

# Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmertum im Handwerk

Entwicklung eines integrierten  
Konzepts



Christian Herzig, Anke Rheingans-Heintze,  
Stefan Schaltegger & Martin Tischer

Lehrstuhl für Umweltmanagement  
Universität Lüneburg  
Scharnhorststr. 1  
D-21335 Lüneburg

Fax: +49-4131-677-2186  
csm@uni-lueneburg.de  
www.uni-lueneburg.de/csm/

August 2003



© Christian Herzig, Anke Rheingans-Heintze, Stefan Schaltegger and Martin Tischer, 2003.  
All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system or transmitted in any form or by any means: electronic, electrostatic magnetic tapes, photocopying, recording or otherwise, without the permission in writing from the copyright holders.

Centre for Sustainability Management (CSM) e.V.

Chair of Corporate Environmental Management  
University of Lüneburg  
Scharnhorststr. 1  
D-21335 Lüneburg

Centrum für Nachhaltigkeitsmanagement (CNM) e.V.

Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Umweltmanagement  
Universität Lüneburg  
Scharnhorststr. 1  
D-21335 Lüneburg

Tel. +49-4131-677-2181  
Fax. +49-4131-677-2186  
E-mail: [csm@uni-lueneburg.de](mailto:csm@uni-lueneburg.de)  
[www.uni-lueneburg.de/csm](http://www.uni-lueneburg.de/csm)

#  
ISBN 978-3-935630-37-5

Die in dieser Studie vorgestellten Überlegungen wurden im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und vom Forschungszentrum für Umwelt und Gesundheit (GSF) unter der Förderkennziffer ,07REG15A' geförderten FuE-Vorhabens „Entwicklung und Implementierung eines praxisgerechten Systems für das zukunftsfähige Management von Handwerksbetrieben in Regionen“ erarbeitet. In diesem Gemeinschaftsprojekt kooperieren die B.A.U.M. Consult GmbH, das Zentrum für Umwelt und Energie (Handwerkskammer Düsseldorf), das Zentrum für Energie, Wasser, Umwelt (Handwerkskammer Hamburg), das Umweltzentrum der Handwerkskammer Thüringen sowie das Centre for Sustainability Management an der Universität Lüneburg. Die Verfasser möchten sich bei allen Projektbeteiligten für die gute Zusammenarbeit und die hilfreichen Kommentare und Vorschläge bedanken.

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	i
1. Nachhaltigkeit im Handwerk .....	1
2. Stand der Entwicklung und Anwendung von Konzepten und Instrumenten für eine nachhaltige Entwicklung im Handwerk .....	3
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 .....	17
3.3.1 Betrieblicher Werkzeugkasten für nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk .....	18
3.3.2 Werkzeuge zur Unterstützung von Kooperationen im Handwerk .....	23
4. Eckpunkte eines integrierten Entwicklungs- und Implementierungs- programms für ein nachhaltiges Unternehmertum im Handwerk .....	24
Literatur .....	28

## 1. Nachhaltigkeit im Handwerk

Im Folgenden werden die Grundzüge 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 & Zee-den 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 Kommunikationsman-

gement, 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 Managementsysteme 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.<sup>1</sup> 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

---

<sup>1</sup> Vgl. Zwischenbericht zum FuE-Vorhaben „Entwicklung und Implementierung eines praxisgerechten Systems für das zukunftsfähige Management von Handwerksbetrieben in Regionen“, unveröff. Manuskript.

„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.<sup>2</sup> Ähnliches ist über die SAFE Methode des Wuppertal-Instituts zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung von KMU bzw. Handwerksbetrieben zu berichten.<sup>3</sup>

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:

- 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 Wertschöpfungs-

---

<sup>2</sup> Vgl. Verein Faktor 4+ (1999) und eigene telefonische Nachfragen.

<sup>3</sup> Vgl. <http://www.wupperinst.org/safe> und eigene Nachfragen.



prozesses) 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. Informationsdefizite, Kostendruck, Innovationsrisiken) zu überwinden (vgl. hierzu Schneidewind 1998, 286 ff.; Tischer 2001; Tischer 2003; Tischer & Munderlein 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.

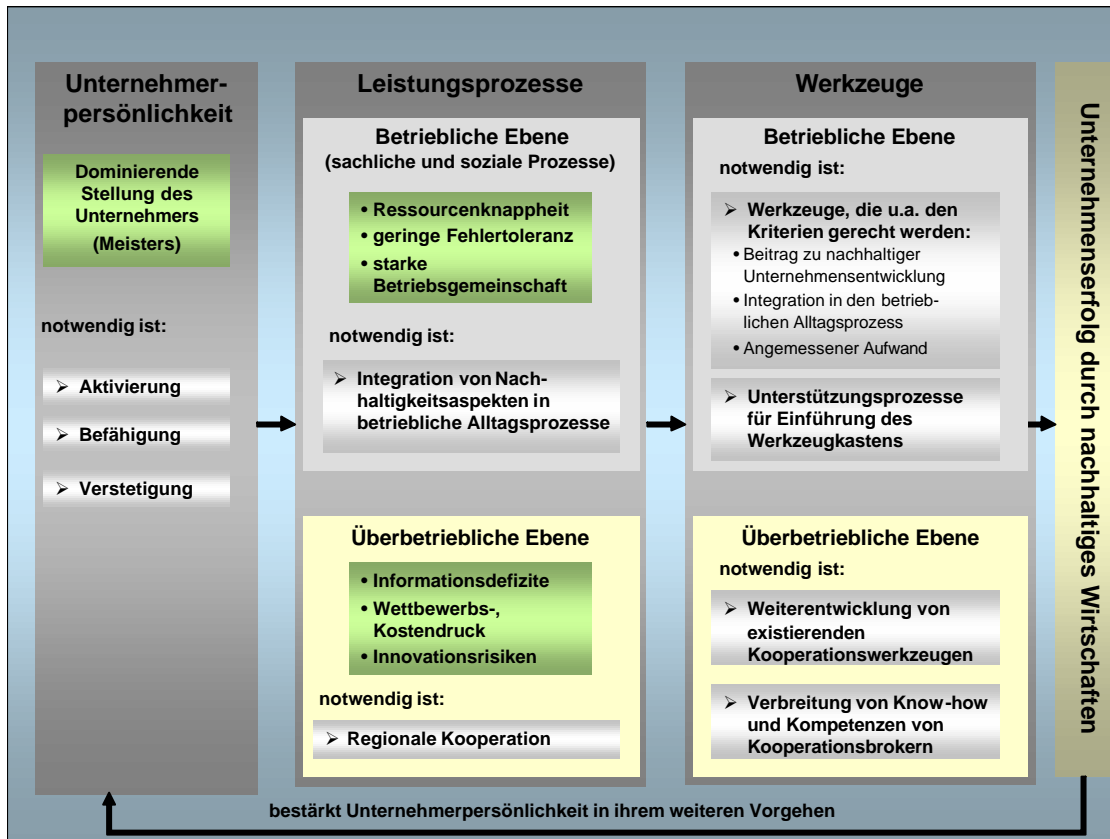


Abbildung 1: Kernelemente eines Modells zur Entwicklung des nachhaltigen Unternehmertums im Handwerk

### 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 Handwerkerunternehmers 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. Da-

nach 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.<sup>4</sup> Im Rahmen eines Forschungs- und Implementationsprogramms 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.

---

<sup>4</sup> 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).

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.

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

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).



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

Tabelle 2: Kriterien zur Bewertung und Entwicklung von Werkzeugen hinsichtlich ihrer Akzeptanz 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 Potenzial-

erkennung 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 herauszu-

holen 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.

## 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.
- Dietrich, 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.* Grevén: 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. & Itner, 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. & Mürderlein, 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/social/csr/pdf2/072-SPEMPNAT\\_ZDH\\_Germany\\_011030\\_de.htm](http://www.europa.eu.int/comm/employment_social/social/csr/pdf2/072-SPEMPNAT_ZDH_Germany_011030_de.htm).

## 2006

Albrecht, P. (2006): Nachhaltigkeitsberichterstattung an Hochschulen. Diskussion möglicher Ansatzpunkte und ihrer Konsequenzen für die Praxis. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. & Institut für Umweltkommunikation.

Brix, K.; Bromma, B. & Jaenisch, J. (2006): Nachhaltiges Unternehmertum. Diskussion des Konzepts an Unternehmensbeispielen vom Bionier bis zum sustainable Entrepreneur. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Fitschen, U. (2006): Umweltmanagement ausgewählter Großveranstaltungen – Effektiver Umweltschutz oder Greenwashing? Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Knolle, M. (2006): Implementierung von Sozialstandards in die Wertschöpfungskette von Bekleidungsunternehmen durch die Bildung von Kooperationen. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Pinter, A. (2006): Corporate Volunteering in der Personalarbeit: ein strategischer Ansatz zur Kombination von Unternehmensinteresse und Gemeinwohl? Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

## 2005

Hellmann, K. (2005): Formen des Biodiversitätsmanagements. Ein öffentlicher und ein unternehmerischer Ansatz im Vergleich. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S. & Hasenmüller, P. (2005): Nachhaltiges Wirtschaften aus Sicht des "Business Case of Sustainability." Ergebnispapier zum Fachdialog des Bundesumweltministeriums (BMU) am 17. November 2005. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2005): An Estimation of the Total Benefit Value of the British Countryside for Recreational Activities. Discussion Paper. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

## 2004

Dubielzig, F.; Schaltegger, S. (2004): Methoden transdisziplinärer Forschung und Lehre. Ein zusammenfassender Überblick. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C. (2004): Corporate Volunteering in Germany. Survey and Empirical Evidence. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Herzig, C. & Schaltegger, S. (2004): Nachhaltigkeit in der Unternehmensberichterstattung - Gründe, Probleme, Lösungsansätze. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2004): Firms, the Framework Convention on Climate Change & the EU Emissions Trading System. Corporate Energy Management Strategies to address Climate Change and GHG Emissions in the European Union. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Zöckler, J. (2004): Die Einführung des Emissionshandels in Deutschland. Eine polit-ökonomische Analyse unternehmerischer Interessenvertretung am Beispiel der Elektrizitätswirtschaft. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

## 2003

Burandt, S.; Döscher, K.; Fuisz, S.-K.; Helgenberger, S. & Maly L. (2003): Transdisziplinäre Fallstudien in Lüneburg. Beschreibung eines Entwicklungskonzepts hin zur Erweiterung des Curriculums an der Universität Lüneburg. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Frenzel, S. (2003): Operative Umsetzung der projektorientierten Kyoto-Mechanismen bei Kraftwerken. Erarbeitung eines Instruments. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

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

Herzig, C.; Rheingans-Heintze, A. & Schaltegger, S. unter Mitarbeit von Jeuthe, K. (2003): Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk. Stand der Praxis in Hamburg, Nordrhein-Westfalen und Thüringen. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Kim, K. (2003): Kriterien der interaktiven Unternehmenskommunikation im Internet. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Lühmann, B. (2003): Entwicklung eines Nachhaltigkeitskommunikationskonzepts für Unternehmen. Modellanwendung am Beispiel T-Mobile Deutschland GmbH. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2003): The Porter Hypothesis Revisited: A Literature Review of Theoretical Models and Empirical Tests. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

## 2002

Bilecen, E. & Kleiber, O. (2002): Erholung im Wald: Des einen Freund des anderen Leid. Kosten für Waldeigentümer und deren Einflussfaktoren. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

BMU & BDI (Hrsg.); Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (2002): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2002): Stakeholder und Unternehmensrisiko. Eine stakeholderbasierte Herleitung des Unternehmensrisikos. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2002): Stakeholder Value Matrix. Die Verbindung zwischen Shareholder Value und Stakeholder Value. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. & Hahn, T. (2002): Environmental Shareholder Value Matrix. Konzeption, Anwendung und Berechnung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. & Hahn, T. (2002): Sustainable Value Added. Measuring Corporate Sustainable Performance beyond Eco-Efficiency. 2<sup>nd</sup>, revised edition. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

German Federal Ministry for the Environment and Federation of German Industries (Eds.); Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (2002): Sustainability Management in Business Enterprises. Concepts and Instruments for Sustainable Development. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Hellmann, K. (2002): Ermittlung von Präferenzen verschiedener Anspruchsgruppen für die Landschaft in einem Naturschutzgebiet. Anwendung einer Conjoint-Analyse am Fallbeispiel der Lüneburger Heide. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Kim, K. (2002): Methoden zur Evaluation der Nachhaltigkeit von Unternehmen. Kategorisierung und Analyse ihrer Stakeholderorientierung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Petersen, H. (2002): Sustainable Champions. Positionierung von Marktführern im Umweltbereich. Eine empirische Untersuchung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Trautwein, S. (2002): Chancen und Probleme des betriebsinternen CO<sub>2</sub>-Zertifikatehandels - am Beispiel des Otto Versand, Hamburg. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2002): Empirical identification of corporate environmental strategies. Their determinants and effects for firms in the United Kingdom and Germany. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. & Schaltegger, S. (2002): Umweltmanagement in deutschen Unternehmen - der aktuelle Stand der Praxis. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

## 2001

Burritt, R.L. & Schaltegger, S. (2001): Eco-Efficiency in Corporate Budgeting. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Deegen, T. (2001): Ansatzpunkte zur Integration von Umweltaspekten in die „Balanced Scorecard“. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2001): Biodiversität richtig managen - Effizientes Portfoliomanagement als effektiver Artenschutz. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F. (2001): Wertschaffendes Umweltmanagement. Keine Nachhaltigkeit ohne ökonomischen Erfolg. Kein ökonomischer Erfolg ohne Nachhaltigkeit. Frankfurt: Fachverlag Moderne Wirtschaft in Zusammenarbeit mit PriceWaterhouseCoopers und dem Centre for Sustainability Management (CSM) e.V.

Figge, F. (2001): Environmental Value Added – ein neuer Ansatz zur Messung der Öko-Effizienz. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Figge, F.; Hahn, T.; Schaltegger, S. & Wagner, M. (2001): Sustainability Balanced Scorecard. Wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement mit der Balanced Scorecard. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Hahn, T. & Wagner, M. (2001): Sustainability Balanced Scorecard. Von der Theorie zur Umsetzung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Hroch, N. & Schaltegger, S. (2001): Wie gut berücksichtigen Umwelterklärungen und -berichte zentrale umweltpolitische Themen? Vergleichende Untersuchung am Beispiel von Angaben über CO<sub>2</sub>-Emissionen und Energieverbrauch für 1995/96 und 1998/99. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Petersen, H. (2001): Gewinner der Nachhaltigkeit. Sustainable Champions. Ansätze zur Analyse von Marktführern im Umweltbereich. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S.; Hahn, T. & Burritt, R.L. (2001): EMA – Links. Government, Management and Stakeholders (UN-Workbook 2). Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S. & Petersen, H. (2001): Ecopreneurship – Konzept und Typologie. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Schaltegger, S. & Synnestvedt, T. (2001): The Forgotten Link Between „Green“ and Economic Success. Environmental Management as the Crucial Trigger between Environmental and Economic Performance. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

Wagner, M. (2001): A review of empirical studies concerning the relationship between environmental and economic performance. What does the evidence tell us? 2<sup>nd</sup>, revised edition. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.

## 2000

Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): Was ist „Stakeholder Value“? Vom Schlagwort zur Messung. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. und Bank Pictet in Zusammenarbeit mit UNEP.

Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): What is “Stakeholder Value”? Developing a catchphrase into a benchmarking tool. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. and Bank Pictet in association with UNEP.

Figge, F. & Schaltegger, S. (2000): Qu’est-ce que la «Stakeholder Value»? Du mot-clé à sa quantification. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V. et Banque Pictet en association avec UNEP.

Schaltegger, S.; Hahn, T. & Burritt, R.L. (2000): Environmental Management Accounting – Overview and Main Approaches. Lüneburg: Centre for Sustainability Management e.V.