus den in Abschnitt 3.2 aufgeführten Werkzeugen, Ansätzen und Konzepten speisen kann.

Literatur

Ax, C. 1997: Das Handwerk der Zukunft – Leitbilder für nachhaltiges Wirtschaften, Birkhäuser Verlag, Basel, Boston, Berlin.

Bayer AG, Corporate Center Governmental & Product Affairs 2003: Der Bayer Öko-Check. Ein integriertes Bewertungsmodell für Produkte.

Bennett, M., James, P., Hughes, A., 1998: Tools for evaluating the whole life environmental performance of products, Working paper series, University of Wolverhampton.

Brezet, H.: Dynamics in eco-design practice, in: Industry and Environment Volume 20, No. 1-2, June 1997

Charter, M., Young, A., Kielkiewicz-Young, A., Belmane, I.2000: Integrated Product Policy (IPP) and Eco-Product Development (EPD), http://www.cfsd.org.uk

Deutscher Wirtschaftsdienst (Hrsg.) (2002) Praxishandbuch Stoffstrommanagement für Unternehmen, Kommunen und Behörden; Strategien, Umsetzung, Anwendung. - Köln.

Fiksel, J., McDaniel, J., Spitzley, D. 1998: Measuring product sustainability, in: The Journal of Sustainable Product Design 7/1998, S. 7-18.

Frühbrodt, E. o.J.: LCA Software Review, http://www.eco-shop.org/Resources/lcasoftwarereREVIEW.pdf

Fussler C. 1999: Die Öko-Innovation – wie Unternehmen profitabel und umweltfreundlich sein können, Stuttgart.

Hamm, B., Rumpf, S., Zeeden, D. et al. 2003: Handwerk und Industrie in der Region Trier – vergleichende sektorale Analyse zur Umsetzung einer nachhaltigen Regionalentwicklung im ländlichen Raum, in: Müller, P., Monheim, H., Rumpf, S. (Hg.) 2003: Umwelt und Region. Umweltanalyse und Umweltmanagementstrategie für eine nachhaltige Entwicklung im ländlichen Raum. SFB 522. Uni Trier.

Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart (Hg.) 2002: Marktanalyse und Marktstrategie für Existenzgründer, http://www.stuttgart.ihk.de/produktmarken/produktmarken.jsp

James, P. 1997: The sustainability cycle: a new tool for product development and design, The Journal of Sustainable Product Design 7/1997, S. 52-57.

Kasek, L. 2002: Nachhaltige Einkaufsentscheidungen. Möglichkeiten der Optimierung von spontanen Lernprozessen bei Einkaufs- und Investitionsentscheidungen privater Haushalte. Abschlussbericht. Leipzig.

Klaffke, K. et al.: Kundenorientierte Ökologisierung der Produktentwicklung und –vermarktung, Forschungsvorhaben 1461127: Methodenentwicklung zum produktlinienorientierten Umweltmanagement, Öko-Institut, Freiburg

Kreikebaum H. 1997:Strategische Unternehmensplanung, 6. überarbeitete und erweiterte Auflage. Verlag Kohlhammer, Stuttgart.

Kreilkamp, E. 1987: Strategisches Management und Marketing: Markt und Wettbewerbsanalyse, strategische Frühaufklärung, Portfolio-ManagementWalter der Gruyter, Berlin.

Kommission der Europäischen Gemeinschaft 2001: Grünbuch zur integrierten Produktpolitik, KOM (2001) 68, Brüssel.

Lichtl, Martin 1999: Ecotainment: der neue Weg im Umweltmarketing: emotionale Werbebotschaften, sustainability, cross-marketing.

Menke, D., Davis, G., Vigon, B. 1996: Evaluation of Life-Cycle Assessment Tools, Final Report, http://eerc.ra.utk.edu/ccpct/pdfs/LCAToolsEval.pdf

Netzwerk Coup 21 (Hg.), 2001: IPP – Integrierte Produktpolitik, Leitfaden: Management ökologischer Produktentwicklung, www.coup21.de.

Nuij, R. 2001: Eco-innovation: Helped or hindered by Integrated Product Policy, in: The Journal of Sustainable Product Design 1/2001, S. 49-51.

Orbach, T., Schilde, A., 2001: Auf Kurs bleiben – Das Schreinerhandwerk macht sich fit für die Zukunft, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH.

Rey, U., Lang, C., Beucker, S. 2002: ERP-Systeme und ihr Datenangebot für die Ressourceneffizienz-Rechnung, http://care.oekoeffizienz.de

Rohn, H., Baedeker, C., Liedtke, C. 2001: SAFE – Sustainbility Assessment For Enterprises – die Methodik, Zukunftsfähige Unternehmen (7), Wuppertal Papers No. 112, Wuppertal.

Rubik, F., Hoffmann, E., Simshäuser, u. 2000: Innovationen durch die Umweltpolitik – Integrierte Produktpolitik (IPP) in Deutschland, Vorschläge des IÖW, Heidelberg.

Rubik, F 2000: Integrierte Produktpolitik: Stand, ausgewählte Aktivitäten und Perspektiven, Diskussionspapier des IÖW 49/00, Berlin.

Rubik, F 2002: Integrierte Produktpolitik, Marburg.

Schaltegger, S. et al. 2002: Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen – Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung, BMU/BDI http://www.bmu.de, http://www.bdi-online.de.

Schmidt-Bleek, F., Manstein, C., 1999: Klagenfurt Innovation – Neue Wege einer umweltgerechten Produktgestaltung, Verein Faktor 4+, A-Klagenfurt.

Smith, M. T. 2001: Eco-innovation and market transformation, in: The Journal of Sustainable Product Design 1/2001, S. 19-26.

Störmer, E. 2001: Ökologieorientierte Unternehmensnetzwerke. Regionale unweltinformationsorientierte Unternehmensnetzwerke als Ansatz für eine ökologisch nachhaltige Wirtschaftsentwicklung. München.

Strigl, A. 2000a: Nachhaltige Produktentwicklung – Möglichkeiten zur Neugestaltung des Produkt- und Technikentwicklungsprozesses durch leitbildorientierte Innovationsstrategien für eine nachhaltige Entwicklung, Teil 1 Zwischenbericht, ÖIN Österreichisches Institut für nachhaltige Entwicklung, Wien.

Strigl, A. 2000b: Nachhaltige Produktentwicklung – Möglichkeiten zur Neugestaltung des Produkt- und Technikentwicklungsprozesses durch leitbildorientierte Innovationsstrategien für eine nachhaltige Entwicklung, Teil 2 Endbericht, ÖIN Österreichisches Institut für nachhaltige Entwicklung, Wien.

UBA – Umweltbundesamt 2002 (Hg.): Nachhaltige Konsummuster. Ein neues umweltpolitisches Handlungsfeld als Herausforderung für die Umweltkommunikation. Mit einer Zielgruppenanalyse des Frankfurter Instituts für sozial-ökologische Forschung. Entwurfsfassung vom 28.2.02. Erscheint demnächst im Erich Schmidt Verlag. Berlin.

Verein Faktor 4+ (Hg.) 1999: Klagenfurt Innovation – neue Wege einer umweltgerechten Produktgestaltung. Ein Schulungsprogramm mit 50 leinen und mittleren Unternehmen aus Kärnten. Klagenfurt.

Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH (Hg.) 2001: care erfolgreich gestartet! http://care.oekoeffizienz.de/material/carenewsletterI.pdf

ohne Autor: Diskussionspapier mit Projektbezug (www.zebis.info)

4 Anhang

4.1 Werkzeuge und Konzepte der nachhaltigen Produktentwicklung , die im Prinzip als handwerkstauglich eingestuft werden

a) Entwickelte und aufbereitete Werkzeuge und Konzepte

SAFE (Sustainability Assessment For Enterprise)	Wuppertal Institut, Klaus Novy Institut

Das Analyse- und Schulungsinstrument SAFE soll dem Unternehmen helfen, eine Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen und die Umstellung auf eine ressourcenschonende Produktion zu erleichtern. Im SAFE-Verfahren erarbeiten Unternehmen die für sie relevanten ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekte ihrer Unternehmensentwicklung und leiten daraus Verbesserungspotenziale und Handlungsoptionen ab, setzen geeignete Maßnahmen um und führen eine Erfolgskontrolle durch. SAFE soll dabei als dialogisches Instrument eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung unterstützen. Der Ablauf von SAFE gliedert sich in sechs Schritte, wobei die einzelnen Module unabhängig voneinander angewendet werden können:

1. Bildung eines unternehmensinternen SAFE-Teams
2. Status-quo-Analyse mittels Fragebögen
3. Auswertung der Fragebögen durch das SAFE-Team
4. Zukunfts-Workshop mit allen Mitarbeitern
5. Durchführung von beschlossenen Maßnahmen
6. Controlling der Maßnahmen

Anleitung zum Durchlaufen der Schritte gibt entweder ein Handbuch oder ein externer Coach, so dass das Instrument sowohl mit als auch ohne externe Begleitung anwendbar ist. SAFE kann von Unternehmen aller Größen und Branchen angewendet werden und wurde in einem Pilotprojekt speziell auf das (Schreiner)Handwerk zugeschnitten. Die Anpassung erfolgte v.a. hinsichtlich der knappen zeitlichen Ressourcen der Betriebe

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

SAFE bietet verschiedene Ansatzpunkte zur Unterstützung der Unternehmen bei der Umstellung auf eine ressourcenschonende, ökoeffiziente Produktion und gleichzeitiger Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit. Durch den dialogischen Aufbau des Instrumentes wird die aktive Mitarbeit der Beschäftigten an Veränderungsprozessen und die innerbetriebliche Kommunikation gefördert. Daher ist von einem hohen Integrationspotenzial auszugehen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Von den Bewertenden als positiv beurteilt wird die hohe Meisterorientierung (Schaffung von Methodenwissen, Einbindung des Meisters), der kooperative Führungsstil, der gefördert wird.

Negativ wird allerdings der große zeitliche Aufwand des Instrumentes beurteilt, der sowohl bei der Einführung als auch bei der regelmäßigen Nutzung entsteht. Das Instrument wird immer außerhalb des alltäglichen Betriebsablaufs angewendet werden müssen und erzeugt somit einen teils erheblichen Zusatzaufwand.

Im Rahmen der nachhaltigen Produktentwicklung in Handwerksbetrieben könnte für die Situationsanalyse v.a. das Teil-Instrument der Statusanalyse interessant sein, müsste aber spezifischer auf die Produktentwicklung zugeschnitten werden.

Quellen:

http://www.wupperinst.org

Nachhaltigkeits-Check für Unternehmen Future e.V.

Im Rahmen des Projektes „Agenda 21 als Grundlage von Unternehmensleitbildern“ wurden Kriterien für nachhaltiges Wirtschaften im Unternehmen entwickelt, die in Form einer Checkliste abgefragt werden. Die Checkliste besteht aus Fragen zu 18 verschiedenen Themenfeldern in den Bereichen Ökologie, Soziales, Ökonomie und Kooperation. Anhand der Checklisten sollen für die Unternehmen Defizite und Handlungsoptionen für nachhaltiges Wirtschaften sichtbar werden; in einem zweiten Schritt kann die Checkliste mit kategorisierten Antworten dazu dienen, den Beitrag des Unternehmens zu einer nachhaltigen Entwicklung zu beurteilen.

Die Fragen an sich sind umfassend, allerdings ist die Weiterverwendung der mit der Checkliste erhobenen Daten unklar. Erfolgt eine Punktebewertung mit konkreten Handlungsempfehlungen oder dient das Konzept nur zur Bewusstseinsschärfung beim Unternehmer? Es fehlen allerdings konkrete Handlungsempfehlungen. Deshalb ist dieses Instrument vor allem als Einstieg bzw. erste Bestandsaufnahme in das Thema nachhaltiges Wirtschaften geeignet

Bislang wurde der Nachhaltigkeitscheck an 40 Beispielunternehmen durchgeführt und war Instrument der Unternehmensanalyse im Rahmen des MODUL-Projektes.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Der Nachhaltigkeitscheck gibt einen guten Überblick über den aktuellen Stand der nachhaltigen Performance des Unternehmens. Allerdings ist er vergangenheitsorientiert und gibt keine Handlungsempfehlungen, um aufgedeckte Schwachstellen zu beheben.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Der Nachhaltigkeitscheck bzw. alle Checklisten, welche die wesentlichen Aspekte von nachhaltiger Produktentwicklung in Form von Fragen abarbeiten, werden in Bezug auf langfristige Wirtschaftlichkeit und Risikominimierung, sowie in Bezug auf ihre einfache Handhabung und Verständlichkeit positiv beurteilt. Solche Checklisten sind stets Zusatzaufgabe. Ihre Bearbeitung erfolgt außerhalb der Alltagsroutine.

Quellen:

http://www.future-ev.de

Kreativworkshops im innerbetrieblichen Produktentwicklungsteam

Kreativtechniken unterstützen eine intuitive Vorgehensweise bei der Ideenfindung und regen kreative Ansätze zur Problemlösung an. Kreativtechniken, die in innerbetrieblichen Workshops angewendet werden können, sind beispielsweise Brainstorming und Synektik, die von den Workshopteilnehmern zu Beginn erst erlernt werden müssen.

Der Moderator kann aus dem Betrieb selbst stammen, insofern er das nötige Wissen über die Anwendung der Kreativtechniken verfügt oder von externen Agenturen kommen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Der Bezug des Instrumentes zur nachhaltigen Entwicklung ist stark von dem gewünschten Ergebnis des Workshops abhängig. Eine Stärke ist sicherlich die Mitarbeiterbeteiligung.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Im Vergleich zum "klassischen Produktentwicklungsteam" wird der Aufwand eines Kreativworkshops deutlich negativer bewertet im Bezug auf seinen zeitlichen Aufwand und der Integration in betriebliche Abläufe. Allerdings sind diese Workshops sehr positiv für die Motivation der Beteiligten und die konkrete Handlungsauslösung für den Anstoß nachhaltiger Prozesse zu beurteilen.

Quellen:

Einbezug externer Akteure (Zulieferer, potenzielle Kunden) in Workshops zur Ideengenerierung	Bestandteil der PROSA Methode (Öko-Institut)

Diese Methode unterscheidet sich inhaltlich von innerbetrieblichen Entwicklungsteams und -workshops durch die Beteiligten. Durch das erweiterte Wissen und die Sichtweisen von Kunden und Zulieferern kann es im Unternehmen zu ganz neuen Denkanstößen kommen, die der Unternehmer und seine Mitarbeiter oft nicht in Erwägung gezogen haben.

Gerade die Einbeziehung potenzieller Kunden kann entscheidend zu einer Neuentwicklung von Produkten und Leistungen beitragen, da mit Kooperationszusagen auch das Risiko von Neuentwicklungen reduziert werden kann.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Der Bezug des Instrumentes zur nachhaltigen Entwicklung ist stark von dem gewünschten Ergebnis des Workshops abhängig

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Der Beitrag dieser Methode zum Erhalt der langfristigen Wirtschaftlichkeit und zur Risikominimierung bei der Umstellung auf eine nachhaltige Wirtschaftsweise wird positiv bewertet. Dem gegenüber steht allerdings der hohe zeitliche Aufwand der Vorbereitung und Durchführung sowie die Schwierigkeit, diese Workshops in betriebliche Alltagsprozesse zu integrieren.

Allerdings können gerade Vorschläge von Externen, Meister und Mitarbeiter motivieren und konkrete Nachhaltigkeitsprozesse anstoßen.

Quellen:

Klaffke, K. et al.: Kundenorientierte Ökologisierung der Produktentwicklung und –vermarktung, Forschungsvorhaben 1461127: Methodenentwicklung zum produktlinienorientierten Umweltmanagement, Öko-Institut, Freiburg

Eco-Design Beispielsammlungen	WIFI, BMLFUW, BMWA, BMVIT Österreich

Ecodesign-beispiele.at ist eine Best-Practice-Datenbank mit aktuell 175 Beispielen zu ökointelligenten Produkten und Dienstleistungen aus verschiedenen Bereichen, geordnet nach den Kriterien Langlebigkeit, innovative Nutzungskonzepte, Ressourceneinsparung, Recycling und Verwendung nachwachsender Rohstoffe. Der Schwerpunkt liegt auf dem Thema Bauen und Wohnen, viele vertretene Firmen sind Handwerksbetriebe.

Die Sammlung wird ständig erweitert und kann der Orientierung, Ideenfindung und Motivation bei nachhaltiger Produktentwicklung dienen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Alle vorgestellten Unternehmen konnten mit ökointelligenten bzw. nachhaltigen Produkten und Leistungen ihren wirtschaftlichen Erfolg sichern. Die Site kann daher Unternehmen, die noch Bedenken haben, nachhaltig zu wirtschaften, zur Nachahmung motivieren.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Best-practice Sammlungen erzeugen für den Nutzer keine übergroßen Aufwände, können aber auf effiziente Art und Weise informieren und zur Nachahmung motivieren.

Quellen:

http://www.ecodesign-beispiele.at

Produktlinienanalyse PLA	Öko-Institut

Mir der PLA werden ökologische, soziale und wirtschaftliche Auswirkungen von Produkten über ihren gesamten Lebensweg möglichst umfassend erhoben und bewertet, sowie Verbesserungsmöglichkeiten durch Schwachstellenidentifizierung aufgezeigt. Mit Hilfe eines Vergleichs verschiedener Produktalternativen wird die sozial- und umweltverträglichste Variante ermittelt. Um möglichst viele Alternativen zu finden, die das Kundenbedürfnis befriedigen können, wird zu Beginn der Untersuchung das zugrunde liegende Bedürfnis reflektiert und das Umfeld untersucht. Die untersuchte Produktlinie erstreckt sich entlang des gesamten Lebenszyklusses von der Rohstoffgewinnung bis zur Entsorgung des Endproduktes. In der Produktlinienmatrix erfolgt eine Verknüpfung der Produktlinie mit den drei Dimensionen der Nachhaltigkeit. Sie unterstützt in Form eines produktbezogenen Informations-, Analyse- und Bewertungsinstruments die Entscheidungsfindung im Produktentwicklungsprozess. Die Ergebnisse der PLA können für die Unterrichtung interessierter Stakeholder und zur Überprüfung der Erfüllung gesetzlicher Rahmenbedingungen genutzt werden.

Die PLA kann auch in Handwerksbetrieben angewandt werden, da die verschiedenen Bewertungskriterien und der Umfang der Bewertung sowie der zugrunde gelegten Daten individuell auf das jeweilige Unternehmen angepasst werden kann. Da aber bei der PLA auch andere Instrumente, wie z.B. Öko-Bilanzen zum Einsatz kommen, kann sie schnell die Ressourcen des Handwerksbetriebes übersteigen. Es besteht ein ständiges Dilemma zwischen Praktikabilität und Komplexität.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Im Rahmen der PLA erfolgt eine Abschätzung von Umweltauswirkungen und eine Erfassung der sozialen Kriterien Arbeitsqualität, individuelle Freiräume und gesamtgesellschaftliche Aspekte. Ökonomische Aspekte werden nicht explizit berücksichtigt.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Die PLA wird vor allem in den Bereichen zeitlicher Aufwand bei Einführung und Einsatz und Angemessenheit (Integration in betriebliche Abläufe, Verständlichkeit und Einfachheit) als negativ bewertet. Die Kriterien im Bereich Verbesserung des Methodenwissens und Motivation des Meisters werden positiv eingeschätzt.

Herausforderung im Hinblick auf das Handwerk könnte es sein, die Methode mit einem weit geringeren Aufwand einzusetzen als von den Entwicklern vorgesehen.

Quellen:

http://www.oeko.de

Öko-Kompass	Dow Chemicals

Der Öko-Kompass ist ein Bewertungsinstrument, um die Auswirkungen von Produkten und Prozessen auf die wichtigsten ökologischen Dimensionen anschaulich darzustellen und zu vergleichen. Anhand von sechs Kriterien (Materialintensität, Energieintensität, potentielle Risiken für Gesundheit und Umwelt, Schonung der Ressourcen, Ausweitung der Dienstleistung und Recycling), die über den gesamten Lebenszyklus gemessen werden, kann beispielsweise ein neues Produkt mit einem bestehendem verglichen werden oder potenzielle Verbesserungsmöglichkeiten eines Produktes identifiziert werden. Die Bewertung erfolgt in einem 6-Punktesystem nach festgelegten Kriterien und wird graphisch dargestellt. Um einen exakten Öko-Kompass zu erstellen, sind allerdings Daten aus der lebenszyklusweiten Analyse der Produktkomponenten erforderlich, wodurch die Anwendung des Instrumentes komplex und aufwendig wird.

Der Ökokompass wurde für Dow Chemicals entwickelt, wird aber inzwischen auch von anderen Unternehmen aus verschiedenen Branchen angewandt.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Der Öko-Kompass beschäftigt sich lediglich mit ökologischen Aspekten der Produktentwicklung, kann aber ohne weiteres um soziale und ökonomische Betrachtungsaspekte erweitert werden.. Durch die Durchführung der Bewertung in Workshops wird innerbetriebliche Partizipation gefördert.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Der Öko-Kompass wird im Hinblick auf den Zeitaufwand als negativ bewertet, da die Methodik erst erlernt werden muss und die Bewertung in Workshops stattfindet. Die Integration in betriebliche Routineabläufe ist eher schwierig - gleichzeitig wird aber ein hoher Grad der Mitarbeiterpartizipation erreicht. Als positiv ist außerdem die hohe Attraktivität und Anschaulichkeit des Instruments zu beurteilen.

Quellen:

Schaltegger et al. 2002: Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen

Bayer-Öko-Check	Bayer AG

Der Bayer-Öko-Check ist ein konzernweites Produktbewertungssystem für bestehende Produkte und mögliche Innovationen. Die Produkte werden hinsichtlich sechs Qualitätskriterien (Gesundheit, Ökologie, Ökobilanz, Technologie, Public Value und Ökonomie) mit Hilfe einer fünfstufigen Skala (vgl. Sustainability Circle) bewertet, um den Ist-Zustand des jeweiligen Kriteriums zu erfassen. Zusätzlich wird für jedes Themenfeld nach Verbesserungsmöglichkeiten gesucht, um eine ganzheitliche Optimierung des Produktes zu erreichen

Die graphische Darstellung des Öko-Checks dient u.a. auch als "Gütesiegel" in der Öffentlichkeitsarbeit von Bayer

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Der Öko-Check umfasst alle nachhaltigkeitsrelevanten Aspekte und ist somit ein gutes Instrument zur Beurteilung der Nachhaltigkeit von Produkten oder auch Produktideen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Der Öko-Check wurde nicht umfassend bewertet, ist aber vergleichbar mit der Bewertung des Öko-Kompasses

Der Öko-Check wird bei Bayer eingesetzt. Es erscheint möglich, das Instrument allerdings auf andere, auch Handwerksbetriebe zu übertragen.

Quellen:

http://www.bayer.de/sd/produkte/bayer_oeko_check_de.html

Sustainability Circle	Peter James, Sustainability Business Centre, UK

Der Sustainable Circle gründet auf dem Instrument Öko-Kompass und wird der Forderung gerecht, qualitative und quantitative Eigenschaften eines Produktes zu evaluieren. Die Bewertung der verschiedenen Kriterien erfolgt durch ein 5-farbiges Bewertungsverfahren, je nach Beitrag des Kriteriums zur Nachhaltigkeit des Produktes. Somit wird die Komplexität, wie sie in ähnlichen Instrumenten (Öko-Kompass) zu finden sind, reduziert, da komplizierte Kennzahlenrechnungen wegfallen und das Instrument auch dann angewendet werden kann, wenn keine vollständigen Daten vorliegen oder der Indikator nicht genau quantifizierbar ist.

Bewertet werden die Kategorien Kundennutzen, Umweltauswirkungen, Produkteigenschaften und gesellschaftliche Auswirkungen, wobei jede dieser vier Kategorien weiter spezifiziert wird. Durch die Farben werden die Bereiche gekennzeichnet, in denen Handlungsbedarf besteht.

Ein Problem könnte allerdings die mangelnde Genauigkeit des Instrumentes sein, da die Intensität, mit der die notwendigen Informationen erhoben werden, nicht definiert ist.

Das Instrument selbst existiert seit 1997, es ist allerdings nichts über eine breite Anwendung bekannt.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Der Sustainable Circle bewertet den Produktnutzen, soziale Auswirkungen des Produktes und die eingesetzten Rohstoffe. Er kann bei der Bewertung als dialogisches Instrument eingesetzt werden evtl. mit Beteiligung verschiedener Stakeholder.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Negativ werden bei diesem Instrument der Zeitaufwand bei Einführung und Einsatz und die eher problematische Integration in betriebliche Alltagsabläufe bewertet, sowie auch die schwierige Verständlichkeit. Dennoch trägt der Sustainable Circle dazu bei, Wissen über nachhaltiges Wirtschaften zu fördern und auch Handlungen im Sinne der Nachhaltigkeit aufgrund der attraktiven, motivierenden Gestaltung des Instrumentes auszulösen. Weiterhin wird positiv beurteilt, dass bei der Bewertung die Mitarbeiterschaft eingebunden werden kann und somit deren Partizipation an betrieblichen Entscheidungen erhöht wird.

Quellen:

http://www.cfsd.org.uk

Leitfaden mit Checklisten für Integrierte Produktentwicklung im Rahmen von Coup21	Öko-Institut Freiburg für coup21 Netzwerk

s.m.i.l.e. ist ein Nachhaltigkeitspakt zwischen Unternehmen, IHK und DGB und weiteren NGOs aus dem Raum Nürnberg. Die Unternehmen haben sich hierin zu konkreten nachhaltigen Projekten verpflichtet.

Um das Vorhaben umzusetzen, wurde ein Leitfaden mit Checklisten für Integrierte Produktentwicklung entwickelt. Die umfangreiche Checkliste enthält Fragen zu Marketing, Design & Entwicklung, Beschaffung & Einkauf, Produktion, Transport, Kundenbeziehungen und Recycling und wurde schon in verschiedenen Unternehmen, wie Faber-Castell oder Quelle angewendet.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Die Checklisten sollen das Unternehmen dabei unterstützen, ökologische und soziale Aspekte entlang des gesamten Produktlebenszyklusses zu berücksichtigen und orientieren sich dabei an internationalen Vorgaben und Standards (SA 8000). Durch die Verfolgung einer Integrierten Produktpolitik soll die Wettbewerbsfähigkeit und die langfristige Wirtschaftlichkeit des Unternehmens gestärkt werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Die Checklisten von COUP21 bzw. alle Checklisten, welche die wesentlichen Aspekte von nachhaltiger Produktentwicklung in Form von Fragen abarbeiten, werden in Bezug auf ihre langfristige Wirtschaftlichkeit und Risikominimierung, sowie in Bezug auf ihre einfache Handhabung und Verständlichkeit positiv beurteilt. Der hohe zeitliche Aufwand bei Einsatz und Einführung solcher Checklisten erfordert allerdings eine Anpassung auf die Möglichkeiten des Handwerks.

Quellen:

IHK Nürnberg Franken
www.smile-mangement.de
www.coup21.de

ECODESIGN Pilot	Bundesministerium für Verkehr, Innovation und Technologie Österreich, WIFI Österreich, TU Wien

Der ECODESIGN Pilot ist ein edv-gestütztes Produktinnovations-, Lern- und Optimierungstool, bei dem mit Hilfe von Formularen und Checklisten der gesamte Lebenszyklus und das Umfeld eines Produktes betrachtet werden. Zunächst wird anhand verschiedener vom Nutzer einzugebender Daten mittels eines interaktiven Assistenten die Art des Produktes (rohstoff-, herstellungs-, transport-, nutzungs- oder entsorgungsintensiv) und seine Schwachstellen festgelegt. Anschließend werden darauf aufbauend Verbesserungsstrategien und konkrete -maßnahmen vorgeschlagen, die mit Hilfe von Checklisten durchgeführt werden können.

Der ECODESIGN Pilot ist online kostenlos verfügbar und auch als CD-ROM mit dazugehörigem Handbuch erhältlich. Das Tool von allen Unternehmen aus allen Branchen und Größen anzuwenden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Im Zentrum der Betrachtung steht die ökologische Dimension der Nachhaltigkeit. Ökologisch designte Produkte tragen zudem zur Erschließung neuer Märkte und damit zur Verbesserung der Wettbewerbsbedingungen bei. Soziale Aspekte werden allerdings durch den ECODESIGN Pilot nicht angesprochen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Der ECODESIGN Pilot und alle weiteren interaktiven Checklisten im Internet werden als sehr positiv bezüglich ihrer einfachen Handhabbarkeit und Verständlichkeit bewertet. Auch die Wissensvermittlung für den Meister ist ein positiver Aspekt dieser Checklisten. Allerdings ist der zeitliche Aufwand bei deren Anwendung als negativ zu beurteilen, da das gewissenhafte Ausfüllen der Listen beträchtliche Zeit in Anspruch nimmt.

Selbst wenn für Handwerksbetriebe die quantitative Bewertung des Produktes zu aufwändig erscheint, geben die Checklisten gute Anhaltspunkte für Produktverbesserungen im qualitativen Bereich.

Quellen:

http://www.ecodesign.at

Einsatz eines innerbetrieblichen Produktentwicklungsteams	Bestandteil der PROSA Methode (Öko-Institut)

Ein innerbetriebliches Produktentwicklungsteam setzt sich in der Regel aus Mitarbeitern aller Bereiche, die an der Entwicklung des Produktes beteiligt sind, zusammen. So kann Fachwissen und Erfahrung aus unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens mit in das Produkt einfließen und neue Ideen dadurch geboren werden, dass das Phänomen der "Betriebsblindheit" umgangen wird.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Geht es konkret um die Entwicklung eines nachhaltigen Produktes, kann die Methode durchaus zur nachhaltigen Entwicklung beitragen - vorausgesetzt, die Teammitglieder sind mit der Thematik vertraut.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Als positiv wird an dieser Methode beurteilt, dass sie zur Stärkung der langfristigen Wirtschaftlichkeit beitragen kann, weil eine umfassende Betrachtung der Situation durch mehrere Mitarbeiter erfolgt. Dadurch werden auch die Kriterien der Mitarbeiterbeteiligung und des kooperativen Führungsstils sehr positiv bewertet. Durch die Arbeit im Team können zudem auch Synergieeffekte entstehen, die neben der Produktentwicklung auch andere Bereiche des Unternehmens beeinflussen können. Allerdings ist die Bildung dieses Teams und das abhalten von Teamsitzungen mit einem erheblichen Aufwand verbunden, da die produktive Arbeitszeit verkürzt wird.

Quellen:

Klaffke, K. et al.: Kundenorientierte Ökologisierung der Produktentwicklung und –vermarktung, Forschungsvorhaben 1461127: Methodenentwicklung zum produktlinienorientierten Umweltmanagement, Öko-Institut, Freiburg

Koordinierung des gesamten Produktentwicklungsprozesses durch einen Projektleiter	Ansatz zur Weiterentwicklung des Werkzeugkasten, der noch nicht durch ein existierendes Werkzeug abgedeckt ist

Koordiniert eine Einzelperson den gesamten Produktentwicklungsprozess, so muss diese einerseits Fachwissen in allen am Prozess integrierten Abläufen vorweisen, andererseits aber auch eine hohe soziale Kompetenz, um alle Beteiligten zu koordinieren.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Gegenüber der Methode der Koordinierung durch ein Projektteam hat diese Methode den Vorteil, dass sie weniger zeitintensiv ist und weniger Kapazitäten der Mitarbeiter bindet. Schwächer dürfte diese Vorgehensweise jedoch in Bezug auf die Generierung kreativer und innovativer Ideen für neue Produkte sein.

Quellen:

ECODESIGN Worksheets	TU Trondheim, Norwegen

Die Worksheets sind Teil eines interaktiven Online-Leitfadens zum Thema ECODESIGN, der neben den Arbeitsblättern auch den theoretischen Hintergrund und Fallbeispiele beinhaltet. Mit Hilfe von acht Arbeitsblättern kann der Unternehmer sukzessive die Herangehensweise an ein ECODESIGN Projekt lernen.

Die Inhalte der einzelnen Arbeitsblätter umfassen Anleitungen zu/r

- Planung und Organisation eines EcoDesign-Projektes
- Einordnung der Produktpalette in eine „Nachhaltigkeits-Matrix“ (vgl. PROSA, BCG-Matrix) und Auswahl eines bestimmtes Produktes
- Input / Outputanalyse des produktspezifischen Material- und Energieverbrauchs, sowie Analyse der produktbezogenen Emissionen
- Unterstützung der Identifizierung der Verantwortlichen im Unternehmen mit EcoDesign
- Analyse der Unternehmensumwelt und ihre Einflüsse auf das EcoDesign Projekt
- Konkreten Vorschlägen zur Verbesserung der Produkte
- Auswahl der wichtigsten Umsetzungsmöglichkeiten für EcoDesign

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Das Instrument orientiert sich schwerpunktmäßig an ökologischen Produkteigenschaften.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Die Checklisten sind einfache handhabbar und verständlich. Im Vergleich zu anderen Strukturierungsinstrumenten für PE Prozesse ist der Aufwand dieses Werkzeuges eher gering.

An manchen Stellen sind die Arbeitsblätter allerdings zu wenig konkret gehalten, um eine praxistaugliche Arbeit mit ihnen zu ermöglichen.

Quellen:

http://design.ntnu.no/fag/ecodesign

b) Ansätze für eine Schließung vorhandener Lücken im Werkzeugkasten für Nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk

Aufbereitung und Interpretation innerbetrieblicher Daten (z.B. Absatzzahlen, Kundenreklamationen aus Buchhaltungsunterlagen oder Kundendatenbanken)	Ansatz zur Weiterentwicklung des Werkzeugkasten, der noch nicht durch ein existierendes Werkzeug abgedeckt ist

Innerbetrieblich gewonnene Daten, können ein wertvolles Instrument zur Situationsanalyse im Unternehmen sein, wenn sie richtig ausgewertet und weiterverwendet werden. So hilft beispielsweise eine Kundendatenbank, Absatzpotenziale für neu entwickelte Produkte aufzudecken, die Auswertung von Kundenreklamationen kann Schwachstellen des Betriebes und seiner Produkte aufdecken.

Wichtig ist allerdings die konsequente Erhebung und Pflege dieser Daten.

In wieweit derartige Daten derzeit in der betrieblichen Praxis des Handwerks genutzt werden, ist unklar.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Je nach verwendeten Daten können ökologische, ökonomische und soziale Aspekte in die Methodik integriert werden, allerdings handelt es sich bei den innerbetrieblichen Daten üblicherweise um ökonomische Daten.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Obwohl die Auswertung innerbetrieblicher Daten mit einem gewissen Einführungs- und Zusatzaufwand verbunden ist, wird dieses Instrument überwiegend als positiv bewertet. Diese Methode kann sowohl kurzfristige unmittelbare betriebliche Veränderungen erkennen, als auch langfristig zur Steigerung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit beitragen. Die Integration in den betrieblichen Ablauf, sowie entstehende Synergieeffekte mit anderen betrieblichen Bereichen und die einfache Handhabbarkeit werden als positiv bewertet.

Die Aufbereitung und Interpretation innerbetrieblicher Daten wird hier hauptsächlich als KMU-geeignete Alternative zu aufwändigeren Erhebungen in der Phase der Situationsanalyse einbezogen. Ein ausgearbeitetes Werkzeug liegt bislang nicht vor.

Quellen:a

Analyse einfach zu beschaffender externer Daten zur Marktforschung (z.B. aus Betriebsvergleichen, Branchenberichten, Fachpresse)	Ansatz zur Weiterentwicklung des Werkzeugkasten, der noch nicht durch ein existierendes Werkzeug abgedeckt ist

Mit geringem finanziellem und organisatorischen Aufwand können beispielsweise Daten aus Betriebsvergleichen von Gewerbeförderungsverbänden, aus Branchenberichten von Banken und Sparkassen, aus Publikationen von Wirtschafts- und Fachverbänden, aus Informationen von Ämtern und Behörden sowie aus der Fachpresse und dem Internet gewonnen und analysiert werden.

Zur Aufbereitung der Daten und zu weiterem Vorgehen geben Internetportale, sowie Leitfäden der Handwerks- und der Industrie- und Handelskammern weitere Auskunft.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Die Methode erlaubt einen Vergleich mit anderen Firmen über die verschiedenen Dimensionen des nachhaltigen Wirtschaftens.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Auch wenn die Auswertung externer Daten mit einem vergleichsweise hohen zeitlichen Aufwand verbunden ist, wird ihre Wirtschaftlichkeit als sehr positiv beurteilt, sowohl langfristig, als auch kurzfristig betrachtet. Positiv bewertet werden auch möglich Synergieeffekte zu anderen betrieblichen Bereichen und die einfache Handhabbarkeit, obgleich die Integration in das Tagesgeschäft nur schwer gelingen wird.

Die Analyse einfach zu beschaffender externer Daten wird hier hauptsächlich als KMU-geeignete Alternative zu aufwändigeren Erhebungen in der Phase der Situationsanalyse einbezogen. Ein ausgearbeitetes Werkzeug liegt bislang nicht vor.

Quellen:

Checklisten zum Vorgehen bei Marktanalysen	Ansatz zur Weiterentwicklung des Werkzeugkasten, der noch nicht durch ein existierendes Werkzeug abgedeckt ist

Im Beispiel der IHK Stuttgart werden in Form einer Checkliste die wichtigsten Entscheidungen und Ziele für eine Marktanalyse und die Formulierung einer Marketingstrategie abgefragt und ausführlich im beiliegendem Leitfaden erläutert.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Checklisten zur Marktanalyse beinhalten hauptsächlich ökonomische Fragestellungen, allerdings können sie auch im Hinblick auf die Entwicklung und Einführung nachhaltiger Produkte weiterentwickelt werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Checklisten zur Marktanalyse werden als positiv im Bezug auf Wirtschaftlichkeit und im Bezug auf ihre einfache Anwendung beurteilt. Sie können Hilfestellung für die Durchführung von Situationsanalysen geben.

Ein ausgearbeitetes Werkzeug, das Nachhaltigkeitsaspekte beachtet und auf das Handwerkzugeschnitten ist, liegt bislang nicht vor.

Quellen:

http://www.stuttgart.ihk24.de/produktmarken/produktmarken.jsp

Vergabe und Betreuung von themenbezogenen Diplomarbeiten	Ansatz zur Weiterentwicklung des Werkzeugkasten, der noch nicht durch ein existierendes Werkzeug abgedeckt ist

Durch die Vergabe von themenbezogenen Diplomarbeiten kann das Unternehmen bestimmten Fragen nachgehen, die aufgrund fehlender Zeit, Qualifizierung u.ä. nicht im Unternehmen selbst gelöst werden können. Wird diese Fragestellung an ein externes Unternehmen (i.d.R. Consultants) zur Bearbeitung gegeben, entstehen sehr hohe Kosten, die bei der Betreuung eines Diplomanden nicht anfallen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Inwieweit diese Methode dem Nachhaltigkeitspostulat entspricht ist stark abhängig von der gewählten Themenstellung.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Die Vergabe von Diplomarbeiten wird positiv beurteilt, wenn es darum geht, die langfristige Wirtschaftlichkeit des Unternehmens zu sichern, das Risiko bei der Umstellung auf nachhaltige Wirtschaftsweise zu verringern und methodisches Wissen zu vermitteln. Des weiteren kann sie motivierend auf Meister und Belegschaft wirken, sich mit dem Thema Nachhaltigkeit im Betrieb zu beschäftigen und auch Prozesse anzustoßen. Allerdings erfordert diese Methode ständige Betreuung durch den Meister oder weitere Mitarbeiter, wodurch Kapazitäten gebunden werden.

Die Analyse einfach zu beschaffender externer Daten wird hier hauptsächlich als KMU-geeignete Alternative zu aufwändigeren Erhebungen in der Phase der Situationsanalyse einbezogen.

Quellen:

Befragung des Kundenstamms in persönlichen Gesprächen	Ansatz zur Weiterentwicklung des Werkzeugkasten, der noch nicht durch ein existierendes Werkzeug abgedeckt ist

Im Gespräch mit den Kunden kann der Handwerker einen seiner Wettbewerbsvorteile gegenüber Großunternehmen nutzen und ohne aufwändige Methodik wichtige Informationen für die künftige Produkt- und Geschäftsentwicklung quasi nebenbei erfahren

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Nutzbar für Fragen in alle Richtungen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Bei dieser Methode wird der Beitrag zur langfristigen Wirtschaftlichkeit des Unternehmens als sehr positiv beurteilt, da Kundenzufriedenheit der Schlüssel zum betrieblichen Erfolg ist. Durch die Gespräche können sich auch einige Synergieeffekte, z.B. Argumente fürs Marketing, ergeben. Positiv wird weiterhin die Einfachheit dieser Methode bewertet.

Quellen:

Befragung des Kundenstamms via Fragebögen	Ansatz zur Weiterentwicklung des Werkzeugkasten, der noch nicht durch ein existierendes Werkzeug abgedeckt ist

Die Kundenbefragung via Fragebögen läuft im Gegensatz zum Kundengespräch auf einer unpersönlichen und unverbindlicheren Ebene ab. Durch eine Fragebogenaktion können mehr Kunden erreicht werden als durch persönliche Befragung. Durch die Anonymität ist zudem mit ehrlicheren Antworten - gerade im Bereich Kundenzufriedenheit - zu rechnen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Der Beitrag dieses Instrumentes zur nachhaltigen Entwicklung ist abhängig von den gestellten Fragen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Die Beurteilung dieser Methode ist ähnlich der der persönlichen Befragung (positiv: langfristige Wirtschaftlichkeit, Synergieeffekte, Einfachheit der Methode, Aktivierung). Allerdings wird der Aufwand, der bei Erstellung und Auswertung der Fragebögen entsteht als größer und damit negativer beurteilt.

Quellen:

CARE – Computergestützte Ressourceneffizienzrechnung in der mittelständischen Wirtschaft	Wuppertal Institut, Uni Stuttgart (IAT), Fraunhofer Institut, gefördert vom BMBF

Im Rahmen des CARE-Projektes wird versucht, die ökonomische Betrachtungsweise der monetären Bewertung von Umweltauswirkungen mit der ökologischen Sichtweise der lebenszyklusweiten Betrachtung von Umweltauswirkungen zu einem ökonomisch-ökologischen Informationssystem (IS) zusammenzufassen.

Das Ziel des CARE-Projektes ist die Entwicklung und Implementierung dieses ökologisch-ökonomischen IS, mit dessen Hilfe eine systematische Erfassung und Aufbereitung von Daten zu den betrieblichen Stoff- und Energieströmen und den damit verbundenen Kosten ermöglicht werden. Die betrieblichen Daten werden dazu um ökologisch relevante Informationen aus vor- und ggf. nachgelagerten Stufen ergänzt. Das betriebliche (Umwelt-) Controlling erhält dadurch eine Entscheidungsgrundlage zur lebenszyklusweiten Bewertung und Optimierung von Produktionsprozessen und Produkten.

CARE verbindet im Unternehmen die Prozessebene mit der Produktebene. Mit Hilfe des integrierten IS soll es möglich sein, Ansätze für eine Prozessoptimierung zu entwickeln, die kurzfristig umgesetzt werden können und gleichzeitig auch umfassende langfristige Strategien mit größeren Umwelt- und Kostenentlastungen zu entwickeln und umzusetzen, z.B. im Rahmen von Weiter- und Neuentwicklung von Produkten. Allerdings wurde das IS bislang noch nicht fertig entwickelt.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Der Schwerpunkt von CARE liegt bei der Erfassung und Aufbereitung von Daten zu betrieblichen Stoffströmen. Durch die Einbindung dieser Daten in ein Informationssystem soll eine langfristige ökonomische Effizienzsteigerung erreicht werden. Soziale Aspekte werden allerdings nicht berücksichtigt.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Da das Instrument bislang noch nicht auf dem Markt ist, ist eine Bewertung des Instrumentes nicht möglich. Der Ansatz könnte, wenn er weiterentwickelt wird, eine interessante Option für die Integration ökologischer Fragestellungen in die betriebliche Alltagsroutine werden.

Quellen:

4.2 Von der weiteren Betrachtung ausgeschlossene Werkzeuge und Konzepte

MIPS Materialinput pro Serviceeinheit Wuppertalinstitut, Verein Faktor 4+

MIPS steht für Material-Input pro Serviceeinheit und ist ein Messindikator zur Analyse und Berechnung des Naturverbrauchs von Produkten und Dienstleistungen. Der MIPS-Faktor soll ein Maß dafür sein, welchen ökologischen Rucksack ein Produkt mit sich führt, also wie viel Material das einzelne Produkt in Relation zu seinem Kundennutzen verbraucht. Ziel der Anwendung der MIPS-Methode ist es, eine Art Grad der Effizienz zwischen dem Input und dem Output eines Produkts zu ermitteln. Dieser Effizienzgrad wird in Form des MIPS-Faktors wiedergegeben. Demnach ist ein Produkt als umso ökologisch verträglicher einzustufen, je weniger Materialinput pro Output es benötigt (desto kleiner ist auch der MIPS Faktor).

Die MIPS-Academy ist ein online verfügbares Telelearning-Angebot, in dem neben Grundlagen zum Konzept und zur umweltgerechten Produktgestaltung eine Software (MIC) angeboten wird, mit deren Hilfe auf relativ einfache Art der MIPS-Faktor berechnet werden kann. Des weiteren können mit Hilfe von Checklisten Fragen zur Dematerialisierung von Produkten abgearbeitet werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Das MIPS-Konzept beschäftigt sich mit der ökologischen Komponente von Produktentwicklung, die anderen Dimensionen von nachhaltiger Entwicklung sind nicht integriert.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Das MIPS-Konzept wird überwiegend als negativ für seinen Einsatz in Handwerksbetrieben beurteilt. Der große Aufwand bei Einführung und Anwendung und die schwierige Integration in betriebliche Abläufe übersteigt die Ressourcen eines Handwerkbetriebes bei weitem. Gerade die erstmalige Anwendung ist mit einem großen Aufwand aufgrund der Komplexität des Konzeptes schwer. Auch wenn MIPS dazu beiträgt, dass der Anwender sich entsprechendes Wissen zum Thema Ressourceneffizienz aneignen kann, ist es in der Gesamteinschätzung für Handwerksbetriebe zu aufwändig.

Quellen:

http://www.faktor10.at/MIPSAcademy

Produktbezogene Ökobilanzen (ISO 14040)	<entwickelt von>

Die Ökobilanz ist ein Instrument zur Erfassung, Bewertung und Abbildung von Umweltauswirkungen, die von Produkten ausgehen. Als umweltbezogenes Informations- und Entscheidungsinstrument bildet es eine Grundlage für Vergleiche, Zielsetzungen, Controlling und Identifikation von Schwachstellen sowie für interne und externe Kommunikationsprozesse. Die Ökobilanz beginnt mit der Zielfestlegung und Systemabgrenzung und baut auf der Grundlage eines Flussdiagramms von Stoff- und Energieflüssen ein Inventar erfasster Mengenströme auf. Durch die Erfassung und Abbildung komplexer Sachverhalte kann die Ökobilanz das operative Management dabei unterstützen, Prioritäten zu setzen und Fehlentwicklungen zu vermeiden.

Aufgrund ihrer Komplexität wird die Produktökobilanzierung hauptsächlich von Großunternehmen durchgeführt.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Die Produktökobilanz bildet die Umwelteinwirkungen des Unternehmens oder eines spezifischen Produktes ab, thematisiert aber weder ökonomische noch soziale Kriterien.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Die Produktökobilanzen werden überwiegend als negativ im Hinblick auf ihren Einsatz im kleineren Unternehmen beurteilt. Gründe hierfür sind der hohe zeitliche Aufwand bei Einführung und Einsatz und die schwierige Integration in alltägliche betriebliche Abläufe. Zudem wird das Instrument als nur schwer verständlich und kompliziert beurteilt. Daher kann die Produktökobilanz als kaum geeignet für die Unterstützung einer nachhaltigen Entwicklung im Handwerk betrachtet werden.

Quellen:

Schaltegger et al. 2002: Nachhaltigkeitsmanagement im Unternehmen

ABC-Analyse	Im Rahmen der Materialwirtschaftslehre um 1950 entwickelt

Die ABC-Analyse ist ein relativ einfaches qualitatives und vergleichendes Planungs- und Analyseinstrument zur Abgrenzung wesentlicher Aufgaben, Aktivitäten, Prozesse, Produkte, Stoffe oder Probleme gegenüber weniger wichtigen. Die Priorisierung erfolgt in drei Klassen. Sie wird jeweils in Bezug auf ein bestimmtes, die Fragestellung widerspiegelndes Kriterium durchgeführt (gesellschaftliche, ökologische oder ökonomische Kriterien). Die Ergebnisse einer ABC-Analyse stellen direkt ablesbare Handlungsempfehlungen dar und dienen dazu, die vorhandenen Ressourcen auf jene Sachverhalte oder Schwachstellen zu konzentrieren, deren Lösung den größten Erfolg verspricht.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken:

- Je nach Auswahl der Kriterien auf verschiedene Bereiche anwendbar.

Schwächen:

- Im Normalfall unternehmensintern ausgerichtet und sehr subjektiv, daher i. d. R. keine Vergleiche der Resultate zwischen unterschiedlichen Unternehmen durchführbar

Grobes Instrument durch Priorisierung in nur drei Kategorien

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Schwächen:

- Wegen der aufwändigen Arbeiten zur Findung guter Kriterien und Bewertungsstufen für das Handwerk ungeeignet.

Quellen:

PROSA – Product Sustanability Assessment	Öko-Institut

PROSA ist ein Verfahren zur Produktbewertung, das neben ökologischen auch ökonomische und soziale Kriterien berücksichtigt. Das Instrument soll dazu dienen, das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung in der Unternehmenspraxis durchzusetzen. Die Untersuchung des Produktes erfolgt auf vier Ebenen, der Produktebene, sowie den Ebenen der Produktlinie, der Anwendung und des Bedürfnisfeldes. Die Bewertung erfolgt über sog. Nachhaltigkeitsquadranten (vgl. BCG-Matrix). Durch die Positionierung des Produktes in den jeweiligen Quadranten ergeben sich strategische Hinweise und Handlungsoptionen. Inhalte von PROSA sind im einzelnen die Systemanalyse, das Setzen der Nachhaltigkeitsbezüge und der Indikatorenauswahl, die Indikatorenanwendung, die Identifizierung von Einflussfaktoren auf die nachhaltige Entwicklung und die Ableitung von konkreten Handlungsoptionen. Die einzelnen Inhaltspunkte werden durch bestimmte Werkzeuge konkretisiert, wie z.B. die szenariengestützte Megatrandanalyse etc.

PROSA wurde für Hoechst entwickelt, über den Einsatz des kompletten Instrumentes in Handwerksbetrieben ist nichts bekannt.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Da die einzelnen Teilinstrumente von PROSA, wie die szenariengestützte Megatrendanalyse und die lebensstilbezogene Bedürfnis- und Nutzenanalyse aufgrund ihrer Komplexität nicht für einen Einsatz im Handwerksbetrieb geeignet sind, wurden sie nicht weiter bewertet.

Quellen:

http://www.oeko.de

Klaffke, K. et al.: Kundenorientierte Ökologisierung der Produktentwicklung und –vermarktung, Forschungsvorhaben 1461127: Methodenentwicklung zum produktlinienorientierten Umweltmanagement, Öko-Institut, Freiburg

BMBF Projekt:

Entwicklung und Implementierung eines praxisgerechten Systems für das zukunftsfähige Management von Handwerksbetrieben in Regionen

Teilkonzept Regionale Kooperation

Elmar Stevens, Martin Tischer, B.A.U.M. Consult

Endfassung 30.9.2003

Inhaltsverzeichnis

1 Hintergrund, Beschreibung, Begründung und Einordnung des Teilkonzeptes.....3

1.1 Beschreibung und Begründung des Teilkonzeptes 3

1.1.1 Was ist Kooperation?.....3

1.1.2 Wozu Kooperation? 6

1.1.3 Handwerk und regionale Kooperation 16

1.1.4 Kooperationsbroker und Kooperationscoach.....18

1.2 Einordnung in den Bezugsrahmen des unternehmerischen Prozesses 20

1.3 Überschneidungen/ Schnittstellen zu anderen Teilkonzepten 22

2 Bestandsaufnahme Werkzeuge und Konzepte 23

2.1 Systematisierung und Zuordnung von Instrumenten 23

2.2 Sichtung des aktuellen Angebots an Instrumenten zu regionaler Unternehmenskooperation 26

2.2.1 Instrumente für Initiierungs- und Aufbauphase von Kooperation.....26

2.2.2 Instrumente für Stabilisierungsphase 29

2.3 Motivation, Einführung, Anwendung, Verstetigung von regionalen Kooperationen und Kooperationswerkzeugen 31

3 Bewertung und Auswahl für das Handwerk tauglicher Instrumente 32

3.1 Auswahlverfahren und Kriterien.....32

3.2 Handwerkstaugliche Werkzeuge und Konzepte für nachhaltigkeitsorientierte regionale Kooperation.....35

3.3 Schlussfolgerungen 37

1 Hintergrund, Beschreibung, Begründung und Einordnung des Teilkonzeptes

1.1 Beschreibung und Begründung des Teilkonzeptes

1.1.1 Was ist Kooperation?

Begriffe wie Netzwerk, Akteursnetz, Cluster und Kooperation sind in den letzten Jahren zur Zauberformel für zukunftsweisendes regionales Wirtschaften geworden. In einer Vielfalt von Förderprogrammen, Wettbewerben und Initiativen steht Vernetzung und Kooperation ganz oben auf der Anforderungsliste für Antragsteller[1].

Betrachtet man die inzwischen üppig vorhandene Literatur zu dem Themenkomplex ‚Regionale Kooperation' zeigt sich, dass die Begriffe vielfach beliebig miteinander vermischt werden und selten der Versuch unternommen wird genau zu definieren, wovon eigentlich im Einzelfall die Rede ist. Einen Versuch der Klassifikation regionaler Netzwerke unternimmt z.B. Sprenger[2]. Er unterscheidet

- Regionale Cluster als „eine Anhäufung von Produktions- und Dienstleistungsunternehmen, Forschungseinrichtungen und/ oder Aus- und Weiterbildungseinrichtungen, deren Leistungsangebot sich so ergänzt, dass eine sinnvolle Kooperation und Vernetzung stattfinden kann"[3]
- Regionale Kompetenzzentren, die auf die Schaffung und Vertiefung internationaler Kompetenz in bestimmten Forschungsbereichen und die wirtschaftliche Nutzung derselben abzielen.
- Regionale Beschäftigungs- und Umweltinitiativen, die darauf ausgerichtet sind, über beschäftigungswirksame Aktionen mit Hilfe von Konsens und Kooperation Beschäftigung zu sichern oder zu schaffen
- Lokale-Agenda-Initiativen

Dies ist ein Versuch, die diversen Formen und Ausprägungen regionaler Kooperationen im Zusammenhang mit nachhaltiger Entwicklung in den Griff zu bekommen.

Aus unserer Sicht sollten, um die Potenziale regionaler Kooperation für nachhaltiges Wirtschaften zu erkennen und schlüssig darstellen zu können, mindestens folgende Unterscheidungen gemacht werden:

Netzwerk und Kooperation

[1] z.B. der Wettbewerb Regionen aktiv des BMVEL, die 'Regionen der Zukunft' des BBR, der Wettbewerb Innoregio des BMBF
[2] vgl. Sprenger 2001, 27
[3] Sprenger 2001, 28

Kooperation impliziert eine klare Aussage über die Art der Transaktion zwischen Marktteilnehmern (ökonomisch) bzw. über die Art und Weise des Umgangs miteinander (z.B. kooperativ im Gegensatz zu konfliktär oder konfrontativ). Netzwerk dagegen bedeutet zunächst einmal nur irgendeine Art von langfristiger Beziehung. Die folgende Tabelle fasst die Unterschiede zusammen[4]. Regionale Cluster sind eine spezielle Form regionaler Netzwerke. Ihre Mitglieder rekrutieren sich aus einem gemeinsamen Kompetenzfeld. Über das, was sie miteinander unternehmen, ist damit überhaupt noch nichts ausgesagt. Im Extremfall können regionale Unternehmen und andere Akteure ein Cluster bilden und gar nichts davon merken.

Tab. 1: Wesentliche Unterschiede zwischen regionaler Unternehmenskooperation und regionalen Netzwerken

Regionale Netzwerke	Regionale Unternehmenskooperation
Offener, i. d. R. keine formelle Abmachung	Enger, oft vertragliche Regelung
Auf alle Fälle mehr als zwei, i. d. R. eine Vielzahl von Akteuren	Auch zwei Akteure möglich, tendenziell weniger Akteure als bei Netzwerken
Koordinationsform nicht festgelegt	Kooperation als Koordinationsform
Langfristige Beziehungen ohne Ergebnisorientierung	Langfristige Beziehungen mit Ergebnisorientierung, entweder in Form von Gütertransaktionen (produktionsbezogene Unternehmenskooperation) oder regionalen Entwicklungskonzepten o.ä. (stakholderorientierte Kooperation)

Produktionsbezogene und stakeholderorientierte Unternehmenskooperation

Betrachtet man regionale Unternehmenskooperationen in der Praxis[5], fällt auf dass sich zumindest zwei grundsätzliche Formen unterscheiden lassen. **Produktionsbezogene** Kooperation wird hier als der Koordinationsmechanismus für ökonomische Transaktionen (also beispielsweise den Austausch von Gütern) definiert, der zwischen den klassischen Transaktionsformen Markt und Hierarchie liegt. Während am Markt (in seiner Reinform) kurzfristige Beziehungen vorliegen, die ausschließlich über den Preis koordiniert werden, sind Kooperationsbeziehungen langfristiger und werden über Verhandlungen koordiniert. Hierarchien[6] sind noch langfristiger angelegt. Die Übergänge zwischen diesen drei idealtypischen Transaktionsformen sind allerdings fließend, wie Abbildung 1 zeigt.

[4] Vgl. dazu genauer Tischer 2001, 101f
[5] vgl. z.B. Tischer 2001, Klee/ Kirchmann 1998
[6] Die klassische Hierarchiebeziehung ist die Beziehung zwischen einem Unternehmen und seinem Angestellten (der ja auch als eigenständiger Unternehmer auftreten könnte – dann läge je nach Art der Transaktionen eine Kooperation oder eine Marktbeziehung vor.

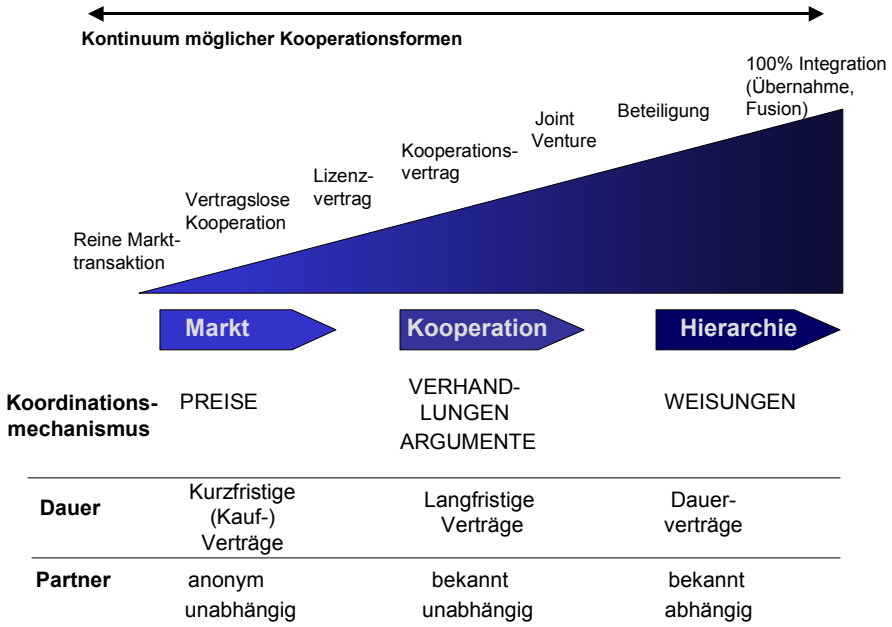


Abb. 1: Kontinuum möglicher Kooperationsformen

Quelle: nach Dörsam/ Icks 1997, 5 and Lowey 1998, 9

Dabei lassen sich grundsätzlich Kooperationen zwischen Betrieben auf verschiedenen Stufen der Wertschöpfungskette bis hin zum Verbraucher (vertikale Kooperation) von der Zusammenarbeit auf einer Stufe der Wertschöpfungskette unterscheiden (horizontale Kooperation) (vgl. Abb. 2).

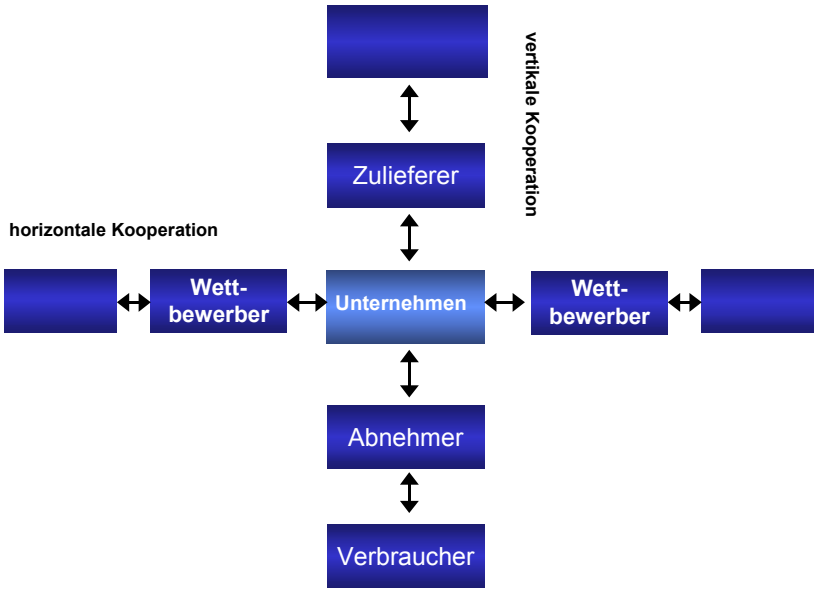


Abb. 2: Vertikale und horizontale Kooperation

Eine zweite Form der Unternehmenskooperation wird in jüngerer Zeit verstärkt diskutiert.[7] und rückt gerade im Zusammenhang mit der Diskussion um Corporate Social Responsibility (CSR)[8] zunehmend ins Zentrum der Debatte um nachhaltiges Wirtschaften. In diesem Kontext dreht sich Kooperation um den Dialog mit den unterschiedlichen Anspruchsgruppen, denen sich ein Unternehmen gegenüber sieht. Zu diesen Anspruchsgruppen gehören neben den anderen Unternehmen in der Wertschöpfungskette auch die Verbraucher, Gewerkschaften, Verwaltungsstellen oder NGOs (Abb. 3). Derzeit konzentriert sich die Debatte zu diesen **stakeholderorientierten** Kooperationen stark auf Großunternehmen und deren Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft. Gerade im regionalen Kontext kommt aber zunehmend die Frage nach der Verantwortung auch kleinerer Unternehmen für die regionale Entwicklung in den Focus[9].

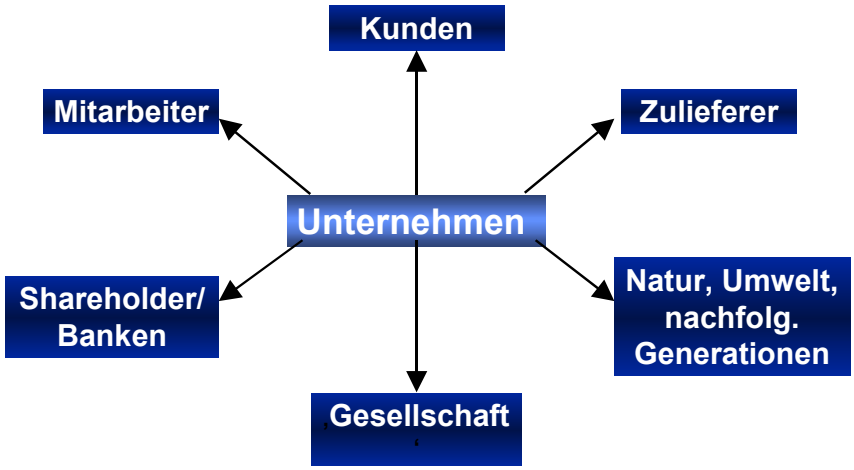


Abb. 3: Stakeholderorientierte Kooperation

1.1.2 Wozu Kooperation?

Kooperation bringt bereits aus rein ökonomischer Sicht in bestimmten Fällen Vorteile für Unternehmen (Abschnitt 1.2.1). Darüber hinaus kann gezeigt werden, dass Kooperation Potenziale für die Überwindung von Barrieren birgt, die einer nachhaltigeren Wirtschaftsweise im Wege stehen. In Abschnitt 1.2.2 wird zunächst auf die Kooperation zwischen Unternehmen eingegangen. Abschnitt 1.2.4 zeigt, dass eine enge Zusammenarbeit mit Verbrauchern und

[7] Vgl. Ulrich/ Fluri1986, Thommen 1996, Brockhaus 1996, 45 ff
[8] Vgl. Zadek 2001, Tischer/ Münderlein 2003,
[9] Vgl. z.B. Meißner 2002, Molitor 2003

anderen gesellschaftlichen Gruppen zusätzliche Vorteile mit sich bringen kann. Abschnitt 1.2.3 setzt sich mit der regionalen Ebene als Handlungsebene für Kooperation auseinander.

1.1.2.1 Unternehmenskooperation ‚klassisch'

Der Kooperation wird allein aus wirtschaftlicher Sicht eine Vielfalt von Vorteilen für die Erreichung bestimmter Unternehmensziele zugeschrieben. Insbesondere für KMU gilt es im globalisierten Wettbewerb, den Vorteilen der Großen etwas entgegen zu setzen[10]. Der Kooperationsratgeber des Zentralverbands des Deutschen Handwerks führt die folgenden Gründe für eine zunehmende Bedeutung von Kooperation für das Handwerk an:

- „Verschärfter Wettbewerb mit Großunternehmen, Ziel von Kooperationen ist dabei der Ausgleich von Größennachteilen
- Erfordernis der Bewerbung um und der Setzung von größeren Auftragsvolumina, die die Kapazitätsgrenzen von einzelnen Handwerksunternehmen übersteigen
- Befriedigung der verstärkten Nachfrage nach Leistungen aus einer Hand
- Ermöglichung des Angebots von neuen Leistungsangeboten."[11]

Sprenger 2001 legt eine ausführliche Liste möglicher Vorteile von Kooperation im absatzwirtschaftlichen sowie im Produktions- und Kostenbereich vor (vgl. Tabelle 2).

Tab. 2: Absatzwirtschaftliche Motive für eine Beteiligung an einer Unternehmenskooperation

Motive	Kooperation und ihre möglichen Folgen
Verbesserung der Marktbeobachtung	Die Ausschreibungs- und Vergabebeobachtung ist ein wichtiger Faktor für die Akquisition. Durch Marktbeobachtung, Auswertung von Ausschreibungen, Informationen über Bewertung und Auftragsvergabeverfahren werden die Akquisitionschancen erhöht.
Umsatzsteigerung außerhalb des Stammgeschäfts	Einzelunternehmen erhöhen in Kooperationen ihren Umsatz durch Zusatzgeschäfte mit Restkapazitäten.
Erweiterung der Angebotspalette	Mehrere Unternehmen haben gemeinsam die Möglichkeit, ihre Angebotspalette zielgerichtet zu erweitern; sie sind damit für den Markt attraktiver als Einzelunternehmen und Teillösungen.
Ermöglichung von Paketlösungen aus einer Hand	Der Nachfrage nach Paketlösungen kann durch Zusammenstellung komplementärer Leistungen entsprochen werden. Der Auftraggeber hat dabei nur einen Ansprechpartner trotz mehrerer Teillösungen.
Verbesserung der Lieferfähigkeit	Durch Zugriff auf Kapazitäten anderer Unternehmen können zusätzliche Kapazitäten angeboten werden.
Schnelle Markterschließung	Von etablierten Unternehmensnetzwerken können durch Aktivierung auftragsspezifischer Netzwerke Marktchancen und –potenziale rascher als bei anderen Kooperationen erschlossen werden („First Mover").

[10] Vgl. u.a. Goldbach 2001, 1; Dörsam/ Icks 1997, 1
[11] ZDH o.J. , 9, vgl. auch ZDH 2002, 4.

Senkung der Markteintrittskosten	Durch Rückgriff auf vorhandene Kernkompetenzen (z.B. bei Produktionsanlagen, Logistik, Vertriebskanälen) in Kooperationen und ihre schnelle Zusammenführung werden die Kosten der Markterschließung reduziert.
Erschließung neuer Märkte	Mit neuen oder verbesserten Leistungen kann ein Unternehmen im Netzwerk in neue Märkte eintreten.
Ausbau der Marktmacht	Durch Rückgriff auf Kapazitäten der Kooperationspartner kann eine größere Nachfrage gedeckt und damit die Marktmacht gesteigert werden.
Verbesserung des Marketings	Durch die Bündelung der Vertriebsaktivitäten, Nutzung eines gemeinsamen Labels, gemeinsame Messeauftritte und Akquisitionsaktivitäten bietet sich die Möglichkeit der Erschließung neuer (Auslands-)Märkte.

Quelle: Sprenger 2001, 15, modifiziert

Tab. 3: Produktions- und kostenwirtschaftliche Motive für eine Beteiligung an einer Unternehmenskooperation

Motive	**Kooperation und ihre möglichen Folgen**
Verbesserung der Kapazitätsauslastung	Die Kapazitätsauslastung wird – zusätzlich zum Stammgeschäft – durch Auftragsakquisition in der Kooperation erhöht.
Kosten- und Risikoteilung	Kosten und Risiken bei F+E und Marketing werden von den Partnern gemeinsam getragen.
Preisgünstige Beschaffung	Durch die Bündelung des Einkaufs können bessere Preise und Konditionen bei den Lieferunternehmen erzielt werden.
Kostengünstige Entsorgung	Durch gemeinsame Recycling- oder Entsorgungsmaßnahmen (z.B. gemeinsame Sammlung, Logistik, Mengengarantien) können rechtlich erforderliche Abfallwirtschaftsmaßnahmen kostengünstig erreicht werden.
Know-how-Transfer	Die Unternehmen profitieren gegenseitig vom Know-how der anderen Kooperationspartner.
Fühlungsvorteile durch räumliche Nähe	Bei transportintensiven Produktions- oder Montageaktivitäten trägt die räumliche Nähe der Kooperationspartner zu Kostensenkungen bei.
Verbesserung von Information und Kommunikation	Kosten der Koordination im Bereich von Marketing und Produktion können mittels einer gemeinsamen IuK-Lösung (Intranet) deutlich gesenkt werden.
Verbesserung der Innovationsfähigkeit	Durch Bündelung von FuE-Aktivitäten und Know-how-Transfer wird die Innovationsfähigkeit erhöht.
Erzielung von Skalenerträgen	Durch ein In- oder Outsourcing von Teilprozessen kann auf Kernkompetenzen anderer Unternehmen zurückgegriffen werden.
Stärkung der Kernkompetenzen	Durch Auslagerung bestimmter Funktionen zu anderen Partnern können sich Unternehmen auf das konzentrieren, was sie am besten können.

Quelle Sprenger 2001, 16, modifiziert

1.1.2.2 Unternehmenskooperation ‚nachhaltig'

Zusätzlich zu diesen ‚klassischen Argumenten' für Kooperation lässt sich zeigen, dass die Kooperation zwischen Unternehmen sowie zwischen Unternehmen und anderen Akteuren auch einen konkreten Nutzen für die Gestaltung einer Wirtschaftsentwicklung haben kann, die neben ökonomischen Zielen gleichwertig ökologische und soziale Ziele verfolgt und diese integriert. (Prinzip der nachhaltigen Entwicklung). Dies soll im Folgenden näher ausgeführt werden.

Ausgangspunkt der Überlegungen ist die oft auftretende Lücke zwischen Wissen und Handeln im Hinblick auf eine nachhaltige Wirtschaftsweise. Umfragen zeigen, dass sowohl in der Bevölkerung als solche als auch bei Unternehmen speziell eine hohe Übereinstimmung mit dem Prinzip der nachhaltigen Entwicklung besteht[12]. Dennoch lässt die Umsetzung vielfach zu wünschen übrig. Nachhaltiges Wirtschaften ist alles andere als flächendeckend umgesetzt. Dies zeigen u.a. eine immer noch zu beobachtende übermäßige Ausbeutung der Naturressourcen oder einer zu schwache Beachtung der Stakeholderinteressen z.B. gegenüber den Shareholderinteressen. Auch im regionalen Kontext äußert sich dieses u.a. in der Nicht-Schließung von Stoff- Wertschöpfungsketten und dem Verschwinden regionaler und dezentraler Wirtschaftsstrukturen. Im Bezug auf Nachhaltiges Wirtschaften befinden wir uns immer noch in der Phase einiger weniger Modellprojekte. Andererseits scheinen weder das Problembewusstsein bei Verbrauchern und Unternehmern noch die technologischen Möglichkeiten wirklich der Engpassfaktor zu sein. Neuere Ansätze der Betriebswirtschaft[13] sehen vielmehr die folgenden Faktoren als wesentliche Barrieren für eine nachhaltige Wirtschaftsweise:

- Informationsdefizite über Produkte (bei den Verbrauchern) und technologische Möglichkeiten (bei den Herstellern). Darüber hinaus existieren Vertrauensdefizite hinsichtlich der Glaubwürdigkeit solcher Informationen. Diese Defizite behindern oftmals die Nachfrage nach nachhaltig erzeugten (und damit oft teureren) Produkten und Dienstleistungen
- Der Wettbewerbsdruck, dem gerade viele auch kleinere Unternehmen ausgesetzt sind, lässt in der Regel nicht viel Spielraum für eine Vermeidung negativer Nebenwirkungen von Produktion[14]. Freie (oder billige) Güter (wie Luft, Wasser aber auch viele der gängigen nicht-erneuerbaren Ressourcen) müssen genutzt bzw.

[12] 85% der Bevölkerung stimmt mit dem Prinzip der Generationsgerechtigkeit überein, 83% stimmen dem Prinzip zu, nicht mehr Ressourcen zu verbrauchen, als im gleichen Zeitraum nachwachsen können (vgl. BMU 2002). In einer Studie des Deutschen Kompetenzzentrums für Nachhaltiges Wirtschaften und des ifo-Instituts werden 44% der deutschen Unternehmen als nachhaltigkeits- bzw. umweltorientiert klassifiziert (vgl. Deutsches Kompetenzzentrum für Nachhaltiges Wirtschaften 2002, 10).

[13] vgl. z.B. Schneidewind 1998 und Dyllick et al. 1997

[14] Vgl. z.B. Hinterberger et al. 1996

ausgebeutet werden, um konkurrenzfähig zu sein. Und auch die öffentliche Hand sieht sich meist nicht in der Lage, hier regulierend einzugreifen, da auch für sie die Erhaltung von Arbeitsplätzen in der jeweiligen Kommune, im Land oder der Nation zu einer Existenzfrage wird und sie alles vermeiden muss, was die Wettbewerbsfähigkeit ‚ihrer' Unternehmen einschränken könnte[15].

- Nachhaltige Innovationen bergen darüber hinaus ein hohes Risiko in sich. Wer in ein neues (nachhaltigeres) Produkt entwickelt und auf den Markt bringen möchte, muss in der Regel investieren: in Technologie, in Know how, in Werbung – vielfach mit ungewissem Ausgang, was den Erfolg dieser Maßnahmen angeht.

Dennoch gibt es Unternehmen, die sich für eine nachhaltige Wirtschaftsweise engagieren und ihre Produktionsweise verändern – manchmal sogar in offensiver Art und Weise. Wie schaffen sie es die o.g. Barrieren zu überwinden und trotzdem wettbewerbsfähig zu bleiben?

Bei genauerem Hinsehen zeigt sich, dass diese Unternehmen die Potenziale von Kooperation nutzen, um die Barrieren zu überwinden[16].

Unternehmenskooperation zur Verringerung von Informations- und Glaubwürdigkeitsdefiziten

Nachhaltig erzeugte Produkte haben eine neue, besondere Qualität. Diese muss bei der Vermarktung glaubwürdig herausgestellt werden. Gerade auch der höhere Preis von z.B. unter bestimmten Produktionsstandards hergestellten regionalen Lebensmitteln macht einen erhöhten Informations- und Kommunikationsaufwand erforderlich. Unternehmen, die gemeinsam vermarkten oder mit bekannten Glaubwürdigkeitsträgern verbunden werden (z. B. Kirche, Umweltverbände), können die einzelbetrieblichen Kosten für die Informationsvermittlung und die Marketingmaßnahmen senken.

Beispiele:

- Die Initiative Natur und Leben Bregenzerwald wurde 1992 mit dem Ziel gemeinsamer Vermarktungsaktivitäten von Gastwirten und Landwirten aus der Region gegründet. Es werden gemeinsam Märkte, Info-Veranstaltungen, Hofläden und Werbung betrieben.
- Das ‚Rottaler Holzhaus[17] ist ein Kooperationsprojekt von Waldbesitzer- und Waldbauernvereinigungen, Zimmererinnung und dem TWiSt-Büro im Landratsamt Rottal-Inn. Um die planerischen Grundlagen zu schaffen, führte die Zimmererinnung

[15] Vgl. Jänicke 1986 und 1998

[16] Vgl. für das Folgende genauer Tischer 2001, 130 ff und die dort angegebene Literatur

[17] Vgl. Kistenmacher/ Dickertmann 1999, 45ff

mit Unterstützung des Landratsamtes Rottal-Inn im März 1996 einen Architektenwettbewerb durch. 14 Zimmereibetriebe aus dem Landkreis Rottal / Inn nutzen inzwischen zusammen ein gemeinsames Musterhaus und bieten das ‚Rottaler Holzhaus' jeweils einzeln an.

- Ähnliche Projekte gibt es inzwischen in einer Vielzahl von Regionen[18]

Unternehmenskooperation zur Internalisierung externer Effekte

Allgemein gilt, dass nachhaltige Produkte aufgrund von höheren Kosten einer umweltverträglichen Herstellung teurer sind. Der Preis von umweltgerecht produzierten Lebensmitteln liegt beispielsweise über demjenigen vergleichbarer konventioneller Produkte. Denn die Preise sagen nicht die „ökologische Wahrheit", d.h. die Hersteller müssen selten die negativen Effekte ihrer Produktionsweise (z.B. die Belastung von Gewässern durch Überdüngung) in ihre Kostenrechnung einbeziehen (sog. externe Effekte). Die externen Effekte werden i.d.R. von der Allgemeinheit beglichen und stehen damit der Durchsetzung des Verursacherprinzips entgegen. Unternehmen, die im Rahmen einer Kooperation gemeinsam neue (ökologische oder sozialverträgliche) Rahmenbedingungen innerhalb eines Teilmarktes definieren, können damit zur Internalisierung von externen Effekten beitragen. Sie schaffen damit in gewisser Weise einen ‚Markt im Markt', der mit eigenen kooperativ ausgehandelten Spielregeln funktioniert.

Ausdruck dieser Rahmenbedingungen sind Produktionskriterien oder Richtlinien, die z.B. von den meisten regionalen Initiativen im Lebensmittelbereich formuliert und überprüft werden. Häufig werden für die landwirtschaftliche Produktion die bekannten AGÖL-Richtlinien übernommen (TAGWERK Genossenschaft in Dorfen, Hermannsdorfer Landwerkstätten in Glonn). Bei der Regionalinitiative BRUCKER LAND sind für jedes Produkt im Lebensmittel- und Holzbereich spezifische Kriterien zwischen Erzeugern, Handwerk und Verbrauchern ausgehandelt worden[19].

Unternehmenskooperation zur Reduzierung von Risiken und Fehlinvestitionen

Die Entwicklung innovativer Produkte und Produktionsweisen – und solche stellen nachhaltige Produkte dar - kann mit hohen Risiken verbunden sein. Risiken entstehen insbesondere dann, wenn die (künftige) Produktion mit Investitionen verbunden sind, die nicht oder nur in geringem Maße für alternative Zwecke nutzbar sind (sog. partnerspezifische Investitionen)[20]. Die Entscheidung für eine Umstellung der Werbung, die Anschaffung einer Maschine oder

[18] Vgl. www.reginet.de
[19] Vgl. Karg/ Schindelmann 1998
[20] Vgl. Williamson 1991

auch die Schulung des Personals für die Herstellung und Vermarktung eines neuen Produktes ist sicherer, wenn sich das entsprechende Unternehmen auf die Zulieferung der benötigten Vorleistungen und die Abnahme der eigenen Produkte verlassen kann. In solchen Fällen können längerfristige Kooperationen mit in der Produktionskette vor- und nachgelagerten Betrieben zur Verteilung des Risikos auf mehrere Betriebe und damit zu Risikoverringerung für den Einzelbetrieb führen. Unternehmenskooperation kann somit die Umsetzung von Innovationen im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung ermöglichen, bei denen das Risiko für ein einzelnes Unternehmen aufgrund notwendiger partnerspezifischer Investitionen zu hoch wäre. Dieser Ansatz wird in jüngerer Zeit auch als Supply-Chain-Management diskutiert[21].

Bei einer größeren Zahl von in der Praxis anzutreffenden Projekten zum nachhaltigen regionalen Wirtschaften ist die Verringerung von Unsicherheiten durch partnerspezifische Investitionen zumindest ein Zusatznutzen der Kooperation. Werden etwa wie bei „Eichsfeld pur“ oder „BRUCKER LAND“ Investitionen in die Wiederbelebung regionaler Infrastrukturen (z.B. Schlachthäuser) geplant, muss eine entsprechende Zulieferung bzw. Nutzung von vorneherein sichergestellt sein. Beim Aufbau der „Käsestraße Bregenzer Wald“ (Marke der Regionalentwicklung Bregenzer Wald GmbH) wurde von einer 1997 gegründeten Sennereigemeinschaft in den Umbau von Sennereien, Sennereiläden und die Einführung von neuen Käseerzeugnissen investiert.

Dieses Kooperationsargument ist besonders eindrucksvoll im Bereich der Einführung von regenerativen Energien zu beobachten. Die Mehrheit der Betreiber beispielsweise von Biomasseanlagen sichert sich in der Wertschöpfungskette sowohl in die vorgelagerten als auch in die nachgelagerten Prozesse durch längerfristige Kooperationsverträge ab. Eine solche Investition wird in der Regel nur dann gewagt, wenn klar ist, dass es dauerhafte Abnehmer für den Strom oder die Wärme gibt, und dass die Biomassezulieferung zu bestimmten Konditionen längerfristig gesichert ist.

1.1.2.3 Regionale Unternehmenskooperation?

Die genannten Kooperationsansätze sind nicht notwendigerweise auf die regionale Ebene begrenzt. Das Agieren auf einer regionalen Ebene birgt jedoch eine Reihe von Potenzialen das Zustandekommen solcher Kooperationen zu beschleunigen:

- Die Region bietet durch schon bestehende persönliche Kontakte, das existierende Vereins- und Verbandsleben und die Möglichkeit häufiger Face-to-face Kontakte ein Umfeld, das den Aufbau von Vertrauen zwischen den (potentiellen) Kooperationspartnern und somit das Zustandekommen von Kooperationen erleichtert.

[21] Vgl. z.B. Goldbach 2001

- Umweltpsychologische Studien zeigen, dass auf regionaler Ebene einige wichtige Voraussetzungen für ein nachhaltigeres Verhalten gegeben sind.[22] Das Bewusstsein für die ökologische Situation vor Ort und für mögliche Lösungswege ist für das unmittelbare Umfeld stärker ausgeprägt. Die Auswirkungen veränderten Verhaltens sind direkter erfahrbar. Die emotionale Bindung zu einem Raum, in dem man lebt und evtl. aufgewachsen ist, führt zu einer größeren Bereitschaft, ihn zu erhalten.
- Auf regionaler Ebene finden sich offensichtlich Träger und Initiatoren für Kooperationen, die auf Grund von Verantwortungsgefühl für die Entwicklung ihrer Region sowie emotionaler Nähe zu ihrer Heimat ein solches Engagement entwickeln.

1.1.2.4 Regionale Unternehmens - Verbraucherkooperation

Eine Reihe von bestehenden regionalen Kooperationsinitiativen involviert nicht nur Unternehmen der verschiedenen Wertschöpfungsstufen, sondern bezieht auf unterschiedliche Art und Weise Verbraucher und andere gesellschaftliche Gruppen aktiv in die Prozesse mit ein.

Diese Ansätze treffen aktuelle Diskussionen zur stärkeren Verbreitung nachhaltigen Wirtschaftens im Kern. Bislang liefen die wissenschaftlichen Debatten zum Thema ‚Nachhaltiger Konsum' und ‚Nachhaltiges Wirtschaften' weitgehend parallel und unabhängig voneinander. Die Konsumforschung beschäftigt sich weitgehend mit dem Handeln des Verbrauchers und zieht ihre Grenzen meistens am Übergang zur Sphäre des Produzenten. Wenn es ein Angebot (für den nachhaltigen Konsum) nicht gibt, spricht man von Machbarkeitsbarrieren[23], mit der impliziten Behauptung, das sei vom Konsumenten nicht zu beeinflussen. Mangelnde Nachfrage nach nachhaltig (u.a. ökologisch) erzeugten oder fair gehandelten Produkten führt man besonders auf „Zugänglichkeitsbarrieren" oder mangelnde Produktinformationen und einen (zu) hohen Preis zurück. Erst in jüngster Zeit beginnt man auch eine verbesserte Kommunikation und Kooperation von Produzenten und Konsumenten jenseits von Werbung und Bestellungen als Potenzial für die Umsetzung eines nachhaltigeren Wirtschaftens zu erkennen und mit entsprechenden Instrumenten zu verstärken[24]. Dies ist zugleich einer der Kerngedanken der Diskussion um eine Integrierte Produktpolitik[25]. Die Verstärkung einer nachhaltigen Produktionsweise und die Förderung eines nachhaltigen Konsumverhaltens werden als ineinander verzahnter Prozess gesehen. Wichtig sind kooperative Instrumente, die die beiden Sphären verbinden. Für eine solche ‚Einmischung' des Konsumenten in die Produktion wurde auch der Begriff des Prosumenten geprägt[26].

[22] Vgl. Kals et al. 1998, Kals et al. 1999
[23] Vgl. Brand 2000
[24] Vgl. UBA 2002, 281ff
[25] Vgl. Charter et al. 2000, Rubik 2002, 160

Produktion wurde auch der Begriff des Prosumenten geprägt[26].

Es zeigt sich, dass gerade die regionale Handlungsebene viele Potentiale für die Realisierung von nachhaltiger Entwicklung einerseits und für die Verzahnung von Konsumenten- und Unternehmenswelt andererseits bietet. Am Beispiel regionaler Marktmodelle, die oft zunächst im Bereich Lebensmittel, immer häufiger aber auch z.B. im Bereich regenerative Energien aufgebaut werden, lässt sich zeigen, was damit gemeint ist.

Den Verbrauchern bzw. deren Vertretern werden in solchen Modellen unterschiedliche Aufgaben und Rollen zugewiesen. Dabei lassen sich Aufgaben im ideellen Bereich von eher wirtschaftlichen Rollen unterscheiden.

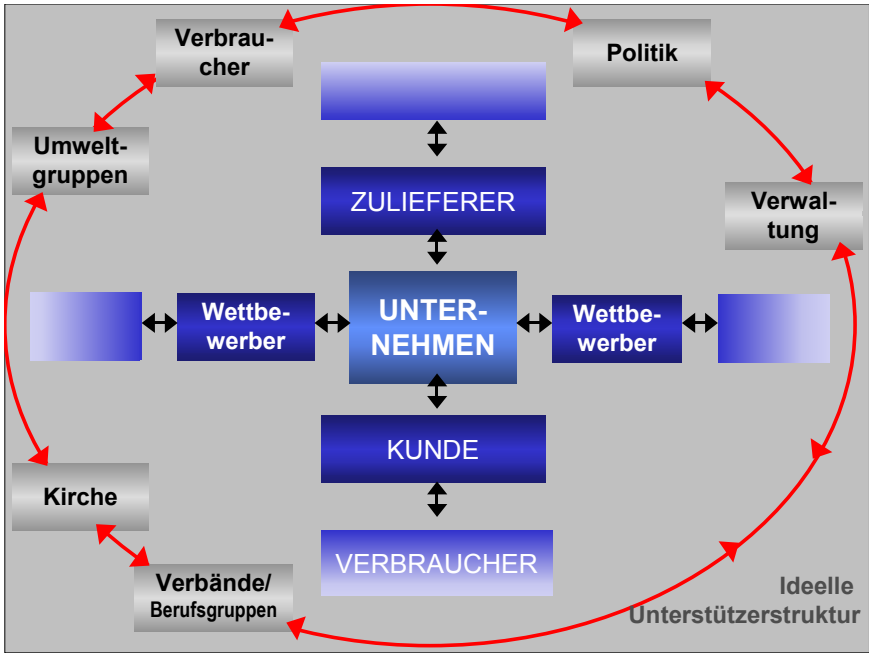


Abb. 4: Kooperation entlang der Wertschöpfungskette und ideelle Unterstützung

Ideelle Aufgaben sind all jene Aufgaben, die mit dem Engagement der Beteiligten für eine bestimmte (nachhaltige) Form der regionalen Entwicklung zusammenhängen. Über die ‚Einmischung' in die Diskussion um Produktionsverfahren und strategische Fragen der Regionalentwicklung sowie die Unterstützung von Öffentlichkeits- und Bewusstseinsarbeit wird bis zu einem gewissen Grad regionale Entwicklung mit bestimmt. Die Kooperation wirkt unterstützend, bezieht sich aber nicht auf den eigentlichen Produktions- und Distributionsprozess. Es wird vielmehr eine ideelle Unterstützerstruktur hergestellt, die sozusagen den Hintergrund für den eigentlichen kooperativen Produktions- und Distributionsprozess schafft (vgl. Abb. 6).

[26] Vgl. Verein Faktor 4+ 1999, 40

Deshalb sollte hier nach der in Abschnitt 1.1.1 dargelegten Definition auch eher von Netzwerk als von Kooperation gesprochen werden.

Selten sind es Unternehmen und Verbraucher allein, die in dieser Form zusammenarbeiten. Meist sind weitere Akteure aus Verwaltung, Verbänden, gesellschaftlichen Gruppen bis hin zu Kirchenvertretern mit am Tisch. Einige Initiativen beschränken sich auf den Einbezug von Vertretern der jeweiligen Verbände, andere involvieren Einzelpersonen. Dabei werden unterschiedliche Strukturen und Organisationsformen für deren Einbindung gewählt. Neben Vereinen oder genossenschaftlichen Lösungen tauchen auch eher informelle Formen wie Beiräte, Runde Tische oder Arbeitsgemeinschaften auf.

In Regionalvermarktungsinitiativen werden derzeit folgende Aufgaben von derartigen ideellen Unterstützerstrukturen übernommen.

1. Entwicklung, Verhandlung und Kontrolle von Richtlinien und Produktionsstandards

Die Entwicklung, Verhandlung und Kontrolle von Richtlinien und Produktionsstandards übernehmen Verbraucher bzw. deren Vertreter in einer Reihe von Regionalvermarktungsinitiativen. Ganz im Sinne der Prosumenten-Idee füttern die Konsumenten ihre Vorstellungen von Produktqualität in den Aushandlungsprozess ein. Die Kontrolle erfolgt teilweise durch die jeweiligen Vereine und Zusammenschlüsse selbst oder durch von ihnen beauftragte externe Experten.

2. Engagement in der strategischen Ausrichtung und Planung der Regionalvermarktungsinitiative

Wo Regionalvermarktungsinitiativen von einem breiten Spektrum gesellschaftlicher Akteure getragen werden, wird meist auch eine Strategiediskussion in diesem Kreis geführt.

3. Engagement in der Öffentlichkeitsarbeit, Bewusstseinsarbeit

Diese Rolle wird relativ selten von ideellen Unterstützerkreis übernommen. In einzelnen Regionalinitiativen (z.B. BRUCKER LAND) ist dies allerdings wichtige Voraussetzung für den breiten Bekanntheitsgrad und die umfassende Öffentlichkeitsarbeit der Initiative. Die Akteure beteiligen sich an gemeinsamen Aktionen, wie Messeständen, Regaleinsätzen bei der Einführung neuer Produkte, den verschiedenen Festen und Veranstaltungen, die insgesamt die Bindung einer großen Gruppe von Unterstützern an die Initiative festigen.

Über diese eher ideellen Aufgaben hinaus übernehmen Verbraucher auch originär **wirtschaftliche Aufgaben** in regionalen Erzeuger-Verbraucher Zusammenschlüssen, die dann bereits wieder eher der oben zugrundegelegten Definition von Kooperation zuzuordnen sind.

1. Finanzielle Unterstützung

In sehr seltenen Fällen leisten Verbraucher direkte finanzielle Unterstützung der Regionalvermarktungsinitiative. Dies ist letztendlich das klassische Modell der Erzeuger-Verbraucher Koope-

rative, wie es etwa TAGWERK verfolgt, in dem Verbraucher durch regelmäßige finanzielle Beiträge für ein gewisses Grundbudget für die Landwirte sorgen und zugleich dauerhaft an die Kooperative gebunden werden und einen Anreiz erhalten, deren Produkte zu kaufen. Diese sehr enge Form der Kooperation ist in Regionalvermarktungsinitiativen eher selten anzutreffen. Sie schränkt den Konsumenten in seiner Freiheit ein, sich tagtäglich neu für einen bestimmten Anbieter zu entscheiden.

2. Feste Abnahmeverträge

Ein relativ weit verbreiteter Weg im Rahmen von Regionalvermarktungsinitiativen, Erzeugern und Verarbeitern die Umstellung auf neue Produktionsstandards zu erleichtern, ist der Versuch langfristige Verträge mit Großverbrauchern (Kantinen, Großgastronomie, etc.) zu schließen. Dadurch wird das Umstellungsrisiko minimiert. Dabei handelt es sich natürlich nicht um Endkonsumenten im eigentlichen Sinne. Diese Art der Kooperation deckt jedoch gleichfalls einen wichtigen Aspekt der oben ausgeführten Kooperationsargumente ab.

3. Mitwirkung bei der Produktgestaltung

Der Einbezug des Kunden in die Produktgestaltung – also letztendlich die Maßfertigung - ist traditionell eine Domäne des Handwerks. Er ist in den letzten Jahren (z.B. im Bekleidungssektor) stark zurückgegangen, scheint jedoch gerade vor dem Hintergrund einer nachhaltigen Entwicklung in jüngerer Zeit neu belebt zu werden. Die Arbeiten von Christine Ax[27] in den letzten Jahren zeigen, dass gerade im Hinblick auf eine ressourcensparende Produktgestaltung eine (regionale) Kooperation zwischen Handwerksbetrieben bis hin zum Konsumenten hohe Potenziale birgt. Dabei wird zunehmend darüber nachgedacht, wie neue Informationstechnologien diese neuen Formen der Zusammenarbeit unterstützen können.

1.1.3 Handwerk und regionale Kooperation

Gleichgültig ob es um die ‚klassische' oder um die nachhaltige Sichtweise von Wirtschaften geht, scheint das Handwerk die Potenziale von Kooperation noch nicht in vollem Umfang auszuschöpfen[28].

Im Hinblick auf die klassischen Kooperationsargumente belegt dies eine Umfrage des Zentralverbands des Deutschen Handwerks aus dem Jahre 2002. Sie zeigt, dass nur ca. 19 % der Handwerksbetriebe in Deutschland an einer oder mehreren Kooperationen beteiligt sind. Dabei sind Kooperationen im Bau- und im Ausbaugewerbe (20,8 bzw. 23,4%) vergleichsweise weiter verbreitet[29], als beispielsweise im Nahrungsmittelbereich (5,1%). Im Bau- und Aus-

[27] Vgl. Ax 1997 und http://www.ipf-hamburg.net/3385/index.html
[28] Vgl. ZDH o.J., 10
[29] Das bestätigt im übrigen auch ein Blick auf die Handwerkskooperationen, die sich beispielsweise unter http://www.handwerk.com/rubriken/management/kooperation/kooperation-betriebe-branchen.htm im Internet präsentieren

baubereich dürfte dies vor allem auf die zunehmende Nachfrage nach Komplettangeboten zurückzuführen sein. Eine ähnliche Entwicklung ist in letzter Zeit im Bereich des Facility Managements zu beobachten. Auch hier haben Handwerksbetriebe zunehmend nur noch dann eine Chance, wenn sie sich zu Komplettanbietern zusammenschließen[30].

Die eher geringe Kooperationsrate im Handwerk ist zu einem großen Teil darauf zurückzuführen, dass viele Handwerksbetriebe die Notwendigkeit von Kooperation nicht sehen. Andere fürchten um ihre Selbstständigkeit oder nennen rechtliche Unsicherheiten als Hinderungsgrund für das Eingehen von Kooperationen[31]. Darüber hinaus wird auch das Selbstbild vieler Handwerksmeister als „Alleskönner“ als Begründung für die geringe Kooperationswilligkeit im Handwerk angeführt[32]. Handwerksorganisationen, Handwerksberater und Wissenschaftler weisen dem gegenüber immer wieder auf die Vorzüge von Kooperation auch für das Handwerk hin und beklagen eine noch zu geringe Sensibilisierung dafür bei den Betrieben[33]

In einer Befragung von Handwerksbetrieben, die dem Nachhaltigkeitsaspekt eher aufgeschlossen gegenüber stehen[34] zeigt sich eine höhere Kooperationswilligkeit. Bereits weit mehr als ein Drittel der befragten Betriebe (42%) kooperiert im Umweltbereich mit anderen, wobei der Schwerpunkt der umweltbezogenen Kooperationen im Bereich Produktion/ Dienstleistung (75%) liegt. Nur wenige Betriebe nutzen die Vorteile einer Zusammenarbeit im Umweltbereich bei der Ideenentwicklung (43%) oder der Vermarktung ihrer Unternehmensleistungen (38% bzw. 32%). Von den Betrieben, die im Umweltbereich mit anderen zusammenarbeiten, beteiligt sich rund die Hälfte (51%) auch an Netzwerken, Handwerksringen und anderen Initiativen. Umwelt-/nachhaltigkeitsbezogene Netzwerke, Handwerksringe oder Initiativen bieten die Chance, Ideen und Erfahrungen im Umwelt-/Nachhaltigkeitsbereich auszutauschen. Bemerkenswert ist darüber hinaus, dass Handwerksbetriebe mit ökologischer Produkt- bzw. Dienstleistungspalette erheblich häufiger kooperieren (75% im Vergleich zu 42% in der Gesamtstichprobe.

Im Hinblick auf nachhaltige Entwicklung, zeigt sich des weiteren, dass es in vielen Regionen Deutschlands und Europas regionale Kooperationsinitiativen gibt, die zum Ziel haben, nach bestimmten vorgegebenen Produktionskriterien zu produzieren und regionale Stoff- und Wertschöpfungskreisläufe zu schließen[35]. Viele dieser Initiativen schließen explizit Handwerksbetriebe mit ein. Deutlich wird bei genauem Hinsehen aber auch:

[30] Vgl. ZDH 2000, 5
[31] Vgl. ZDH 2002, 15
[32] Vgl. Leuthner et al. 203
[33] Vgl. z.B. ZDH 2002, 15, ZDH o.J., 10, Leuthner et al. 1999, 203 ff
[34] Im Rahmen des Projekts ‚Nachhaltige Entwicklung im regionalen Handwerk’ (vgl. Herzig et al. 2003) wurden 90 Handwerksbetriebe aus dem „Kundenkreis“ dreier Umweltzentren des Handwerks befragt.
[35] Vgl. z.B. Tischer 2001, www.reginet.de, www.modellregionen.de

- Diese nachhaltigkeitsorientierten Kooperationsinitiativen beziehen sich immer noch sehr stark auf Nischenmärkte und umfassen nur geringe Marktanteile.
- Sie treten weitgehend nur im Ernährungs-, Holz-, Bau- und Energiebereich auf. Die Frage, ob und wie sie auch auf weitere Sektoren auszudehnen sind, ist nicht geklärt.
- Sie beziehen sich meistens auf den ländlichen Raum und werden in vielen Fällen aus speziell für den ländlichen Raum geschaffenen Förderprogrammen unterstützt (z.B. LEADER).

Darüber hinaus scheinen insbesondere die Potenziale von Kooperation für eine nachhaltige Produktentwicklung im Handwerk (wie auch in anderen Teilen der Wirtschaft) noch weitgehend unbeachtet zu sein. Dabei wird immer deutlicher, dass dies ein entscheidender Schlüssel für die Beseitigung von Hemmnissen für eine nachhaltige Produkt- und Unternehmensentwicklung gerade auch im Handwerk ist, weil durch Kooperation entscheidende Risiken entschärft werden können[36]. Insbesondere die konzeptionellen Ansätze, Methoden und Instrumente, die das Ökoinstitut im Zusammenhang mit der „Kundenorientierten Ökologisierung der Produktentwicklung und –vermarktung“[37] entwickelt hat, scheinen prädestiniert für eine Weiterentwicklung für das Handwerk, auch wenn sie derzeit noch zu stark auf Großbetriebe zugeschnitten sind.

Die unzureichende Nutzung der Potenziale von Kooperation im Handwerk verweisen außerdem sehr deutlich auf die Notwendigkeit von Personen bzw. Institutionen, die einerseits Handwerksbetrieben die Vorzüge dieser Art der Zusammenarbeit aufzeigen, vor allem aber für ihr Zustandekommen motivieren und die entscheidenden Akteure miteinander verbinden.

1.1.4 Kooperationsbroker und Kooperationscoach

Wertet man existierende regionale Unternehmenskooperationen aus[38], zeigt sich dass nur einige wenige dieser Initiativen von einzelnen Unternehmen initiiert worden sind. Die Gründung und das Management solcher Initiativen wird vielmehr meist von speziellen Träger- und Initiatorenorganisationen geleistet (sog. Kooperationsbroker bzw. Kooperationscoach). (vgl. Abb. 9).

[36] Vgl. dazu auch das Teilkonzept nachhaltige Produktentwicklung
[37] Vgl. Klaffke et al. o.J. und Griesshammer et al. 1995
[38] Vgl. Tischer 2001, 273 ff

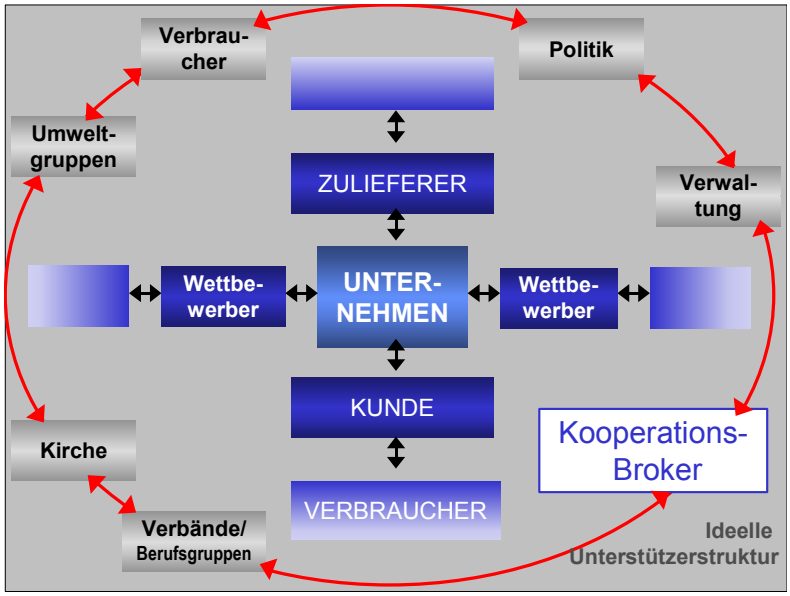


Abb. 5: Der Kooperationsbroker

Dies sind in der Regel die Akteure, die die Unternehmenskooperationen initiieren, zwischen den Unternehmen vermitteln, moderieren, den Prozess begleiten und notwendige Hintergrundarbeit leisten.

Zum anderen sind sie entscheidend dafür verantwortlich, dass mit den Unternehmenskooperationen ein Beitrag zu einer nachhaltigen Regionalentwicklung geleistet wird. Denn in den meisten Beispielen stellen die Kooperationsbroker sicher, dass neben ökonomischen auch ökologische und soziale Ziele angestrebt und realisiert werden. Kooperationsbroker zeigen potenziellen Kooperationspartnern die möglichen Vorteile einer Zusammenarbeit auf und führen die jeweiligen Partner zusammen.

Die Herausforderung für Kooperationsbroker besteht also

- im Erkennen der Kooperationspotenziale
- im Ausfindigmachen und Überzeugen der richtigen Partner
- im Abgleich der unterschiedlichen ‚Sprachen' , Arbeitsabläufe und Denkmuster der involvierten Akteursgruppen,
- in der Überwindung der Einzelinteressen, die ein Zusammenführen erschweren. Dabei spielt die Beziehungsebene oftmals eine weitaus größere Rolle als die Sachebene.

Wichtig ist, dass die Kunst des Kooperationsbrokerns im Zusammenhang mit nachhaltiger Entwicklung nicht darin besteht, Unternehmensleitungen davon zu überzeugen auf Vorteile und Gewinne zu verzichten, sondern Unternehmen so zu kombinieren und zusammenzuführen, dass die einzelnen Partner einen wirtschaftlichen Nutzen realisieren können, die Koope-

ration als Ganzes jedoch zur nachhaltigen Entwicklung beiträgt.

Kooperationscoaches unterstützen Kooperationen, wenn sie bereits existieren. Ihre Aufgaben liegen dann eher in den Bereichen

- Organisationsoptimierung
- Unterstützung des Managements von Kooperationen
- (Konflikt-) Moderation

Die Rolle des Kooperationsbrokers bzw. -coaches kann von unterschiedlichen Personen bzw. Organisationen übernommen werden. In der Praxis lassen sich zumindest die folgenden beobachten:

- Regionalmanager
- lokale Verwaltungsstellen bzw. von diesen ausgegründete Gesellschaften
- regionale Planungsstellen
- eigens für diesen Zweck gegründete Organisationen (z.B. Vereine für Regionalvermarktung)
- lokale Umweltgruppen oder andere bestehende Vereine und ehrenamtlich getragene Initiativen (bei erfolgreichen Regionalinitiativen sind dabei allerdings nicht die ehrenamtlichen Mitglieder als Kooperationsbroker oder –coaches tätig, sondern speziell angestellte Professionelle)
- auch Kammern könnten eine solche Rolle übernehmen, sind aber in der Praxis bisher noch kaum im Bereich regionale Nachhaltigkeitskooperationen tätig. Allerdings gibt es inzwischen eine ganze Reihe von Aktivitäten der Kammern im Bereich der ‚klassischen' Kooperation.

1.2 Einordnung in den Bezugsrahmen des unternehmerischen Prozesses

Regionale Unternehmenskooperationen haben Auswirkungen auf alle Phasen des unternehmerischen Prozesses. Es scheint jedoch essentiell, dass sie bereits in den ersten Phasen des Prozesses angebahnt werden, um diese Wirkungen zu entfalten. Im Rahmen der Ideengenerierung kann bereits das Brainstormen mit den Geschäftspartnern entlang der Wertschöpfungskette, aber auch mit anderen Partnern etwa aus der Wissenschaft sinnvoll sein. Klaffke et al. berichten von guten Erfahrungen mit dem Einbezug von Zulieferern als Diskussionspartner für bereits entwickelte Ideen (Challengerkonzept)[39].

Der Schwerpunkt der Kooperationsüberlegungen und Anbahnungsaktivitäten liegt jedoch

[39] Vgl. . Klaffke et al. o.J., 130

eindeutig in der Entwicklungsphase. Um Barrieren für eine nachhaltige Produkt- und Unternehmensentwicklung abzubauen, müssen in der Entwicklungsphase Kooperationen angebahnt und geschlossen werden, auch wenn sich ihre Wirkung erst in den späteren Phasen des unternehmerischen Prozesses wirklich zeigt. Hier müssen die Vereinbarungen getroffen werden, die es ermöglichen

- in der Realisierungsphase so zu produzieren, dass externe Effekte der Produktion internalisiert werden können (z.B. durch die Absprache von Produktionsstandards) oder Kosten gespart werden
- in der Markteinführungsphase (wenn etwa in Anlagen investiert wird oder Mitarbeiter geschult werden) Fehlinvestitionen zu vermeiden
- in der Markteinführungs- und Etablierungsphase das Produkt schlagkräftig und glaubwürdig zu vermarkten.

In den weiteren Phasen geht es ‚nur noch' um die Stabilisierung der Kooperation und um die Umsetzung sowie ggf. Überwachung der in der Entwicklungsphase beschlossenen Kooperationsinhalte.

In unserem Ansatz geht es also um die Nutzung der Kooperation als Türöffner für eine nachhaltige Produkt- bzw. Unternehmensentwicklung. Die Kooperation muss dafür so konfiguriert werden, dass die beteiligten durch sie in die Lage versetzt werden, Barrieren für ein nachhaltiges Wirtschaften zu überwinden. Natürlich kann dies im Einzelfall auch bedeuten, bereits bestehende Kooperationen ‚nachhaltig' auszurichten – also ihr neben ökonomischen auch ökologische und soziale Ziele zu geben. Zu erwarten ist jedoch, dass in diesem Fall ebenfalls grundlegende Änderungen z.B. in der Partnerzusammensetzung oder der Organisationsform notwendig werden, die einem Neuanfang gleichkommen.

Tabelle 4: Bezugsrahmen für Bestandsaufnahme und Teilkonzepte - Regionale Kooperation

Stufe	Phase 1: Ideen-generierung	Phase 2: Entwicklung einer nachhaltigen Leistung	Phase 3: Leistungs-realisierung	Phase 4: Markt-einführung	Phase 5 Etablierung im Markt
Kooperative Aktivitäten	Gemeinsame Ideengenerierung, Diskussion und Weiterentwicklung der Ideen einzelner Partner Kooperation mit F& E Einrichtungen, Wissensaustausch, gemeinsame Marktbeobachtung und Marktanalyse	Absprachen und Klärung der Zusammenarbeit, Finanzierungsfragen Ergänzung um weitere ‚passgenaue' Partner	Gemeinsame Leistungsrealisierung, Testläufe u.ä., Stabilisierung der Kooperation, ggf. Erweiterung Gemeinsame Personalentwicklung	Gemeinsame Markteinführung, ggf. Investitionen, Stabilisierung der Kooperation,	gemeinsames Marketing, gemeinsame Weiterentwicklung, gemeinsame Stärkung der Position
Phasenrelevante Ergebnisse von Kooperation	Abgestimmte Produktideen	Gemeinsames Produkt (Prototyp) mit klarer Absprache über Aufgaben und Regeln für die Partner Verabschiedete Produktstandards Patent- und Urheberrechtliche Fragen sind geklärt	Produkte mit ökologischen und /oder sozialen Standards Komplett- oder Systemangebote	Erhöhte Sicherheit bei Investitionen	Gemeinsame Marketingmaterialien, Kampagneninhalte, Vermarktungsbeauftragte u.a. Kooperation zur Verbesserung der Information

1.3 Überschneidungen/ Schnittstellen zu anderen Teilkonzepten

Berührungspunkte bestehen sicherlich zu allen oder zumindest zu den meisten anderen Teilkonzepten.

Kooperation kann die Funktionalität und Effektivität einiger Konzepte und Instrumente aus den anderen Teilkonzepten steigern kann, so z.B. Kooperation als Möglichkeit der Verbesserung externer Information und Kommunikation oder der stärkeren Integration von Umweltschutzaspekten. Besonders hoch ist u.E. die Verbindung zur nachhaltigen Produktentwick-

lung. Wie oben dargestellt ist Kooperation ein Weg zur Verringerung der Risiken, die mit nachhaltiger Produktentwicklung verbunden sind.

2 Bestandsaufnahme Werkzeuge und Konzepte

2.1 Systematisierung und Zuordnung von Instrumenten

Im Anschluss an die Überlegungen in Kapitel 1 müssen bei der Entwicklung bzw. der Beurteilung bestehender Werkzeuge für regionale Kooperationen im Hinblick auf nachhaltige Entwicklung im Handwerk zumindest 3 Dimensionen beachtet werden

1. die Phasen des unternehmerischen Prozesses in denen diese Werkzeuge angewandt werden sollen
2. die Nutzer dieser Instrumente
3. die Eignung dieser Instrumente, Kooperationen so zu initiieren, auszurichten und zu managen, dass sie einen Beitrag zum nachhaltigen Wirtschaften leisten

zu 1:

In Kooperationsleitfäden und in der betriebswirtschaftlichen Literatur wird der Kooperationsverlauf in der Regel in verschiedene Phasen eingeteilt. In diesen Phasen sind unterschiedliche Aktivitäten und demnach auch unterschiedliche Instrumente von Bedeutung. Gängig ist etwa die Unterscheidung von Anbahnungs-, Aufbau- und Aktivphase. Manchmal wird zusätzlich eine Auflösungsphase hinzugefügt[40].

Stellt man diese Kooperationsschritte nun den Phasen des unternehmerischen Prozesses gegenüber, wird deutlich, dass die Anbahnung und der Aufbau der Kooperation in den ersten beiden Phasen (Ideenfindung, Produktentwicklung) dieses Prozesses zu leisten sind. In den Phasen 3 – 5 des unternehmerischen Prozesses geht es letztendlich um die Verstetigung und die Aktivphase der Kooperation. Das heisst auf der instrumentellen Ebene, dass in den ersten beiden Phasen des unternehmerischen Prozesses eher Instrumente für die Analyse, die Motivation, die Überzeugung sowie die Organisationsentwicklung von Kooperationen im Vordergrund stehen, während in den Phasen 3 – 5 der Schwerpunkt eher auf das Management der Kooperation, auf Fragen wie Konfliktmoderation aber auch auf Evaluation, Controlling oder Supervision liegt. Eine ausdifferenzierte Zuweisung von derartigen Werkzeugen auf die 5 Phasen des unternehmerischen Prozesses scheint nicht möglich und nicht zielführend. Vielmehr trägt an dieser Stelle eher eine Unterscheidung von Instrumenten für eine Initiie-

[40] Vgl. u.a. Sprenger 2001, 53, Staudt et al. 1992

rungs- und Aufbauphase von Kooperation, die parallel zu den beiden ersten Phasen des unternehmerischen Prozesses verläuft und einer Aktiv- bzw. Stabilisierungsphase von Kooperation, die sich mit den Phasen 3-5 des unternehmerischen Prozesses überschneidet.

Zu 2.:

Im Anschluss an die Ausführungen in Kapitel 1.1.4 wird deutlich, dass es einerseits Instrumente für einzelne Betriebe geben muss, die es diesen z.B. ermöglichen, die Potenziale von Kooperation selbständig einzuschätzen, ihren Beitrag zu Kooperationen festzulegen, ggf. Kooperationen zu managen. Darüber hinaus wurde aber auch die tragende Rolle von Kooperationsbrokern und –coaches deutlich. Auch diese Akteure benötigen geeignete Werkzeuge für ihre Aufgaben.

Zu 3:

Das Ziel, mit Kooperation Barrieren auf dem Weg zu einer nachhaltigen Entwicklung zu überwinden, erfordert ggf. spezielle Herangehensweisen z.B. bei der Einschätzung von Potenzialen, der Partnersuche und –auswahl oder bei der Wahl der Organisationsform. Eine Bewertung vorhandener und zu entwickelnder Instrumente muss deshalb auch im Hinblick darauf erfolgen, inwieweit sie geeignet sind, die Kooperation auf Nachhaltigkeit auszurichten, d.h. in welcher Art und in welchem Ausmaß die Anwendung dieser Instrumente ein Nachhaltiges Wirtschaften voranbringt. Dazu müssen nicht unbedingt alle Instrumente Nachhaltigkeitsaspekte beinhalten. Insgesamt muss der zur Verfügung stehende Werkzeugkasten aber so gestaltet sein, dass die Kooperationen zur Überwindung der Nachhaltigkeitsbarrieren beitragen können. Es gilt deshalb zu prüfen, ob ausreichend geeignete Werkzeuge vorhanden sind, eine Nachhaltige Entwicklung in der jeweiligen Phase zu ermöglichen.

Um einen systematischen Überblick über vorhandene Instrumente im Bereich regionale Kooperation bzw. entsprechende Lücken aufzeigen zu können, bietet sich deshalb die folgende Matrix an:

Tabelle 5: Instrumente für Kooperation

Stufe / Nutzer	Phase 1: Ideen-generierung	Phase 2: Entwicklung einer nachhaltigen Leistung	Phase 3: Leistungs-realisierung	Phase 4: Markt-einführung	Phase 5 Etablierung im Markt
	Initiierungs- und Aufbauphase von Kooperation		**Aktiv- bzw. Stabilisierungsphase von Kooperation**		
Betriebe	• Potenzialerkennungsinstrumente (u.a. Business-Angels-Konzept,, Kooperations-Aufbauleitfäden, ., Checkliste future e.V.) • Instrumente zur Unterstützung der Partnersuche (u.a. Kooperationsbörsen im Internet, Checklisten) • Instrumente zur Stakeholder Analyse (Akteursanalyse bei Klaffke et al. o.J) • Instrumente zur Kooperationsfähigkeitsprüfung (Zahlreiche Checklisten und Fragebögen verfügbar) • Instrumente zur Unterstützung der Wahl von Organisations- und Rechtsform (u.a. Merkblatt des Bundeskartellamtes über Kooperationen, Leuthner et al. 1999, 207ff, Musterkooperations-vereinbarungen, www.handwerk-online.de) • Finanzierungsinstrumente (verschiedene Hinweise in einschlägigen Ratgebern) • Erstellung eines „Ideenplanes“ inkl. Kooperationsansätzen (Grundlage: Geschäftsplan) • Umfassende Leitfäden (z.B. Staudt et al. 1992)		• Instrumente zum Kooperationsmanagement (Leitfäden z.B. das Kooperationshandbuch von Staudt et al. 1992, 165 ff) • Marketinginstrumente (Marketingclubs, Beispiel Nordhessen; Werbegemeinschaften, Umweltberichte, Marketingkooperationen im Internet) • Controlling- Supervisionsinstrumente (einschlägige Instrumente für Gruppensupervision, Prozessevaluation, aber auch Erfassung von Transaktionskosten nach Bolten 2000) • Evaluationsinstrumente (u.a. Umweltkennzahlen, Benchmarking, Indikatoren, Nachhaltigkeitsindikatoren im Hinblick auf Kooperationen (Zolper 2002)) • Instrumente zur Optimierung von Stoffströmen in der Region (u.a. Ansätze Supply-chain-management, Einsatz von Ökobilanzen, Stoffstromanalysen) • Umfassende Leitfäden (z.B. Staudt et al. 1992)		

Kooperations-broker- bzw. Coach	• Instrumente zur Stakeholder Analyse (Kooperationsbroker können mit den Instrumenten für Betriebe arbeiten, werden aber in der Regel umfassendere und konzeptionell anspruchsvollere Instrumente benötigen) • Potenzialerkennungsinstrumente (wie oben) • Instrumente zur Unterstützung und Systematisierung der Partnersuche (wie oben) • Instrumente für Überzeugung und Motivation von Betrieben und anderen Partnern • Moderationsinstrumente zur Zusammenführung der Partner und Entwicklung der Partnerschaft und gemeinsamer Geschäftsideen • Instrumente zur Unterstützung der Auswahl von Organisations- und Rechtsform (wie oben) • Umfassende Leitfäden (LGH 2003: Beratungsleitfaden Kooperationen im Handwerk)	• Instrumente zum Coaching des Kooperationsmanagements (Leitfäden z.B. das Kooperationshandbuch von Staudt et al. 1992, 165 ff oder Friese 1998) auch für Coaches nutzbar) • Controlling-, Evaluations-, Supervisionsinstrumente • Instrumente für Konfliktmanagement und Mediation • Marketinginstrumente • Umfassende Leitfäden (LGH 2003: Beratungsleitfaden Kooperationen im Handwerk) Insgesamt sind viele der oben bereits für die betriebliche Ebene aufgeführten Instrumente vermutlich eher für die Unterstützung durch einen Coach geeignet. Gilt insbesondere auch für Supervision und Evaluation

2.2 Sichtung des aktuellen Angebots an Instrumenten zu regionaler Unternehmenskooperation

Bei der Bestandsaufnahme von Instrumenten zu regionalen Unternehmenskooperationen werden zum einen die Instrumente behandelt, die in den Betrieben selbst Anwendung finden können aber auch diejenigen, die von Kooperationsbrokern und –coaches angewendet werden.

2.2.1 Instrumente für Initiierungs- und Aufbauphase von Kooperation

a) für die betriebliche Ebene

Allgemein gehaltene Ratgeber zum Aufbau von Kooperationen sind mittlerweile in großer Fülle vorhanden[41]. Diese geben dem interessierten Handwerksbetrieb erste wichtige Informationen zum Thema und beschäftigen sich mit Vorteilen und Gefahren von Kooperationen. Das Thema „Nachhaltigkeit“ wird in der Regel in dieser Art Ratgeber nicht explizit angespro-

[41] Vgl. z.B. Dunker 2002, Handwerkskammer Düsseldorf o.J. und 2002, Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft 2001, Staudt et al. 1992

chen. Meistens bleiben die positiven Effekte von Kooperation in ihrer Darstellung auf die rein wirtschaftliche Seite beschränkt. Ratgeber, die auf die speziellen Voraussetzungen und Eigenschaften regional oder nachhaltigkeitsorientierter Kooperationen eingehen, sind bislang nicht vorhanden. Ebenso werden soziale Effekte (innerbetrieblich und überbetrieblich – Arbeitsteilung, Effekte auf dem Arbeitsmarkt) höchstens am Rande behandelt. Eine Weiterentwicklung solcher Leitfäden mit Blick auf die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit scheint sinnvoll.

Für Handwerksbetriebe gibt es Instrumente zur Anbahnung von Kooperationen, die zum einen eigene Potenziale und die **eigene** Kooperationseignung prüfen. Hierzu zählen u.a. die Stärken-Schwächen-Analyse des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks (ZDH 2002) oder ein einfach gehaltene Kooperationsfähigkeitstests, wie er beispielsweise im Beraterleitfaden des LGH (2003) enthalten ist. Diese Tests ermöglichen es jedoch nicht, die nächsten konkreten Schritte zu erfolgreichen Kooperationen anzugehen.

Darüber hinaus liegen eine Reihe von Instrumenten vor, die helfen sollen, die Kooperationsfähigkeit potenzieller **Partner** zu prüfen bzw. Kooperationspartner zu identifizieren. Sie bleiben allerdings oft bei der Benennung von Kriterien stehen (z.B. Dunker 2002). Eine konkrete Abbildung der regionalen Situation und möglicher regionaler Partner erfolgt nicht, so dass Handwerksbetriebe keine konkreten Kooperationspartner genannt bekommen. Etwas handhabbarer ist der Kooperationscheck unter in LGH (2003, 79), da er auch Bewertungen ermöglicht, die u.U. die Partnersuche vereinfachen könnten, da potenzielle Betriebe miteinander verglichen werden können. Theoretische Abhandlungen, die auf ihre Praxistauglichkeit zu prüfen sind, liefern beispielsweise Bolten (2000) und Friese (1998). Dieser beschreibt eine Methodik zur Identifikation von Kooperationschancen und –potenzialen.

Hinweise auf die Knackpunkte bei der Partnerwahl im Rahmen regionaler Entwicklungskooperationen und auf die einzelnen Schritte bei der Wahl und Ansprache regionaler Kooperationspartner gibt der Managementleitfaden für regionale Kooperation[42]. Er bezieht sich jedoch eher auf Kooperationen im Sinne einer regionalen Agenda 21 und weniger auf Unternehmenskooperation.

Weitere Instrumente für die Initiierungsphase beim Aufbau von Kooperationen beschäftigen sich mit formellen Anforderungen von Kooperationen. Hierzu zählen Instrumente zur Unterstützung und Auswahl von Organisations- und Rechtsformen wie Merkblätter zu kartellrechtlichen Fragen, Genossenschaftsbildung oder Musterkooperationsvereinbarungen[43]. Diese

[42] Schmidt et al. 2002
[43] Vgl. u.a. ZDH o.J., 57ff, Sprenger et al. 2001, 114 ff, Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau des Landes Rheinland-Pfalz, Genossenschaftsverband Hessen/

Instrumente dienen formellen Anforderungen an Kooperationen.

Finanzierungsinstrumente (Bund/Länder) finden sich zum einen unter www.bmwi.de, unter den jeweiligen Landesadressen und unter www.handwerk.com, wo auf die einzelnen Landesadressen verwiesen wird. Die bmwi-Homepage bietet umfassende Angebote zu Kooperationen und Existenzgründungen und stellt somit eine erste Informationsstelle für Handwerksbetriebe mit Kooperationsabsichten dar. Die Broschüre des rheinland-pfälzischen Wirtschaftsministeriums zu Genossenschaften enthält darüber hinaus eine Anleitung zur Erstellung eines Geschäftsplanes für KMU-Kooperationen[44].

Insgesamt scheint es schwierig, Werkzeuge für die Zielgruppe Betriebe zu entwickeln, die einerseits bei ihrer Nutzung nur einen geringen Aufwand erzeugen, aber auf der anderen Seite auch die notwendige Tiefe erreichen, um über triviale Ergebnisse hinauszugehen und den Unternehmen einen wirklichen Nutzen zu bringen.

b) für Broker/ Coaches

Kooperationsbroker und Kooperationscoaches können sich selbstverständlich ebenfalls der eben beschriebenen Instrumente bedienen. Diese werden jedoch nur eingeschränkt ihrer übergreifenden, initiierenden und motivierenden Funktion gerecht.

Die vorhandenen Instrumente für Stakeholder Analyse, Potenzialerkennung, Partnersuche sowie für die Wahl der geeigneten Rechtform müssen für die Anwendung durch Kooperationsbroker sicherlich weiterentwickelt und professionalisiert werden. Für Kooperationsbroker sollte nicht so sehr der Anspruch an Einfachheit und rasche Bearbeitungsfähigkeit im Vordergrund stehen, wie bei einzelnen Betrieben. Vielmehr geht es hier auch um umfassende Information und Beachtung aller wichtigen Aspekte. So geht es für Kooperationsbroker beispielsweise bei der Potenzialerkennung um eine umfassende Kenntnis der regionalen Situation. Er muss z.B. Fragen beantworten können, wie: Wie sehen die Produktketten und –linien aus? Wie ist die Handwerksstruktur in der Region? Welche wichtigen Akteure gibt es vor Ort? Die Landes-Gewerbeförderungsstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks hat im Rahmen des Projektes HANDWERKplus einen umfassenden Leitfaden für Kooperationsberater erstellt, der jedoch nicht auf Fragen einer nachhaltigen Entwicklung oder auf Aspekte von Regionalentwicklung Bezug nimmt.

Für speziell auf den Aufbau von regionalen Solarinitiativen zugeschnittene regionale Initiati-

Rheinland-Pfalz/ Thüringen e.V. o.J., Handwerkskammer Düsseldorf 2002

[44] Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau des Landes Rheinland-Pfalz, Genossenschaftsverband Hessen/ Rheinland-Pfalz/ Thüringen e.V. o.J., 17f

ven (in denen regionale Handwerker eine wichtige Rolle spielen) gibt der Leitfaden ‚Solar Na klar - regional' des B.A.U.M. e.V. Hinweise und Handlungsanleitungen[45].

Darüber hinaus müssen Kooperationsbroker über ein geeignetes Repertoire an Instrumenten verfügen für die Überzeugung und Motivation von Betrieben und anderen Partnern sowie zur Zusammenführung und Entwicklung der Partnerschaft sowie gemeinsamer Geschäftsideen. Die Beherrschung von geeigneten Instrumenten der Moderation und Mediation sind Grundvoraussetzung zur Initiierung und Begleitung von Kooperationen. Darüber hinaus ist in der Praxis zu beobachten, dass Kooperationsbroker Partner durch ein hohes Maß an persönlicher Überzeugung und persönlichem Engagement zur Mitarbeit gewinnen. Es zeigt sich auch, dass bislang vieles, was in regionalen Kooperationen den Ausschlag über Gelingen oder Nicht-Gelingen gibt, eher auf Ebene des intuitiven Wissens der Kooperationsbroker liegt. Es gibt eine Reihe von erfolgreichen Kooperationsbrokern und –coaches. Ihr Methodenrepertoire ist jedoch oft noch weitgehend personalisiert und für die breitere Nutzung weitestgehend unerschlossen. Hier liegt sicherlich einer der wesentlichen Ansätze für eine Weiterentwicklung des Instrumentenkastens für regionale Kooperation. Ziel muss es sein, Methodenwissen und Erfahrungen von existierenden Kooperationsbrokern auszuwerten und etwa über Leitfäden bzw. Schulungsprogramme („train the trainer") für eine breitere Nutzerschaft zugänglich bzw. anwendbar zu machen.

2.2.2 Instrumente für Stabilisierungsphase

a) für die betriebliche Ebene

Es gibt eine Reihe von Ratgebern und Leitfäden, die in ihrem Titel oder in ihrer Darstellung implizieren, Anleitungen für das Kooperationsmanagement zu geben. Bei näherem Hinsehen fällt auf, dass sich viele von ihnen in ihrer Begriffsdefinition von Kooperationsmanagement von der in diesem Papier verwendeten unterscheiden. Sie legen ihren Schwerpunkt auf Aspekte, die hier der Initiierungs- und Aufbauphase von Kooperation zugeordnet werden[46]. Hier wird Kooperationsmanagement jedoch eher als die Aufgabe verstanden, bereits bestehende Kooperationen effizient zu koordinieren und zu führen. Staudt et al. (1992) verwenden in ihrem Kooperationshandbuch den Begriff Kooperationsmanagement in der selben Weise und widmen ihm einen eigenen Abschnitt, der sich mit den Aspekten Planung, Organisation, Führung, Information und Kontrolle von Kooperationen beschäftigt.

Die geringe Berücksichtigung des Kooperationsmanagements im hier verwendeten Sinne in der Fach- und Ratgeberliteratur gepaart mit der Tatsache, dass der Schwerpunkt dieser Pub-

[45] B.A.U.M. e.V. 2001
[46] Vgl. z.B. ZDH o.J., Schmidt et al. 2002

likationen vielfach auf die Initiierungs- und Aufbauphase gelegt wird, legt den Schluss nahe, dass das Management von Kooperation in der Praxis vergleichsweise geringe Probleme aufwirft oder aber in seiner Tragweite unterschätzt wird.

Eher theoretisch geprägte Arbeiten zum Management von Unternehmenszusammenschlüssen zeigen, dass eher letzteres zutrifft und das Management von Kooperation in seiner Tragweite unterschätzt wird. So stellen etwa Howaldt et al. (2001, 6) fest, dass den hohen Anforderungen an das Management von Kooperationsverbünden eine weitgehende Unkenntnis im Hinblick auf das praktische Management von Kooperationen und Netzwerken gegenübersteht. Eine einfache Übernahme der Methoden des betrieblichen Projektmanagement greife zu kurz. Sydow (2001, 87) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass Unternehmensnetzwerke zum einen wesentlich weniger von einzelnen Personen steuerbar sind, weil in der Regel nicht so festgelegte Spielregeln wie bei einem einzelnen Unternehmen vorliegen und zudem die Machtverhältnisse nicht so eindeutig definiert sind. Darüber hinaus befinden sich die Strukturen der Zusammenarbeit weit mehr im Fluss als bei einem Unternehmen. Deshalb sei Netzwerkmanagement kein stetiger und prinzipiell beherrschbarer und zudem ein von unterschiedlichen Interessen geleiteter Prozess. Diese Überlegungen gelten zumindest in abgeschwächter Form auch für das Management von Kooperation.

Abseits von diesen theoretischen Erkenntnissen, liegen praktisch handhabbare Instrumente und Anleitungen für Netzwerk- und Kooperationsmanager, die dieses Wissen berücksichtigen, offensichtlich noch kaum vor.

Ob dieses Defizit allerdings in diesem Projekt behoben werden kann, erscheint zumindest fraglich. Hier scheint noch umfassende Entwicklungsarbeit notwendig zu sein, die zusätzlich den Nachhaltigkeitsaspekt einbeziehen müsste.

Im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung werden darüber hinaus Instrumente zur Optimierung von Stoffströmen in der Region durch Kooperationen wissenschaftlich diskutiert und erprobt[47] sowie konzeptionell und praxisrelevant aufbereitet[48]. Diese Konzepte finden im handwerklichen Bereich jedoch nur wenig Anwendung. Allerdings können auch die oben angesprochenen Regionalmarktmodelle in den Bereichen Lebensmittel, Holz, Bauen und Energie in diesem Zusammenhang gestellt werden. Zu prüfen wäre, ob es zielführend ist, die erwähnten betriebswirtschaftlichen Leitfäden zum Kooperationsmanagement mit Ansätzen wie regionalem Stoffstrom-Management zusammenzuführen und praxisrelevant aufzubereiten.

[47] vgl. u.a. Sterr 2003
[48] vgl. u.a. Heck/ Bemmann 2002

b) für Broker/ Coaches

Aufgabe von Coaches im Rahmen der Stabilisierungsphase von Kooperationen muss es sein, Unternehmenszusammenschlüsse bei Fragen des Managements zu unterstützen, entsprechende Instrumente bereitzustellen und in umfassenderen Fragestellungen selbst tätig zu werden. Folgt man obiger Argumentation, ist die instrumentelle Grundlage für Coaches für das Kooperationsmanagement noch nicht vorhanden oder zumindest noch nicht allgemein zugänglich gemacht. Auch hier trifft sicherlich die in Abschnitt 3.2.1 bereits angesprochene hohe Bedeutung des personalisierten Wissens zu, das es für einen breiteren Kreis zugänglich zu machen gilt.

2.3 Motivation, Einführung, Anwendung, Verstetigung von regionalen Kooperationen und Kooperationswerkzeugen

Ein Blick in die Praxis regionaler nachhaltigkeitsorientierter Unternehmenskooperationen zeigt, dass diese nur in wenigen Ausnahmefällen aus Eigeninitiative von Unternehmern entstehen. Vielmehr sind es meist die bereits in Abschnitt 1.1.4 genannten Institutionen und Personen, die eine solche Kooperation anregen und die passenden Partner zusammenbringen (Kooperationsbroker).

Dabei scheint der Hemmfaktor für die ‚selbständige' Entstehung solcher Kooperationen nicht in deren Erfolglosigkeit bzw. Unrentabilität für die Betriebe zu liegen – immerhin haben diese Kooperationen, wenn sie einmal auf der Taufe gehoben sind, ein erstaunliches Beharrungsvermögen und schaffen nachgewiesenermaßen Umsatz und Arbeitsplätze[49]. Entscheidend scheint vielmehr der Zeitfaktor respektive die mangelnde Fähigkeit zur Potenzialerkennung gerade auch im Handwerk.

Wenn es stimmt, dass Unternehmenskooperation dazu beiträgt, wichtige Barrieren für eine nachhaltige Wirtschaftsweise zu überwinden aber andererseits Betriebe die Potenziale vielfach nicht erkennen, werden Menschen bzw. Institutionen, die die Betriebe vom Nutzen einer solchen Zusammenarbeit überzeugen und sie zur Mitarbeit motivieren können zum Schlüsselfaktor für das Zustandekommen von nachhaltigkeitsorientierter Kooperation.

Zunehmend werden solche Kooperationsbroker auch aus regional- und strukturpolitischen Fördermitteln unterstützt[50]. Entscheidend für den Erfolg von Kooperationsbrokern ist aber neben einer gewissen finanziellen Ausstattung vor allem auch die Kompetenz und Persönlichkeit des Brokers. Damit sich ein breiteres Spektrum an Institutionen und Akteuren – z.B. auch die Kammern, von denen bisher im Nachhaltigkeitsbereich diese Rolle so gut wie gar

[49] Vgl. z.B. Kistenmacher/ Dickertmann 1999, 72ff
[50] Vgl. z.B. den Wettbewerb Regionen aktiv des BMVEL und viele LEADER – Initiativen.

nicht übernommen wurde - als Kooperationsbroker betätigen kann, ist neben der Schärfung des inhaltlichen Verständnisses für die Potenziale der Kooperation für eine nachhaltige Entwicklung vor allem auch Methoden- und Kommunikationstraining notwendig.

3 Bewertung und Auswahl für das Handwerk tauglicher Instrumente

3.1 Auswahlverfahren und Kriterien

Während Kapitel 2 einen allgemeinen Überblick der vorhandenen Werkzeuge und Konzepte für Unternehmenskooperation lieferte, ist es Aufgabe von Kapitel 3 diejenigen Werkzeuge und Konzepte aus diesem Themenfeld herauszuarbeiten, die für die Unterstützung von nachhaltigem Unternehmertum speziell im Handwerk von Bedeutung bzw. von Nutzen sind. Dazu wurden auf der Basis eines integrierten Konzeptes für nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk[51] inhaltliche und instrumentelle Kriterien erarbeitet und im Projektteam abgestimmt (Tabellen 6 und 7).

Mit Hilfe dieser Kriterien wurden die im Themenfeld regionale Kooperation bekannten Werkzeuge[52] von den beteiligten Projektpartnern zunächst unabhängig voneinander bewertet. Die Einzel-Bewertungen wurden dann in einem zweiten Schritt in der Bewertergruppe verglichen und diskutiert.

[51] Zur genauen Begründung und Herleitung dieser Kriterien vgl. Herzig, Rheingans-Heintze, Tischer, Schaltegger 2003: Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmertum im Handwerk. Entwicklung eines integrierten Konzepts. Center for Sustainability Management an der Uni Lüneburg.
[52] Vgl. Kapitel 2 sowie Anhang

Kriterien der inhaltlichen Integrationsherausforderung	
Hauptkriterien	**Subkriterien: Instrumente und Prozesse...**
Ökologische Effektivität	ermöglichen es, die betrieblichen Umwelteinwirkungen zu erfassen, zu steuern und wirksam zu reduzieren (z.B. Emissionen, Abfall, Flächenversiegelung, Übersäuerung und Überdüngung von Böden und Gewässern) **[betriebsinterne ökologische Unternehmensleistung]**
	unterstützen den Betrieb, ökologische Aspekte auch in den vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsprozessen zu berücksichtigen (z.B. bei der Beschaffung bzw. bei der Auswahl von Lieferanten, beim Produktnutzen und beim Konsum usw.) **[ökologische Aspekte entlang der Wertschöpfungskette]**
	tragen der generellen ökologischen Verantwortung Rechnung (z.B. Finanzierung eines Naturschutzprojektes, das weder am Standort noch in der Wertschöpfungskette angesiedelt ist) **[betriebsexterne ökologische Unternehmensleistung]**
Soziale Effektivität	ermöglichen es, betriebsinterne soziale Aspekte zu erfassen, zu steuern und wirksam zu fördern (z.B. Gesundheitsschutz/Arbeitssicherheit, Mitarbeiterqualifizierung, familienfreundliche Arbeitssysteme, Mitarbeiterbeteiligung, gerechte Entlohnung usw.) **[betriebsinterne soziale Unternehmensleistung]**
	unterstützen den Betrieb, soziale und ethische Aspekte auch in den vor- und nachgelagerten Wertschöpfungsprozessen zu berücksichtigen (z.B. bei der Beschaffung bzw. bei der Auswahl von Lieferanten, beim Produktnutzen und beim Konsum usw.) **[soziale Aspekte entlang der Wertschöpfungskette]**
	tragen der gesellschaftlichen Verantwortung Rechnung (z.B. Gemeinwesenorientierung, ehrenamtliches Mitarbeiterengagement in Vereinen und Organisationen, Transparenz durch Berichterstattung bzw. externe Kommunikation usw.) **[betriebsexterne soziale Unternehmensleistung]**
Ökonomische Effektivität	steigern die Rentabilität und erhalten bzw. verbessern somit die wirtschaftliche Tragfähigkeit des Betriebs **[Rentabilität]**
	sichern die Liquidität des Unternehmens und vermeiden Liquiditätsengpässe **[Liquidität]**
	ermöglichen es, die Risiken, die mit einer Umstellung auf eine nachhaltige Produktionsweise verbunden sind, richtig einzuschätzen und zu verringern (bzw. erleichtern es, sie einzugehen) **[Sicherheit]**
Ökonomisch-ökologische bzw. ökonomisch-soziale Effizienz (kurz: Öko- bzw. Sozial-Effizienz)	zeigen den *wirtschaftlichen Nutzen von Umwelt- und Sozialmaßnahmen* auf, d.h. ermöglichen es, die ökonomischen Auswirkungen von ökologischen und sozialen Maßnahmen zu analysieren, zu bewerten und zu managen **[wirtschaftliche Betrachtung von Umwelt- und Sozialmaßnahmen]**

Tabelle 6: Kriterien zur Entwicklung und Bewertung von Werkzeugen hinsichtlich ihres Beitrags für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung (inhaltliche Integrationsherausforderung)

Kriterien der instrumentellen Integrationsherausforderung	
Hauptkriterien	**Subkriterien: Instrumente und Prozesse...**
Integration in den Betriebsablauf	können an die betrieblichen Abläufe eines Handwerksbetriebs angepasst werden **[Adaptierbarkeit]**
	sind mit anderen bereits im Betrieb genutzten Werkzeugen kompatibel **[Kompatibilität]**
	können für mehrere betriebliche Zwecke eingesetzt werden **[Multifunktionalität]**
Praktikabilität	können auf Dauer ohne externe Hilfe genutzt werden **[eigenständige Verwendbarkeit]**
	sind einfach, selbsterklärend bzw. gut erläutert sowie übersichtlich und gut visualisiert **[Einfachheit/Verständlichkeit]**
	kommen ohne überdimensionale Formalismen aus, sind aber dennoch formal **[Formalismus]**
Berücksichtigung des Zeitaufwands	verursachen bei ihrer Einführung im Betrieb einen möglichst geringen zeitlichen Zusatzaufwand **[Einführungsaufwand]**
	erzeugen bei ihrem (dauerhaften) Einsatz im Betrieb einen möglichst geringen zeitlichen Zusatzaufwand **[dauerhafter Zusatzaufwand]**
Handlungsauslösung	erregen Aufmerksamkeit und motivieren durch ansprechende Gestaltung und Argumentation [**Attraktivität]**
	geben den Betriebsmitgliedern methodische Kompetenzen an die Hand und generieren Informationen und Know-how **[Befähigung/Know-how]**
	bieten kontinuierliche bzw. konkrete Anreize zum Handeln **[Anreize]**
Meisterorientierung	aktivieren den Unternehmer (Meister) zur Auseinandersetzung mit bzw. zur Umsetzung von nachhaltigem Wirtschaften und motivieren ihn zum Entdecken von neuen Marktpotenzialen (Innovationsfunktion) **[Aktivierung]**
	binden den Meister in seiner Eigenschaft als Promotor bzw. Schlüsselperson ein, um den ökologisch-sozialen Wandel voranzutreiben **[Promotorenfunktion]**
	fördern beim Meister einen kooperativen Führungsstil **[Führungsstil]**
Mitarbeiterpartizipation	erzeugen Transparenz über die Aktivitäten **[Information/Kommunikation]**
	bündeln interne konstruktive Kräfte und machen sie nutzbar **[Teamorientierung]**
	ermöglichen es, dass die Mitarbeiter Einfluss auf Entscheidungs- und Veränderungsprozesse nehmen können **[Mitverantwortung]**

Tabelle 7: Kriterien zur Bewertung und Entwicklung von Werkzeugen hinsichtlich ihrer Aktzeptanz und Eignung im Handwerk

Auf dieser Basis erfolgte die in Abschnitt 3.2 dargestellte Auswahl an Werkzeugen und Konzepten. Anders als in den anderen Teilkonzepten geht es hier jedoch nicht nur um innerbetriebliche Instrumente. Vielmehr werden auf Grund der in Kapitel 1 herausgearbeiteten großen Bedeutung des Kooperationsbrokers auch Werkzeuge für diese Zielgruppe mit einbezogen. Für die Bewertung dieser Werkzeuge stehen dann die Kriterien der instrumentellen Integrationsherausforderung nicht so sehr im Vordergrund, da den Brokern im Hinblick auf z.B. Einfachheit und Handhabbarkeit um einiges mehr zugemutet werden kann und muss als einzelnen Unternehmern und deren Mitarbeiter.

3.2 Handwerkstaugliche Werkzeuge und Konzepte für nachhaltigkeitsorientierte regionale Kooperation

Insgesamt ist festzustellen, dass es eine Reihe von Kooperationsleitfäden und Hilfestellungen (wie Tests und Selbstchecks etc.) für Handwerksbetriebe und deren Berater gibt. Diese richten sich im Großen und Ganzen an der Sichtweise bzw. den Erfolgsfaktoren von klassischer – also rein ökonomisch orientierter - Kooperation aus[53]. Weder der Nachhaltigkeitsaspekt noch Regionalität spielen bei diesen Instrumenten und Hilfsmitteln eine Rolle. Es ist jedoch davon auszugehen, dass beides (Nachhaltigkeit und Kooperation in der Region) eine andere Ausrichtung und Schwerpunktsetzung bei Instrumenten und Hilfsmitteln erfordert. Dies gilt sicherlich in gewissem Umfang für betriebsbezogene Werkzeuge und Instrumente. In besonderem Maße gilt es jedoch für die Werkzeuge und Instrumente, mit denen Kooperationsbroker arbeiten. Für sie ergibt sich eine besondere Herausforderung, da sie zweierlei im Blick haben müssen: Die Wirtschaftlichkeit für die beteiligten Betriebe auf der einen und den Beitrag der Kooperation als Ganzes zur nachhaltigen Entwicklung der Region auf der anderen Seite.

Weiterentwicklungsbedarf besteht somit mit Blick auf einen ‚Werkzeugkasten für nachhaltigkeitsorientierte regionale Handwerkskooperationen' vor allem im Hinblick auf die

1. Anpassung existierender Kooperationswerkzeuge für den Selbstgebrauch durch Betriebe an den Bedarf für regionale und nachhaltigkeitsorientierte Kooperation
2. Zusammenführung der inzwischen vorliegenden Berater - Instrumente für ‚klassische' Kooperation im Handwerk mit den noch nicht aufbereitet verfügbaren Werkzeugen von regionalen Kooperationsbrokern (z.B. Regionalmanager, Initiatoren regionaler Marktinitiativen)

Im Bereich regionale Kooperation sind somit in den folgenden Phasen des Projektes ‚Nach-

[53] Vgl. dazu das Kapitel 1.1.2 und die dort vorgenommene Unterscheidung von klassischer und nachhaltigkeitsorientierter Kooperation.

haltige Entwicklung im regionalen Handwerk' zwei ‚Produkte' zu erarbeiten:

- Ein Set an Kooperationswerkzeugen, die vom Betrieb selbst genutzt werden können
- Ein Set an Kooperationswerkzeugen für Kooperationsbroker und –coaches für regionale nachhaltigkeitsorientierte Kooperationen.

Der Unterschied zu bestehenden Angeboten ist, dass beide Produkte dezidiert auf Nachhaltigkeitsaspekte und auf den regionalen Focus eingehen. Dabei sind z.B. Werkzeuge zur Partnerauswahl (Kooperationsfähigkeitstest o.ä.), zur Betriebsanalyse oder zur Auswahl von Organisationsformen unter spezieller Beachtung der Frage „Was muss ich beachten, wenn ich eine regionale Kooperation zur Realisierung eines nachhaltigen Produktes eingehe" zu erweitern.

Im Hinblick auf die Werkzeuge für Kooperationsbroker sollte das bestehende Angebot (z.B. Beraterleitfaden des LGH (2003)) erweitert werden um die Erfahrungen speziell aus regionalen Kooperationen, bei denen z.B. Verbraucher und andere Gruppen eine wichtige Rolle spielen. Dies könnte ein Schritt dazu sein, die Rolle von Handwerksberatern in regionalen Marktmodellen zu verstärken. Diese sind bisher in solchen Modellen sehr selten als treibende Kraft (eben als Broker) aufgetreten, obwohl diese Modelle gerade für das Handwerk Nutzen (z.B. in Form von neuen Produkten, vgl. das Projekt Rottaler Holzhaus oder diverse regionale Marken im Lebensmittelsektor) bringen können.

Folgende Werkzeuge bieten derzeit aus Sicht der Bearbeiter Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung in diese Richtung[54]:

1. betriebliche Ebene (Werkzeuge für die Anwendung durch Handwerksmeister oder deren Mitarbeiter)
   - Kooperationsfähigkeitstests
   - Checklisten zur Partnersuche und Einschätzung von Partnern
   - Kooperations-Aufbauleitfäden
   - Informations-CDRom „Zukunft durch Kooperation
   - Leitfaden zu Rechtsformen von Kooperation
   - Musterkooperationsvereinbarungen
   - Ratgeber Wettbewerbsrecht und Kooperation

[54] Für eine genauere Darstellung der Werkzeuge und Ansätze siehe die Profile im Anhang.

- Werkzeuge für das Kooperationsmanagement
- Werkzeuge zur Erfolgskontrolle
- Einfache Moderationsinstrumente

2. Werkzeuge für Berater, Broker und Coaches

Viele der unter 1 genannten Werkzeuge sind auch für die Anwendung durch Berater, Broker und Coaches geeignet. In vielen Fällen kann vor allem eine Interpretation der Eintragungen beispielsweise in Checklisten durch Berater hilfreich sein. Interessante Ansätze für eine Weiterentwicklung in Richtung eines ‚Werkzeugkastens für nachhaltigkeitsorientierte regionale Handwerkskooperationen' bieten die folgenden Leitfäden bzw. Instrumente:

- Beratungs-Leitfaden Kooperationen im Handwerk, HandwerkPlus
- Akteursanalyse/ regionale Potenzialanalyse
- Regional-Leitfaden zur Kampagne „Solar Na klar!

3.3 Schlussfolgerungen

Mit (regionaler) Unternehmenskooperation können Barrieren überwunden werden, die einer nachhaltigen Wirtschaftsweise entgegenstehen. Dieses Potenzial wird jedoch noch unzureichend genutzt. Die Arbeiten im Rahmen dieses Teilkonzeptes machen deutlich, dass Weiterentwicklungsbedarf sowohl auf konzeptioneller als auch auf instrumenteller Ebene besteht.

Auf der konzeptionellen Ebene stellen sich in erster Linie die folgenden Fragen:

- Wie können existierende Kooperationsansätze und Regionalmarktmodelle, die derzeit hauptsächlich in den Bereichen Energie, Lebensmittel, Bauen und Holzwirtschaft umgesetzt werden auch auf andere Branchen übertragen werden. Sind ähnliche Herangehensweisen sinnvoll oder müssen hier alternative Formen von Kooperation angewandt werden? Weiterzuentwickeln sind hier insbesondere Ansätze, die es auch auf überregionalen Märkten agierenden Betrieben (sowohl hinsichtlich der vorgelagerten als auch der nachgelagerten Wertschöpfungsstufen) ermöglichen, sich für eine nachhaltige Wirtschaftsentwicklung in ihrer Region zu engagieren[55].
- Wie können existierende Ansätze des supply-chain-management auch bis hin zu

[55] Vgl. hierzu auch Molitor 2003

den Verbrauchern weiterentwickelt werden. Welche Überlegungen aus dem Zusammenhang ‚Integrierte Produktpolitik' sind hier anwendbar?

- Welche Bedeutung haben die Überlegungen zur akteursorientierten nachhaltigen Produktentwicklung (Griesshammer et al. 1995/ Klaffke et al. o.J., Albers et.al. 1998), die bisher hauptsächlich mit Großunternehmen erprobt wurden für das Handwerk bzw. für die regionale Ebene?

Im Hinblick auf die instrumentelle Ebene wurde deutlich, dass es einer Weiterentwicklung von Instrumenten in mehrerer Hinsicht bedarf. Es wurde deutlich, dass Kooperationsbrokern und –coaches bei der Initiierung und dem Aufbau von regionalen Unternehmenskooperationen eine Schlüsselrolle zukommt. Deshalb sollten bei der Weiterentwicklung von Instrumenten in diesem Bereich neben den Unternehmen selbst vor allem die Broker und Coaches als Zielgruppe im Mittelpunkt stehen. Für die weitere Arbeit sind die folgenden Punkte von Bedeutung:

- Viele existierende Instrumente z.B. für die Potenzialerkennung, die Partnerauswahl, die Wahl der Organisationsform benötigen eine Weiterentwicklung im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung. So ist z.B. in der Praxis erkennbar, dass für nachhaltigkeitsorientierte Regionalmarktinitiativen weder kommerziell orientierte Rechtsformen (wie GmbH oder GbR) vollständig tragen, noch gemeinnützig orientierte Formen (e.V.). Gelöst wird dies oft durch eine Kombination aus beidem. Derartige Hinweise finden sich bis dato in keinem Kooperationshandbuch.
- Ein Teil der Instrumente, die für den Aufbau und die Stabilisierung von nachhaltigkeitsorientierten Kooperationen notwendig sind, lassen sich sehr gut in Form von Leitfäden oder Ratgebern darstellen. Aufgabe einer Instrumentenentwicklung für regionale Unternehmenskooperation sollte es deshalb sein, eine solche praxisorientierte Arbeitshilfe sowohl für Unternehmen selbst als auch für Kooperationsbroker und –coaches mit speziellem Focus auf den Nachhaltigkeitsaspekt zusammen zu stellen.
- Andererseits wurde in diesem Papier deutlich, dass viele gerade für Kooperationsbroker wichtige Kompetenzen, Fähigkeiten und Methoden auf der Ebene personalisiert vorhandenen Wissens und Know hows vorhanden ist. Dieses Erfahrungswissen dürfte am besten über entsprechende Qualifikations- und Coachingprogramme zu verbreiten sein. Es sollte deshalb auch Inhalt der weiteren Arbeiten in diesem Projekt sein, solche Programme zu entwickeln.
- Im Hinblick auf das Management von Kooperationen – also die Organisation und Führung von bereits bestehenden Kooperationen – machen Autoren wie Sydow

oder Howaldt et al.[56] mit Recht darauf aufmerksam, dass die Besonderheiten des Managements dieser Form der Zusammenarbeit noch unzureichend erkannt werden. Kooperation ‚hängt' in vielerlei Hinsicht zwischen bis heute etablierten ‚Welten' in der Betriebswirtschaft. Sie ist weder Hierarchie noch Wettbewerb, die Agierenden sind weder völlig autonom noch völlig abhängig, die Beziehungen bewegen sich irgendwo zwischen Kontrolle und Vertrauen, das rechtliche Verhältnis schwebt zwischen Formalität und Informalität usw. Kurzum, das Management von Kooperation erfordert andere Methoden und Instrumente als das Management eines hierarchischen Unternehmens und andere Formen des Umgangs miteinander als auf Märkten. Kooperationsmanagement kann offensichtlich bislang noch auf kein stimmiges und akzeptiertes Theoriegebäude aufbauen. Es ist Aufgabe der wirtschafts- und sozialwissenschaftlichen Grundlagenforschung, diese Lücke zu schließen. In diesem Projekt kann es nur darum gehen, erfolgreiche Methoden und Instrumente aus der Praxis – die es ja offensichtlich gibt - aufzugreifen und für die breitere Anwendung nutzbar zu machen.

[56] Vgl. Howaldt et al. 2001, Sydow 2001

Literatur

Albers, A., Schweinberger, D. (1998): Effektifes Kooperationemanagement in der Produktentwicklumng. Institut für Maschinenkonstruktionslehre und Kraftfahrzeugbau, Universität Karlsruhe. Karlsruhe

B.A.U.M. Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management e.V. (Ed.) 2001: Solar – na klar Regional. Praxisorientierter Leitfaden zur Umsetzung regionaler Solarinitiativen. Hamburg

B.A.U.M. Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management e.V. (Ed.) 2002: Nachhaltiger Konsum. Entwicklung eines interaktiven Systems zur Förderung eines nachhaltigen Lebensstils. Hamburg

Baumann, M. et. al. (2001): Innovative Dienstleistungen im Handwerk, Konzeptentwicklung und Praxisbeispiele. Deutsches Handwerksinstitut (Hrsg.). Karlsruhe.

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie (2001): Kooperation und Wettbewerb, Ein Ratgeber für kleine und mittlere Unternehmen, München

BMU Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit/ UBA – Umweltbundesamt (Ed.) 2002: Umweltbewusstsein in Deutschland, Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage. Berlin

Boje, M. (2000): Die Kooperation als Organisationsform in der Landwirtschaft – theoretische Grundlagen, empirische Untersuchungen und Gestaltungsempfehlungen am Beispiel von Unternehmen der neuen Bundesländer (Diplomarbeit an der Uni Halle-Wittenberg)

Bolten, R. (2000): Zwischenbetriebliche Kooperationen im Marketing, Methodik zur Identifikation von Kooperationschancen und –potenzialen, GCA-Verlag, Herdecke

Brockhaus, M. 1996: Gesellschaftsorientierte Kooperationen im ökologischen Kontext: Perspektiven für ein dynamisches Umweltmanagement. Wiesbaden.

Dörsam, P./ Icks, A. 1997: Vom Einzelunternehmen zum regionalen Netzwerk: Eine Option für mittelständische Unternehmen (= Schriften zur Mittelstandsforschung, 75). Stuttgart.

Dunker, C. (2002): Kooperationen im Handwerk. Studie im Rahme des Projektes `CO2-Reduktion durch den Aufbau von handwerklichen Musterbetrieben und durch verbesserte Interaktionsstrategien zwischen dem Handwerk und seinen Kunden´ der Umweltzentren des Handwerks Trier und Saarbrücken.

Frank, C. (1994): Strategische Partnerschaften in mittelständischen Unternehmen: Option zur Sicherung der Eigenständigkeit, Gabler Edition Wissenschaft. Stuttgart

Friese

future e.V.: Kriterien für nachhaltiges Wirtschaften: Eine Checkliste für Unternehmen. München

Griesshammer, R./ Eberle, U./Gensch, C.-O./ Strubel, V. 1995: Ökologische Produktentwicklung und Produkteinführung mit Ökobilanzen und Akteurskooperationen. Öko-Institut. Freiburg.

Handwerkskammer Düsseldorf (Hrsg.): Tipps zum Aufbau von Kooperationen. Düsseldorf

Handwerkskammer Düsseldorf (Hrsg.) 2000: Kooperationen im Handwerk. Rechtsformen im Überblick.

Handwerkskammer Düsseldorf (Hrsg.) (2002): Tipps zur Unternehmensführung im Handwerk. Kooperationen im Handwerk, Düsseldorf.

Hamm, B. 2002: Handwerk und Industrie in der Region Trier – vergleichende sektorale Analyse zur Umsetzung einer nachhaltigen Regional-entwicklung im ländlichen Raum. In: Müller, P. et al. (Ed.) 2002: Umwelt und Region – Umweltanalyse und Umweltmanagementstrategien für eine Nachhaltige Entwicklung im ländlichen Raum, Trier.

Heck, P. Bemmann, U. (Hg.) 2002: Praxishandbuch Stoffstrommanagement 2002/2003. Strategien - Umsetzung - Anwendung in Unternehmen, Kommunen, Behörden

Herzig, C.; Rheingans-Heintze, A. & Schaltegger, S. (2003): Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk. Stand der Praxis in Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen. Lüneburg: CSM.

Hessisches Ministerium für Umwelt, Energie, Jugend, Familie und Gesundheit (Hrsg.) (1997): Checkliste Kooperation, Praktischer Handlungsleitfaden zur Gründung einer Kooperation zwischen Wasserversorger und Landwirten, Wiesbaden.

Hinterberger, F./ Luks, F./ Stewen, M. 1996: Ökologische Wirtschaftspolitik. Zwischen Ökodiktatur und Umweltkatastrophe. Berlin, Basel, Boston.

Howaldt, J., Kopp, R. Martens, H. 2001: Kooperationsverbünde und regionale Modernisierung: Thematische Einführung, in: Howaldt, J., Kopp, R. Flocken, P. (Hg.) 2001: Kooperationsverbünde und regionale Modernisierung. Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit. Wiesbaden 2001.

Jänicke, M. 1986: Staatsversagen. Die Ohnmacht der Politik in der Industriegesellschaft. München, Zürich.

Jänicke, M. 1998: Umweltpolitik: vom reaktiven zum strategischen Ansatz. In: Politische Bildung, 31, S. 7-23.

LGH - Landesgewerbeförderstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks 2003: Beratungs-Leitfaden. Kooperationen im Handwerk. Düsseldorf.

Leuthner, R., Lexhaller, A., Steinbrenner, H.-J. 1999: Innovationswerkstatt Handwerk. Strategien für technologieorientierte Unternehmen. Bad Wörishofen.

Lowey, S. 1998: Organisation und regionale Wirkungen von Unternehmenskooperationen. Eine empirische Untersuchung im Maschinenbau Unter- und Mittelfrankens. Würzburg.

Lücke, F., Heinemann, F. (2001): dmmv-Leitfaden: Marketing-Kooperationen im Internet, ???

Kals, E./ Montada, L./ Becker, R./ Ittner, H. 1998: Verantwortung für den Schutz von Allmenden. In: GAIA 7, No. 4, S. 296-303.

Kals, E./ Schumacher, D./ Montada, L. 1999: Emotional affinity toward nature as a motivational basis to protect nature. In: Environment and Behaviour, H. 31, S. 178-202.

Karg, L./ Schindelmann, P. 1998: Die Brucker Land Solidargemeinschaft. In: Mayer-Ries, J. (Hg.): Zwischen globalen und lokalen Interessen. Stand und Perspektiven nachhaltig gestalteter Wirtschaftskreisläufe und kooperativen Handelns (=Loccumer Protokolle 16/98). Loccum, 247-255.

Kistenmacher, H, Dickertmann, U.: 1999: Bilanz Regionalmanagement. Das Beispiel TwiSt im Landkreis Rottal- Inn. Ergebnisse einer Evaluierung im Auftrag des Bayerischen Staatsministeriums für Landesentwicklung und Umweltfragen.

Klaffke, K. et al.: Kundenorientierte Ökologisierung der Produktentwicklung und –vermarktung, Forschungsvorhaben 1461127: Methodenentwicklung zum produktlinienorientierten Umweltmanagement, Öko-Institut, Freiburg

Meißner, S. 2002: Regionale Ressourcenvernetzung. Eine Studie am Beispiel einer bayerischen Mittelstandsbrauerei. München.

Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau des Landes Rheinland-Pfalz, Genossenschaftsverband Hessen/ Rheinland-Pfalz/ Thüringen e.V. o.J.: Zukunft durch Kooperation. Neue Genossenschaften für Rheinland-Pfalz. Broschüre mit CD Rom. Mainz

Minsch, J./ Eberle, A./ Meier, B./ Schneidewind, U. 1996: Mut zum ökologischen Umbau: Innovationsstrategien für Unternehmen, Politik und Akteurnetze. Basel.

Molitor, R. 2003: The role of business and industry in promoting and realizing regional sustainable development. Key-note Paper for Workshop II of the EU Thematic Network project REGIONET:

Regional Sustainable Development - Strategies for Effective Multi-Level Governance 29 - 31 January 2003, Lillehammer, Norway. Erscheint demnächst.

Müller, K./ Goldberger, E. 1986: Unternehmenskooperation bringt Wettbewerbsvorteile (= Nationales Forschungsprogramm, 9). Zürich.

Münderlein, J. 2002 Feedback für nachhaltiges Unternehmensmanagement. In: B.A.U.M Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management e.V. (Ed.) 2002: Jahrbuch 2003. Hamburg

Munz, M. (2000): Ressourcenorientierte Gestaltung von Standortkooperationen, Berichte aus der Produktionstechnik der RWTH Aachen Band 11/2000, Aachen

Schaltegger, J. 2002 Ökonomische Chancen durch nachhaltige Unternehmensführung. In: B.A.U.M. Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umwelt-bewusstes Management e.V. (Ed.) 2002: Jahrbuch 2003. Hamburg.

Schmidt, E., Kaether, J., Dehne, P., Behrens, H. 2002: Managementleitfaden für regionale Kooperation. Umweltbundesamt (Hg.). Berlin.

Schneidewind, U. 1998: Die Unternehmung als strukturpolitischer Akteur. Marburg.

Sprenger, R.-U. (2001): Unternehmensnetzwerke und regionale Netzwerke, Chancen für Beschäftigung und Umweltschutz, Nationale Unterstützungsstelle der Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.), Bonn.

Staudt, E., Toberg, M., Linné, H., Bock, J., Thielemann, F. 1992: Kooperationshandbuch. Ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis. Stuttgart.

Sterr, Th. 2003: Industrielle Stoffkreislaufwirtschaft im regionalen Kontext – betriebswirtschaftlich-ökologische und geographische Betrachtungen in Theorie und Praxis. Berlin, Heidelberg.

Störmer, E. 2001: Ökologieorientierte Unternehmensnetzwerke. Regionale unweltinformationsorientierte Unternehmensnetzwerke als Ansatz für eine ökologisch nachhaltige Wirtschaftsentwicklung. München.

Sydow, J. 2001: Management von Unternehmungsnetzwerken – Auf dem Weg zu einer reflexiven Netzwerkentwicklung?, in: Howaldt, J., Kopp, R. Flocken, P. (Hg.) 2001: Kooperationsverbünde und regionale Modernisierung. Theorie und Praxis der Netzwerkarbeit. Wiesbaden 2001

Thommen, J.-P. 1996: Glaubwürdigkeit. Die Grundlage unternehmerischen Denkens und Handelns. Zürich.

Tischer, M. 2001: Unternehmenskooperation und nachhaltige Entwicklung in der Region. Marburg.

Tischer, M./ Witzel, A 2000: Vom Korn zum Brot in der Region. In: Ökologisches Wirtschaften 3-4/2000, S. 21-22. Berlin.

Tischer, M. 2003: Sustainable regional economic development requires new forms of coordination. Paper for Workshop II of the EU Thematic Network project REGIONET: Regional Sustainable Development - Strategies for Effective Multi-Level Governance 29 - 31 January 2003, Lillehammer, Norway. Erscheint demnächst.

Tischer, M./ Münderlein, J. 2003: Sustainable regional economic development - a case for cooperation, in: Nischwitz, G., Molitor, R. 2003 (eds): Regional Governance – Engine for Sustainable Development. Erscheint demnächst im ökom-Verlag

Ulrich, P./ Fluri, E. 1986: Management. Eine konzentrierte Einführung. Bern, Stuttgart.

Williamson, O.E. 1991: Comparative Economic Organization. The Analysis of Discrete Structural Alternatives. In: Administrative Science Quarterly, 36, S. 269-296.

Zadek, S. 2001: The Civil Corporation. The New Economy of Corporate Citizenship. London.

Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH) (Hg.) 2000: Facility Management. Erfahrungen und Perspektiven zu Kooperationsansätzen im Handwerk. Schriftenreihe des ZDH, Heft 58. Berlin

Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH) (Hg.) 2002: Kooperationen im Handwerk. Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksbetrieben im 1. Quartal 2002. Berlin.

Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH) (Hg.) o.J.: Kooperationen. Ein Weg zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Handwerks. Schriftenreihe des ZDH, Heft 56. Berlin.

Zolper, S., Maurer, S. (2002): Nachhaltigkeitsindikatoren für Unternehmen in der Region Bonn-Rhein-Sieg. Schriftenreihe des Fachbereiches Wirtschaft Sankt Augustin. Sankt Augustin.

4 Anhang

Werkzeuge und Konzepte für regionale Kooperation

1. Werkzeuge für die Anwendung durch Handwerksmeister oder deren Mitarbeiter

Kooperationsfähigkeitstest	u.a. nach LGH 2003 oder unter www.handwerk.com oder www.handwerksplus.de

Der Kooperationsfähigkeitstest unter www.handwerk.com ist ein Schnelltest zur groben Einschätzung der eigenen Kooperationsfähigkeit. 14 bewertbare Fragen werden vom System interaktiv ausgewertet (Kurzstatements). Der Nutzer erhält Hinweise, an welchen Stellen er noch an seiner Kooperationsfähigkeit arbeiten sollte und ein Gesamt-Fazit wird gezogen.

Der Schnelltest bietet einen Einstieg in das Thema und bereits die Fragestellungen machen wichtige Eigenschaften einer erfolgreichen Kooperation klar. Ansprechpartner der Betriebsberatung von Kammern werden genannt.

Der Test ist kostenlos verfügbar und leicht verständlich.

Im Beraterleitfaden der LGH (2003) ist ein ähnlicher Test enthalten. Er enthält 22 Fragen. Eine Auswertungshilfe wird nicht geleistet. Vielmehr soll das Ergebnis mit einem persönlichen Berater durchgegangen werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Keiner der Tests beschäftigt sich mit sozialen oder ökologischen Unternehmenszielen. Kooperation wird unter rein ökonomischen Aspekten betrachtet. Auch speziell regionsbezogene Aspekte spielen keine Rolle.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Beide Tests sind knapp gehalten und bieten einen ersten Einblick für den Handwerksmeister. Bei allzu negativem Ergebnis bergen sie die Gefahr, den Bearbeiter eher zu verschrecken, als ihn zu motivieren. Deshalb scheint bei einer Durchführung ohne externe Interpretationshilfe eher Vorsicht angeraten.

Quellen:

LGH - Landesgewerbeförderstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks 2003: Beratungs-Leitfaden. Kooperationen im Handwerk. Düsseldorf, S. 32 ff

www.handwerkplus.de

Checklisten zur Partnersuche und Einschätzung von Partnern	Studie „Kooperationen im Handwerk“ der Umweltzentren des Handwerks Trier und Saarbrücken (Verfasser: Dunker, C., Hillert, I.)

Die Checklisten zur Partnersuche testen die Kooperationsfähigkeit möglicher Partner oder stellen Fragen zur ‚Beschaffenheit’ eines Idealpartners.

Für die anschließende Auswahl des Partners sind einige Anforderungen bereits formuliert, die das Unternehmen bei der Auswahl unbedingt beachten sollte.

Eine Checkliste zur Partnersuche befindet sich im Anhang der o.g. Studie von Dunker, C., Hillert. Sie liefert grobe Hinweise zur Erstellung eines Anforderungsprofils des (potenziellen) Partners. Die Liste ist jedoch wenig erläutert gibt nur gröbere Hinweise und ist kein Anwendungsinstrument für Betriebe.

Etwas weiter ausgearbeitet ist die Partnerscoring-Matrix im LGH Leitfaden für Kooperationsberater, die auf einer ähnlichen Checkliste beruht.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Auch in diesen Werkzeugen kommen Fragen der ökologischen und sozialen Nachhaltigkeit nicht zur Sprache.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Die vorliegenden Instrumente sind vergleichsweise einfach, können deshalb aber auch nur erste grobe Informationen über mögliche Partner geben, die bei einem tatsächlichen Aufbau einer Kooperation in jedem Fall genauer betrachtet werden sollten.

Quellen:

Dunker, C, Hillert, I. (2002): Kooperationen im Handwerk, Hersg: Umweltzentren des Handwerks Saarbrücken und Trier

LGH - Landesgewerbeförderstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks 2003: Beratungs-Leitfaden. Kooperationen im Handwerk. Düsseldorf, S. 73 ff

Kooperations-Aufbauleitfäden	HWK Düsseldorf: „Tipps zum Aufbau von Kooperationen“,

Beide Leitfäden befassen sich mit verschiedenen Stufen des Aufbaus von Kooperationen, also von der Partnersuche bis hin zu geeigneten Rechtsformen. Die Leitfäden sind in Papierversion erhältlich.

Beinhaltet folgende Themen: Beschreibung der verschiedenen Formen von Kooperationen, die richtige Vorgehensweise bei Gründung einer Kooperation, das richtige Verhalten der beteiligten Betriebe und die wesentlichen Erfolgsfaktoren von Kooperationen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Beide Leitfäden stellen vornehmlich die ökonomischen Effekte erfolgreicher Kooperationen heraus, ökologische und soziale Aspekte werden nicht beleuchtet. Spezielle Informationen für den regionalen Kontext werden nicht gegeben. Hier liegt also noch ein aus unserer Sicht deutlicher Entwicklungsbedarf.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Als Stärke kann bei beiden Leitfäden angesehen werden, dass die Grundinformationen in verständlicher Form aufbereitet wurden.

Ohne einen gewissen zeitlichen Aufwand wird der Handwerker die enthaltenen Informationen allerdings nicht für sich nutzbar machen können. Beide Publikationen machen an mehreren Stellen auch auf die begrenzten Möglichkeiten einzelner Unternehmer aufmerksam, sich komplett eigenständig in das vielschichtige Thema Kooperation einzuarbeiten.

Die Entwicklung eines geeigneten Internetbasierten Tools, in das viele Begleitinstrumente integriert sind, wäre eine attraktivere Darbietungsform für Interessenten. Hier gehen die z.B. Plattformen www.handwerksplus.de aber auch www.handwerk.com bereits einen vielversprechenden Weg..

Quellen:

HWK Düsseldorf: „Tipps zum Aufbau von Kooperationen“,

Informations CDRom Zukunft durch Kooperation: Neue Genossenschaften in der Wirtschaft	Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.

Die CDRom ist ein besonders auf die Rechtsform der Genossenschaft zugeschnittener Leitfaden bzw. Werkzeugkasten für den Aufbau einer Kooperation von KMU. Sie bietet einen ersten Überblick über die Kooperationsform Genossenschaft und enthält neben allgemeinen Informationen eine Vielfalt von edv-gestützten Werkzeugen für die Gründung und Gestaltung einer Genossenschaft, wie

- Checklisten zur Partnersuche
- Anleitung und Werkzeuge für die Erstellung eines Businessplans
- Formulare
- Vorlagen für Protokolle etc.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Eine Betrachtung der Eignung der Genossenschaft als Rechtsform für eine nachhaltigkeitsorientierte Kooperation ist nicht vorhanden. Auch fehlen bei den enthaltenen Tools soziale oder ökologische Aspekte.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Die CDRom ist didaktisch gut aufgemacht und bietet neben einer positiven graphischen Gestaltung auch die notwendigen Erklärungen im Wort.

Das Arbeiten mit der CD ist für jedermann leicht verständlich, stellt jedoch die Genossenschaft stark in den Vordergrund.

Die CD ist daher insgesamt eine gute Vorlage für einen Werkzeugkasten für regionale nachhaltigkeitsorientierte Kooperationen.

.

Quellen:

Deutscher Genossenschafts- und Raiffeisenverband e.V.: Zukunft durch Kooperation: Neue Genossenschaften in der Wirtschaft. Interaktive CD mit umfangreichen Informationen und Arbeitsmaterialien

Leitfaden zu Rechtsformen von Kooperation	z.B. HWK Düsseldorf: Kooperation im Handwerk - Rechtsformen im Überblick

Es existieren ein Reihe von Leitfäden zum Thema Rechtsformen von Kooperation, die in der Regel die Vor- und Nachteile verschiedener Rechtsformen einander gegenüber stellen.

Im o.g. Fall werden für die wichtigsten handwerksrelevanten Rechtsformen gesellschaftsrechtliche, schuldrechtliche, haftungs- und gewährleistungsrechtliche und steuerrechtliche Fragen beantwortet. Am Ende erfolgt eine zusammenfassende tabellarische Übersicht über die wichtigsten Kriterien, um die Entscheidung zu erleichtern.

Das Forum www.handwerk-online.de dokumentiert die wichtigsten Inhalte, die der schriftliche Kooperationsvertrag in jedem Fall aufweisen sollte: Gegenstand der Kooperation, Teilnahmevoraussetzungen, Organe, Organisation, Rechte und Pflichten der Partner, sowie Vereinbarungen über Haftung, Sanktionen und Gewinnverteilung.

Da es vielfältige Formen und Ziele von Kooperationen gibt, werden keine exakten Formulierungen vorgenommen, sondern lediglich alle wichtigen Aspekte, die es auszuformulieren gibt, angesprochen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Ratgeber, die auch den Nachhaltigkeitsaspekt miteinbeziehen sind nicht bekannt.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Für einen ersten Überblick hilfreich. Ohne Juristen und andere Experten nur schwer auf die eigenen Bedürfnisse anzupassen.

Quellen:

Handwerkskammer Düsseldorf (Hrsg.): Tipps zum Aufbau von Kooperationen. Rechtliche Grundlagen für Kooperationen, Düsseldorf

Handwerkskammer Düsseldorf (Hrsg.) 2000: Kooperationen im Handwerk. Rechtsformen im Überblick.

LGH - Landesgewerbeförderstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks 2003: Beratungs-Leitfaden. Kooperationen im Handwerk. Düsseldorf, S. 174 ff

Musterkooperationsvereinbarungen	z.B. Beratungs-Leitfaden Kooperationen im Handwerk

Musterkooperationsvereinbarungen sind Bestandteil einer Reihe von Leitfäden zur Kooperation . So gibt z.B. der Beratungs-Leitfaden der LGH Beispiele für Baukooperationen, e.V., GbR sowie GmbH.

Diese Muster sind ausdrücklich nicht „übernahmefertig“ sondern müssen stets von Juristen und den Kooperationsbeteiligten angepasst werden, stellen also nur allgemeine Beispiele und Formulierungsmuster dar.

Sie nützen ohne fachliche Erläuterung lediglich zur Grundinformation über die unterschiedlichen Rechtsformen.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Musterkooperationsvereinbarungen, die auch den Nachhaltigkeitsaspekt miteinbeziehen sind nicht bekannt. Es ist allerdings bekannt, dass z.B. in regionalen Marktmodellen für eine nachhaltige Lebensmittel- oder Holzverarbeitung Produktionsrichtlinien als Bestandteile von Kooperationsvereinbarungen aufgenommen werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Ohne Juristen und andere Experten nur schwer auf die eigenen Bedürfnisse anzupassen. Dennoch zur Einführung sehr gute Hilfestellung.

Quellen:

LGH - Landesgewerbeförderstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks 2003: Beratungs-Leitfaden. Kooperationen im Handwerk. Düsseldorf, S. 196ff

Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH) (Hg.) o.J.: Kooperationen. Ein Weg zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit des Handwerks. Schriftenreihe des ZDH, Heft 56. Berlin.

Ratgeber Wettbewerbsrecht	Ratgeber „Kooperation und Wettbewerb“ Bayer. Staatsministerium Wirtschaft, Verkehr und Technologie Merkblatt des Bundeskartellamtes über Kooperationsmöglichkeiten nach Kartellgesetz

Der umfangreiche Ratgeber des Bayerischen Staatsministeriums für Wirtschaft, Verkehr und Technologie soll mittelständischen Unternehmen die vom Kartellrecht eingeräumten Möglichkeiten der Kooperation aufzeigen. Er stellt die Grundzüge der kartellrechtlichen Regelungen über Kooperationen dar und klärt über den Spielraum kartellfreier Kooperationen für mittelständische Betriebe nach deutschem und europäischen Wettbewerbsrecht auf.

Auch das Merkblatt des Kartellamtes beleuchtet die Kooperationsmöglichkeiten für KMU aus kartellrechtlicher Sicht.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Einige Grundinformationen sind sicherlich auch für den Durchschnitts – Handwerksbetrieb von Bedeutung. In der Regel werden bei Handwerkskooperationen kartellrechtliche Fragen jedoch nicht im Vordergrund stehen. .

Quellen:

Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Verkehr und Technologie (2001): Kooperation und Wettbewerb, Ein Ratgeber für kleine und mittlere Unternehmen, München

Merkblatt des Bundeskartellamtes über Kooperationsmöglichkeiten nach Kartellgesetz

Werkzeuge für das Kooperationsmanagement	Staudt et.al. 1992: Kooperationshandbuch

Die Aktiv- bzw. Stabilisierungsphase von Kooperationen wird in Leitfäden und im Hinblick auf Instrumente und Werkzeuge derzeit eher stiefmütterlich behandelt. Die meisten Hilfestellungen konzentrieren sich auf die Aufbauphase.

Eine der wenigen Ausnahmen ist das Kooperationshandbuch von Erich Staudt u.a., die neben der Initiierung, der Partnersuche und der Konstituierung von Kooperationen auch das Management und sogar die Beendigung von Kooperationen behandeln. Sie handeln dabei eher in Form eines Lehrbuchs als in Form handhabbarer Instrumente wesentliche Punkte hinsichtlich Planung, Organisation, Führung, Information und Kontrolle von Unternehmenskooperationen ab.

Erste Ansätze für die Gestaltung und Organisation einer bereits etablierten Kooperation sind auch im LGH Berater Leitfaden zu finden (S. 111ff).

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Kooperationsmanagement ist auch in der ‚klassischen' Kooperationsliteratur eher noch ein nachrangiges Thema. Publikationen bzw. Leitfäden o.ä., die auf den Aspekt der nachhaltigen Entwicklung Rekurs nehmen, sind nicht bekannt.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit")

Hier besteht noch einiges an Entwicklungsbedarf. Die vorliegenden Leitfäden und Publikationen sind weder an die Bedürfnisse eines Handwerksbetriebes angepasst, noch arbeiten sie griffig und eingängig die Unterschiede zwischen dem Management eines einzelnen Betriebs und einer Kooperation heraus.

Quellen:

Staudt et.al. 1992: Kooperationshandbuch. Ein Leitfaden für die Unternehmenspraxis.

LGH - Landesgewerbeförderstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks 2003: Beratungs-Leitfaden. Kooperationen im Handwerk. Düsseldorf, S. 111ff

Werkzeuge zur Erfolgskontrolle	u.a. LGH-Leitfaden 2003

Ein Modul des „Beratungs-Leitfaden Kooperation im Handwerk“ befasst sich mit dem Thema „Erfolgskontrolle der Kooperation“. Zielvorgaben und Qualitätskriterien werden in Bewertungsrastern erfasst und von den Kooperationspartnern in regelmäßigen Abständen gemeinsam betrachtet, so dass situationsbezogen gehandelt werden kann.

Die Beurteilung der Kriterien erfolgt mit Hilfe zahlreicher verständlicher Check- bzw. Fragelisten. Die Kriterien umfassen alle Bereiche des unternehmerischen Prozesses und andere die Kooperation betreffende wichtige Aspekte.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Neben den notwendigen ökonomischen Kriterien werden auch einige soziale Kriterien angeboten (z.B. innerbetrieblich: Mitarbeiterzufriedenheit), Ökologische Kriterien werden nicht beachtet, der regionale Kontext der Kooperation nicht beleuchtet.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Das Werkzeug ermöglicht die Erfolgskontrolle in Kooperationen in relativ einfacher und verständlicher Form. Ein immanenter Nachteil jeglicher Methode zur Erfolgskontrolle ist, dass sie immer einen Zusatzaufwand für die Aktiven bedeutet und dafür zusätzlich Zeit und Ressourcen eingeräumt werden müssen.

Quellen:

LGH - Landesgewerbeförderstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks 2003: Beratungs-Leitfaden. Kooperationen im Handwerk. Düsseldorf, S. 154ff

Einfache Moderationsinstrumente für die Anwendung in Handwerkskooperationen

Sollen Kooperationen im Handwerk auch ohne externe Unterstützung aufgebaut werden, müssen die Aktiven in der Lage sein, ihre Besprechungen und Verhandlungen selbständig zielgerichtet zu führen. Es gibt vielfältige Moderationshandbücher und –leitfäden auf dem Markt. Darin enthaltene Moderationsmethoden müssten aus den speziellen Blickwinkel der Handwerkskooperation betrachtet und ggf. angepasst werden.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Es liegen keine konkret zu bewertenden Werkzeuge vor

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Es liegen keine konkret zu bewertenden Werkzeuge vor

Quellen:

Bisher nur allgemeingültige Moderationsinstrumente

2. Werkzeuge für Kooperationsberater und Kooperationsbroker

Beratungs-Leitfaden Kooperationen im Handwerk, HandwerkPlus LGH Düsseldorf 2003

Der umfangreiche Beratungsleitfaden beinhaltet ein modular aufgebautes Vorgehen zum Aufbau und zur Etablierung von Handwerkskooperationen und richtet sich an externe Betreuer solcher Kooperationen. Er liegt in schriftlicher und in CD Form vor

Viele der oben für den Gebrauch durch Handwerksmeister und –mitarbeiter dargestellten Hilfsmittel sind hier aufbereitet und zusammengestellt.

Der Leitfaden ist gegliedert nach den Bereichen:

- Grundlagen der Kooperation
- Bestandsaufnahme
- Partnersuche
- Aufbau und Etablierung der Kooperation (Kooperationsmanagement I)
- Konsolidierung und Entwicklung der Kooperation (Kooperationsmanagement II)
- Marketing
- Erfolgskontrolle
- Rechtliche Grundlagen
- Mustervereinbarungen
- Literaturhinweise

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Der Schwerpunkt liegt auf ökonomischen Aspekten von Kooperation . Ökologische Aspekte werden gar nicht thematisiert, soziale nur am Rande. Viele der Werkzeuge könnten im Hinblick auf nachhaltigkeitsorientierte regionale Kooperationen weiterentwickelt werden..

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Der Leitfaden ist im Hinblick auf Umfang und Inhalt sehr anspruchsvoll. Viele Checklisten und Tabellen geben anwendbare Arbeitshilfen.

Obwohl es sich bei dem Medium um einen Beraterleitfaden handelt, sind einzelne Module sicherlich auch ohne Probleme für den Handwerksunternehmer oder seine Mitarbeiter anwendbar (z.B. Partnersuche).

Quellen:

LGH - Landesgewerbeförderstelle des nordrhein-westfälischen Handwerks 2003: Beratungs-Leitfaden. Kooperationen im Handwerk. Düsseldorf, S. 154ff

Akteursanalyse/ regionale Potenzialanalyse

Eine regionale Potenzialanalyse, die sich insbesondere auf die Identifikation von Kooperationspotenzialen und die dafür notwendigen Akteure bezieht, ist ein wichtiger Baustein für Kooperationsbroker im Vorfeld der Initiierung von regionalen Kooperationen. Dafür ist noch kein explizites Instrument vorhanden.

Allerdings kann auf Erfahrungen aufgebaut werden:

Zum einen gibt es ausgearbeitete Methoden der Regionalanalyse, die sich in diese Richtung verfeinern lassen. Ausbaufähig scheint aber auch der Ansatz der Akteursanalyse, wie ihn das Ökoinstitut im Zusammenhang mit kooperativer nachhaltiger Produktentwicklung einführt (Klaffke et al. o.J.)

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Es liegen keine konkret zu bewertenden Werkzeuge vor

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Es liegen keine konkret zu bewertenden Werkzeuge vor. Allerdings ist die regionale Akteursanalyse von Umfang und Anspruch in erster Linie für Kooperationsberater und –broker zu entwickeln.

Quellen:

Klaffke, K. et al.: Kundenorientierte Ökologisierung der Produktentwicklung und –vermarktung, Forschungsvorhaben 1461127: Methodenentwicklung zum produktlinienorientierten Umweltmanagement, Öko-Institut, Freiburg

Leitfaden Solar-na klar! Regional	B.A.U.M. e.V. 2001

Der Leitfaden Solar-na klar! Regional ist ein Handbuch zum Aufbau regionaler Solarinitiativen.

Er gibt u.a. Hinweise zu den relevanten Akteuren, zur Ansprache und Motivation von Partnern, zum Vorgehen bei der Initiierung, den Kosten und der Finanzierung regionaler Solarinitiativen.

Er richtet sich an Personen und Institutionen, die der Solarenergie in ihrer Region einen Schub geben wollen, wie Agenda 21 Beauftragte, Regionalmanager etc. Denkbar ist aber auch, dass eine solche Initiative von den Organisationen des Handwerks ausgeht. Immerhin stellt die Solarenergie eine immer weiter wachsende Einkommensquelle für das Heizungs – und Sanitärgewerbe dar.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Der Leitfaden beschäftigt sich mit der Verstärkung der Nutzung regenerativer Energien in der Region und tangiert somit ein Thema, bei dem eine zunehmend interessante Einkommensalternative auch für Handwerksbetriebe entsteht.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Handwerksbetriebe sind nicht die Hauptzielgruppe dieses Leitfaden. Die wichtigen Informationen zum Aufbau von *Unternehmens*kooperationen werden nur am Rande gestreift.

Quellen:

B.A.U.M. Bundesdeutscher Arbeitskreis für Umweltbewusstes Management e.V. (Ed.) 2001: Solar – na klar Regional. Praxisorientierter Leitfaden zur Umsetzung regionaler Solarinitiativen. Hamburg

Managementleitfaden für regionale Kooperation	Schmidt et al. 2002

Dieser Leitfaden gibt Informationen und Beispiele für den Aufbau von regionalen nachhaltigkeitsorientierten Entwicklungspartnerschaften.

Er ist gegliedert in die Bereiche:

- Erfolgsfaktor Menschen
- Erfolgsfaktor Konzept
- Erfolgsfaktor Prozess

Der Leitfaden beschäftigt sich nicht direkt mit der Kooperation von Unternehmen, sondern mit dem Aufbau regionaler Netzwerke aus einer Vielzahl unterschiedlicher Akteure zur Initiierung einer nachhaltigen Regionalentwicklung.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die inhaltliche Integrationsherausforderung (nachhaltige Entwicklung)

Leitfaden gibt Informationen und Beispiele für den Aufbau von regionalen nachhaltigkeitsorientierten Entwicklungspartnerschaften.

Stärken und Schwächen im Hinblick auf die instrumentelle Integrationsherausforderung („Handwerkstauglichkeit“)

Zielgruppe dieses Leitfadens sind weder Unternehmen noch Handwerksbetriebe, sondern regionale Initiatoren von Kooperationen und Netzwerken (Regionalmanager, LA 21 Beauftragte etc.).

Quellen:

Schmidt, E., Kaether, J., Dehne, P., Behrens, H. 2002: Managementleitfaden für regionale Kooperation. Umweltbundesamt (Hg.). Berlin.