

# Instrumente nachhaltigen Wirtschaftens in der Unternehmens- praxis

edition der  
Hans **Böckler**  
**Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

*Herbert Klemisch  
Philip Potter (Hrsg.)*

**Instrumente**  
**nachhaltigen Wirt-**  
**schaftens in der**  
**Unternehmenspraxis**

edition der Hans-Böckler-Stiftung 157

**Dr. Herbert Klemisch**, Sozialwissenschaftler und Umweltberater, seit 1990 wissenschaftlicher Mitarbeiter des Klaus Novy Instituts. Er leitet den Bereich »Arbeit & Umwelt« und ist als Projektentwickler und Begleitforscher in folgenden Themenfeldern aktiv: Nachhaltiges Wirtschaften in Unternehmen; (Umwelt)Management und Produktentwicklung; Branchen- und Wertschöpfungskettendialoge; Partizipation, Berufsbildung und Qualifizierung; Ökologiemarkt- und Gründungsforschung für Klein- und Mittelbetriebe.

**Philip Potter (M. Phil.)**, Sozialwissenschaftler, seit 1990 wissenschaftlicher Mitarbeiter im Klaus Novy Institut. Er ist vorwiegend tätig in der Entwicklung, Koordination und Evaluation von transnationalen Projekten in den Themenfeldern der sozialen Nachhaltigkeit, der Arbeitsmarktpolitik und der Stadtentwicklung.

**Klaus Novy Institut (KNI), Köln:** »Wohnen & Stadt«, »Arbeit & Umwelt« sowie »Soziale Nachhaltigkeit« sind heute die zentralen Arbeitsbereiche im Klaus Novy Institut. Alle Themen haben gemeinsam, dass sie die zentralen Facetten von Nachhaltigkeit abbilden. Der Anspruch des KNI ist Brücken zu bauen zwischen Forschung und Praxis. D.h. die wissenschaftlichen Arbeiten haben den Anspruch unmittelbar in innovative Praxis zu münden. Die Fragestellung der Partizipation, also der Beteiligung gesellschaftlicher und betrieblicher Akteursgruppen ist gemeinsamer inhaltlicher, aber auch methodischer Fokus (Partizipative Evaluation) der Arbeitsbereiche im Institut. Weitere Informationen zu aktuellen Projekten, dem Forscherteam den Produkten und Dienstleistungen finden sich unter: [www.kni.de](http://www.kni.de)

© Copyright 2006 by Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39, 40476 Düsseldorf  
Buchgestaltung: Horst F. Neumann Kommunikationsdesign, Wuppertal  
Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf  
Printed in Germany 2006  
ISBN 3-86593-034-4  
Bestellnummer: 13157

Alle Rechte vorbehalten, insbesondere die des öffentlichen Vortrages, der Rundfunksendung, der Fernsehausstrahlung, der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

# INHALTSVERZEICHNIS

---

<b>VORWORT</b>	<b>7</b>
<i>Siegfried Leittretter</i>	
 <b>TEIL I:</b>	
<b>INSTRUMENTE NACHHALTIGEN WIRTSCHAFTENS IN DER DISKUSSION</b>	<b>9</b>
 <b>INSTRUMENTE NACHHALTIGEN WIRTSCHAFTENS</b>	<b>11</b>
<i>Herbert Klemisch, Philip Potter</i>	
 <b>DISKUSSION</b>	<b>23</b>
 <b>STRATEGISCHES RISIKOMANAGEMENT ALS SCHLÜSSEL FÜR MEHR NACHHALTIGKEIT IN DER ERNÄHRUNGS- WIRTSCHAFT</b>	<b>27</b>
<i>Christian Geßner, Axel Kölle</i>	
 <b>DISKUSSION</b>	<b>37</b>
 <b>ECODESIGN UND ECOSTRATEGIE FÜR KMU</b>	<b>43</b>
<i>Maïke Hora</i>	
 <b>KOMMENTAR ZUR ANWENDUNG BEI COMBINAAT</b>	<b>55</b>
<i>Robert Hansel</i>	
 <b>DISKUSSION</b>	<b>57</b>
 <b>DIE SUSTAINABLE BALANCED SCORECARD – EIN MANAGEMENTINSTRUMENT FÜR ZUKUNFTSORIENTIERTE UNTERNEHMEN</b>	<b>63</b>
<i>Jürgen Freimann</i>	

<b>SUSTAINABLE BALANCED SCORECARD – DIE ANWENDUNG BEI WAGNER SOLAR</b>	<b>75</b>
<i>Klaus Schweitzer</i>	
<b>DISKUSSION</b>	<b>79</b>
<b>SOFT FACTOR ASSESSMENT</b>	<b>83</b>
<i>Alexandra Luig</i>	
<b>SOFT FACTOR ASSESSMENT BEI MUCKENHAUPT &amp; NUSSELT</b>	<b>93</b>
<i>Christian Lehmann</i>	
<b>DISKUSSION</b>	<b>99</b>
<b>SAFE – VOM NACHHALTIGKEITSCHECK ZUR NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE</b>	<b>103</b>
<i>Herbert Klemisch</i>	
<b>KOMMENTAR ZUR SAFE BEI FEINSCHNITT</b>	<b>107</b>
<i>Klaus Peter Teuschen</i>	
<b>ABSCHLUSSDISKUSSION</b>	<b>109</b>
 <b>TEIL II : INSTRUMENTE NACHHALTIGEN WIRTSCHAFTENS IM ÜBERBLICK</b>	 <b>123</b>
1. Sustainable Balanced Scorecard	125
2. Sustainability Balanced Scorecard	126
3. Nawigator	127
4. Sustainable Excellence	128
5. best – benchmarking for sustainability	129
6. Soft Factor Assessment (SFA)	130
7. Potentialanalyse	131
8. Kompetenzmanagement	132

9. Der future Nachhaltigkeitscheck 2003	133
10. SAFE – Sustainability Assessment For Enterprises:	134
11. EcoDesign – EcoStrategie	135
12. Faktor X	136
13. KooperationJetzt!	137
14. foodradar.de - fit für die Zukunft	138
15. www.oekoradar.de	139
16. Initialer Nachhaltigkeitscheck	140
Übersicht 1: Ziele der Instrumente	141
Übersicht 2: Inhalt, Methode und Ablauf	142
Übersicht 3: Umsetzung, Dauer, Kosten	145

### **TEIL III:**

#### **INSTRUMENTE NACHHALTIGEN WIRTSCHAFTENS IN DER ANWENDUNG**

**147**

I. Sustainable Balanced Scorecard bei Wagner & Co.	149
II. Foodradar bei Teutoburger Ölmühle	152
III. Soft Factor Assessment bei Muckenhaupt & Nusselt	155
IV. Future Nachhaltigkeitscheck 2003 bei Appetito	159
V. SAFE bei Feinschnitt	162
VI. EcoDesign/EcoStrategie bei Combinaat	165

### **SEMINARPROGRAMM**

#### **VERANSTALTUNGSANKÜNDIGUNG UND PROGRAMM**

**169**

#### **VERZEICHNIS DER AUTORINNEN UND AUTOREN**

**171**

#### **VERZEICHNIS DER TEILNEHMERINNEN UND TEILNEHMER**

**173**

#### **LITERATUR**

**175**

#### **SELBSTDARSTELLUNG DER HANS-BÖCKLER-STIFTUNG**

**185**



# VORWORT

*Siegfried Leittretter*

Obwohl die erste globale Umweltkonferenz in Rio 1992 nachhaltiges Wirtschaften von Unternehmen und Staaten einfordert, kommt der Prozess nur mühsam in der Praxis in Gang. Nachhaltiges Wirtschaften ist für das Management noch immer eine sperrige Anforderung, die sie mit dem Hinweis auf den harten weltweiten Wettbewerb, dann wenn's konkret wird, in die Welt der Utopie verweist. Außerdem, wie kann die Fülle an Anforderungen in eine Unternehmensstrategie eingebettet und in das Managementsystem wirksam integriert werden, also mit klaren Zieldefinitionen, Festlegung der Verantwortung auf den verschiedenen Ebenen und Kontrolle der Einhaltung, verbunden mit kontinuierlicher Nachjustierung und Verbesserung.

So viele, äußerst unterschiedliche Ziele gleichzeitig auf jeder Entscheidungsebene im Auge zu behalten, scheint eine nahezu unlösbare Aufgabe. Sie wirkt für viele Unternehmen als fremdartig, eigentlich ziemlich weltfremd. Dominant ist die ökonomische Vernunft des Unternehmens, die heißt, die Konkurrenz zu bestehen, mit Lohnkostenreduzierung, preisgünstiger Umweltnutzung, ohne die ökologischen und sozialen Folgen in die Kostenrechnung und Bilanz einzubeziehen. Etwas kräftiger ausgedrückt, könnte man auch sagen, Lohn-, Umwelt-, Sozial- und Steuerdumping rechnen sich allemal in kurzfristiger Betrachtung. Dennoch, unser Globus mit seiner wachsenden Bevölkerung, seinem Raubbau an Natur und Mensch, hat nur dann eine Chance, wenn die Beschäftigten mit ihrer Interessenvertretung, Gewerkschaften und andere soziale Gruppen zusammenwirken, um ein zukunftsfähiges, dauerhaftes Zusammenleben mit einer funktionierenden umweltfreundlichen und sozial gerechten Wirtschaft zu organisieren. Ökonomische und ökologische Ziele definieren und kontinuierlich deren Einhaltung kontrollieren, andererseits mit dem gleichen Nachdruck auch die Beschäftigten aktiv an Unternehmensentscheidungen beteiligen, die Diskriminierung sozialer Gruppen abbauen, in den Unternehmen weltweit, die Gesundheit der Beschäftigten, der Bewohner und Verbraucher schützen. Dies sind einige der umfassenden Ziele nachhaltigen Wirtschaftens etwas präzisiert.

Für die Hans-Böckler-Stiftung haben Herbert Klemisch und Philip Potter vom Klaus Novy Institut, Köln untersucht, wie bekannte Instrumente nachhaltigen Wirtschaftens funktionieren, wie die umfassenden Anforderungen wirksam gesteuert werden können und wie sie sich im Praxistest darstellen. Die Arbeit gibt einen guten



Überblick über die aktuellen Instrumente nachhaltigen Wirtschaftens und ihre Anwendung und liefert viel Stoff für die Debatte zwischen der Wissenschaft, dem Management von Unternehmen und den Beschäftigten und ihrer Interessenvertretung. Wenn die Debatte mit dieser Analyse ausgelöst wird, ist einer der wesentlichen Zwecke erreicht.

**Teil I:**  
**Instrumente**  
**nachhaltigen Wirt**  
**schaftens in der**  
**Diskussion**



# INSTRUMENTE NACHHALTIGEN WIRTSCHAFTENS

*Herbert Klemisch, Philip Potter*

## NACHHALTIG WIRTSCHAFTENDE UNTERNEHMEN

Nachhaltiges Wirtschaften ist seit der Konferenz von Rio weltpolitische Handlungsmaxime und wird nach und nach auf allen Politik- und Programmebenen umgesetzt. Inzwischen kommt das Thema auch langsam in der Wirtschaft an. Noch schätzen sich nur wenige Unternehmen selbst als nachhaltigkeitsorientiert ein. Nach einer Umfrage des Ifo-Instituts geben 18 % der deutschen Unternehmen an, nachhaltigkeitsorientiert zu sein, 25 % bewegen sich in Richtung Umweltmanagement und 57 % verorten sich als eher passiv (Schulz/Sprenger 2002).

Gleichzeitig beobachten wir eine aktive Bewegung im Bereich Consulting und Wissenschaft. In der Unternehmensberatung und in der praxisorientierten Forschung werden zum einen neue Instrumente der Personal- und Organisationsentwicklung erarbeitet, die das Thema nachhaltiges Wirtschaften auf die Unternehmensebene herunterbrechen und auf die Agenda setzen, zum anderen werden bestehende Management-Tools um Nachhaltigkeitsdimensionen erweitert. Es ist festzustellen, dass mittlerweile eine Fülle von Instrumenten vorliegt, die den Anspruch haben, nachhaltiges Wirtschaften in Unternehmen zu fördern. Die Nutzungs- und Lösungskapazitäten dieser Instrumente sind jedoch für die betrieblichen Akteure noch unübersichtlich und nicht leicht zu erschließen. Deren Ertrag konnte bisher auf Unternehmensebene nur punktuell vermittelt werden. Was zu der Schlussfolgerung führt, dass für das Durchschnittsunternehmen und die Berater »Nachhaltigkeit noch kein Geschäft« ist (Steger 2003). Andererseits gehen Mohe/Pfriem (2003: 509) aufgrund ihrer Beobachtungen zum Themenfeld der Instrumente nachhaltigen Wirtschaftens von wenig Reflektion der Anbieter über die Berater-Klienten-Beziehung aus und vermuten sogar eine geringe Professionalität im Bereich der Sustainability Consulting. Selbst dann, wenn auf Führungsebene die Wettbewerbsvorteile einer nachhaltigen Unternehmensstrategie und –praxis erkannt worden sind, herrscht noch weitgehend Unkenntnis seitens der Beschäftigten über die Chancen und Risiken einer betrieblichen Ökologisierung bzw. Nachhaltigkeitsorientierung.

## SYSTEMATISIERUNG

Versucht man die vorliegenden Instrumente zu systematisieren, so lassen sich grob drei Typen unterscheiden. Den Schwerpunkt bilden diejenigen Instrumente, die sich als Managementinstrument auf die innerbetriebliche Strategie-, Personal- und Organisationsentwicklung beziehen und von daher auf Unternehmensebene angesiedelt sind (u.a. Sustainable oder Sustainability Balanced Scorecard, Sustainable Excellence, SAFE, SFA und Potentialanalyse). Versucht man diese Gruppe der betrieblichen Instrumente in sich zu ordnen, so beziehen sich die Instrumente Sustainable Balanced Scorecard (1), Sustainability Balanced Scorecard (2) und Nawigator (3) auf die Balanced Scorecard (BSC) als Grundlage. Bei der BSC handelt es sich um ein Managementsystem, das mit Hilfe von Kennzahlen der Erarbeitung von Unternehmenszielen als Vision und Strategie dient. Dabei werden vier Perspektiven bewertet: Finanzen, Markt und Kunden, Prozess sowie Mitarbeiter- und Entwicklungsperspektive. Diese Bearbeitungsebene soll mit den drei Säulen des Nachhaltigkeitskonzeptes (Ökonomie, Ökologie und Soziales) verbunden werden. Hierzu gehört auch der future Nachhaltigkeitscheck (9) in seiner weiterentwickelten Form. Die Instrumente Sustainable Excellence (4) und best (5) folgen dem Basiskonzept der European Foundation for Quality Management (EFQM). Soft Factor Assessment (SFA, 6) und Sustainable Assessment for Enterprises (SAFE, 10) weisen eine gewisse Strukturähnlichkeit durch den Bezug auf die weichen Faktoren auf, wobei sich SFA explizit und fast ausschließlich den weichen Faktoren widmet.

Den zweiten Typ bilden Instrumente, mit denen eine Ökologisierung von Produkten oder eine Kommunikation in der Wertschöpfungskette erreicht werden soll und die z.T. dann auch konsequenterweise überbetrieblich umgesetzt werden. Hierzu gehören EcoDesign-EcoStrategie (11), Faktor X (12), KooperationJetzt! (13), aber auch foodradar (14) mit einem Ansatz der Risikominimierung in der Wertschöpfungskette. Die dritte Kategorie bilden die eher web-basierten und weniger dialogisch ausgerichteten Instrumente. Hier geht es um Sensibilisierung fürs Thema, einen ersten Einstieg in nachhaltiges Wirtschaften und einen schnellen Check für das eigene Unternehmen oder die Erschließung von Basisinformationen: dazu gehören ökoradar (15) und Initialer Nachhaltigkeitsscheck (16).

## DIE INSTRUMENTE IM ÜBERBLICK

	<b>Instrument</b>	<b>Entwickelnde Institution</b>
1	Sustainable BS	RKW Hessen, Uni Kassel, FH Friedberg, FH Pforzheim, sowie 3 freie Unternehmensberater
2	Sustainability BSC	Centre for Sustainability Management (CSM)
3	Nawigator	Institut für ökologische Betriebswirtschaft e.V. Siegen, Sozialforschungsstelle Dortmund
4	Sustainable Excellence (SusEx)	Sustainable Excellence Group
5	Benchmarking for sustainability (best)	future e.V.
6	Soft Factor Assessment (SFA)	ecco Unternehmensberatung GmbH
7	Potentialanalyse ProInVent	RKW NordWest e.V.
8	Kompetenzmanagement	DGB Bildungswerk, AQU Team, Düsseldorf
9	future Nachhaltigkeitscheck	future e.V.
10	Sustainability Assessment for Enterprises (SAFE)	Wuppertal Institut, Klaus Novy Institut
11	EcoDesign-EcoStrategie	econcept
12	Faktor X	Wuppertal Institut, Trifolium
13	KooperationJetzt!	future e.V.
14	foodradar.de	dknw, Universität Witten/Herdecke
15	www.oekoradar.de	dknw, Universität Witten/Herdecke, Umweltmanagement, Universität Hohenheim
16	Initialer Nachhaltigkeitscheck (INC)	future e.V.; Trifolium; Wuppertal Institut; dknw, Universität Witten/Herdecke

Allen Instrumenten ist gemeinsam, dass sie in der aktuellen Form noch nicht lange auf dem Markt existieren. Vielfach sind sie entstanden in geförderten Modellprojekten mit einer kleinen Anzahl von Unternehmen als Praxispartner, mit denen die Instrumente in der Anwendung erprobt worden sind. Es kann also noch nicht auf umfangreiche betriebliche Erfahrungen zurückgeblickt werden. Anwendungsfälle liegen zwischen einem und ca. 50 pro Instrument. Für alle dargestellten betrieblichen Tools kommt eine Gesamtsumme von ca. 250 Unternehmensnutzungen zustande – wobei es sicherlich zu Doppelzählungen gekommen ist. Es handelt sich

noch um ein exploratives Feld und eine Teilmenge von beschäftigtenorientierten Unternehmensstrategien (im Überblick dargestellt in Müller 2003). Zu einigen Instrumenten liegen fundierte Ergebnisse aus der Begleitforschung vor. Dies gilt insbesondere für die unterschiedlichen Sustainable Balanced Scorecard – Ausprägungen (Arnold/Freimann 2003; Schaltegger/Dyllick 2002; Ammon u.a. 2002), aber auch für SFA (ecco 1999) und explorativ für SAFE (Klemisch/Heuer 2001).

## **BETEILIGUNG UND ZIELGRUPPEN**

### **Branchen und Unternehmenstyp**

Einige Instrumente stammen in ihrer Basisform aus der Praxis von Großunternehmen (Balanced Scorecard oder EFQM) und finden bisher wenig Anwendung in Klein- und Mittelständischen Unternehmen (KMU). D.h. hier sind vielfach Organisationsentwicklungsansätze übernommen und nicht speziell für KMU oder Kleinstbetriebe angepasst worden. Eine Ausnahme stellen die EcoDesign–EcoStrategie Tools dar, die für Kleinstbetriebe, hier insbesondere das gestaltende Handwerk, entwickelt wurden.

Manche Instrumente sind aber auch speziell für das Klientel der KMU im Rahmen von entsprechenden Förderprogrammen oder Fördereinrichtungen entstanden oder weiterentwickelt worden. Hierzu zählen u.a. SAFE, SFA oder die Potentialanalyse. Die damit verbundenen Anpassungsprobleme vor dem Anforderungshintergrund der KMU werden von manchen Anbietern offen thematisiert, von anderen wenig reflektiert oder gar übergangen.

Vielfach wird die Notwendigkeit eines Branchenbezugs verkannt. Die praktische Erfahrung zeigt aber, dass der Branchenbezug immer wichtiger wird, vor allem je kleiner die Betriebe sind. Für die Anwendung in Großkonzernen mag der Branchenbezug zweitrangig sein, für KMU spielt die konkrete Problemlösungskapazität der Instrumente und die Branchenkenntnis des Beratenden eine entscheidende Rolle. Für die hier vorgestellten Tools ist bezeichnend, dass nur wenige (foodradar, EcoDesign – EcoStrategie, SAFE liegt in einer Version für Handwerksbetriebe vor, INC für die Nahrungsmittelbranche) eine explizite Branchenausrichtung und Zielgruppenorientierung verfolgen. Andere Anbieter haben zwar Erfahrungen in speziellen Branchen gesammelt, gehen jedoch prinzipiell von einer Übertragbarkeit auf alle Branchen aus. Die Schwierigkeit der Verbreitung und die mangelnde Marktfähigkeit wird aber hier sicherlich eine Ursache haben.

## **Mitarbeitende im Unternehmen**

Zum Thema Partizipation und Beteiligung bleiben die Informationen über die Instrumente eher diffus. Sie sind ambivalent und schwanken zwischen Top-down und Bottom-up. Es wird zwar häufig von dialogischem Ansatz gesprochen und Teamarbeit ist vielfach als Umsetzungsform genannt, jedoch bleiben die meisten Ansätze der traditionellen Organisationsentwicklung verhaftet. Als Zielgruppe werden Führungskräfte und mittleres Management am häufigsten benannt, wogegen die Betriebsräte und »übrigen Beschäftigte« nur eine marginale Rolle spielen. Hierarchieübergreifende Beteiligung ist aber von den Anbietenden auch nicht immer intendiert. Folglich kann von einer breiten Beschäftigtenbeteiligung in Unternehmen nicht die Rede sein.

Teilweise hat dies damit zu tun, dass Betriebsräte in einer klein- und kleinstbetrieblichen Struktur – insbesondere im Handwerk – selbst kaum anzutreffen sind. Lediglich 4 % der Betriebe mit weniger als 20 Mitarbeitenden verfügen über einen Betriebsrat, 16 % der Unternehmen mit 21 bis 50 Beschäftigten, aber bereits 67 % der Unternehmen mit 51 bis 500 Beschäftigten haben einen Betriebsrat. Kleinbetriebe kann man also zutreffend als »betriebsratsfreie Zonen« definieren (Wassermann 2001). Hier kann das novellierte Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) Abhilfe schaffen, indem es gerade die Möglichkeit der Bildung von Interessenvertretungen in Kleinbetrieben erleichtert.

Insgesamt bleiben die Aussagen der Anbieter und Begleitforscher zur Beteiligung von Betriebsrat und Beschäftigten aber eher unverbindlich: »nicht zwingend erforderlich«, »individuelle Entscheidung« oder »wenn sein Beitrag strategisch relevant ist« sind charakteristische Auskünfte. Wenn, dann können sie sich die Rolle des Betriebsrates am ehesten als »Motivator und Multiplikator« vorstellen.

## **Warum ist eine Beteiligung von Betriebsräten und Beschäftigten an Instrumenten nachhaltigen Wirtschaftens sinnvoll und notwendig?**

Obwohl die aktive Beteiligung der Beschäftigten an Managementprozessen eine wesentliche Komponente erfolgreicher Umsetzung ist, werden die Möglichkeiten einer effektiven Beschäftigtenbeteiligung nicht ausgeschöpft. Insbesondere die Motivation der Mitarbeitenden ist wichtig. Häufig wird auf die Notwendigkeit individuellen Engagements der Beschäftigten verwiesen, das nötig sei, um betriebliche



Verbesserungen effizient und dauerhaft zu implementieren. Dies erfordert eine Qualifikationsanstrengung, die oftmals aus Kostengründen und Personalmangel nicht in Angriff genommen wird. In KMU bestehen darüber hinaus deutliche Mängel bei der Qualifizierung der Beschäftigten. Es gibt nur vereinzelt dauerhafte Strukturen, in denen die relevanten Personen hierarchieübergreifend an Problemlösungen arbeiten.

Fragen des nachhaltigen Wirtschaftens stoßen aber, stärker als beispielsweise der betriebliche Umweltschutz, auch in den Kernbereich von strategischen Unternehmensentscheidungen vor. Sie haben Auswirkungen auf die Positionierung des Unternehmens, Investitionsentscheidungen, die Organisations- und Personalentwicklung sowie Arbeitsplatzsicherung. Sie sind insofern Gegenstandsbereich der Mitbestimmung für Betriebsräte und im BetrVG festgeschrieben. Dies gilt noch viel mehr, wenn der Betriebsrat seine eigene Rolle als die eines Co-Managers begreift (Lauen/Schwarz 2004). Insbesondere für das Beispiel der Balanced Scorecard wurden in letzter Zeit einige Expertisen vorgelegt, die die Beteiligungsrechte von Betriebsräten bei der Umsetzung von Managementinstrumenten zur Umsetzung von Personal- und Organisationsentwicklung analysieren (Däubler 2001 und 2000). Auf diese kann für die Umsetzung von Instrumenten nachhaltigen Wirtschaftens zurückgegriffen werden. Durch das novellierte BetrVG bestehen z.B. erweiterte Rechte in Personal- und Organisationsfragen. Diese sind u.a.:

- das Mitbestimmungsrecht zu den Grundsätzen der Durchführung von Gruppenarbeit (§ 7, Abs. 1 Ziffer 13),
- das Recht des Betriebsrates bestimmte Aufgaben an Arbeitsgruppen per Betriebsvereinbarung zu delegieren (§ 28a) sowie
- ein Initiativrecht bei der Personalplanung und bei der Sicherung und Förderung der Beschäftigung.

Darüber hinaus können Betriebsräte auf einige Publikationen zurückgreifen, die die Balanced Scorecard als Strategieinstrument für Betriebsräte beschreiben (TBS NRW 2002) oder bisherige Erfahrungen mit der Betriebsrätebeteiligung an der Umsetzung einer Balanced Scorecard reflektieren (Abel 2001; Abel/Wannöffel 2002; Havighorst/Müller 2000). Für andere Instrumente, insbesondere für solche die eher in KMU eine Praxisanwendung finden, sind allerdings noch erhebliche Informationslücken vorhanden.

## **KANN PARTIZIPATION ZU NACHHALTIGEN VERBESSERUNGEN BEITRAGEN?**

Bei der Analyse der vorliegenden Personal- und Organisationsentwicklungsinstrumente lässt sich vor allem positiv herausarbeiten, dass interne weiche Faktoren eine wichtige Rolle spielen. Die Instrumente bedienen sich größtenteils »partizipativer Methoden«. Trotzdem scheinen die Potenziale der Beteiligung von Betriebsräten und Beschäftigten nicht anerkannt bzw. nicht genutzt zu werden.

Partizipation braucht Zeit für Weiterbildung, Lernen, Dialoge und Gestaltungsversuche. Die übliche Beschränkung von Beteiligungsprozessen auf betriebliche Arbeitsgestaltung, Organisationsentwicklung oder auf die Technikgestaltung ist überholt. Beteiligung sollte an strategischen Fragen der Unternehmenspolitik ansetzen und über den einzelbetrieblichen Rahmen hinausgehen. Insofern ist Beteiligung bei allen Fragen des nachhaltigen Wirtschaftens Ziel und zugleich Methode. Nachhaltigkeitsprozesse müssen auch über den einzelbetrieblichen Rahmen hinausgehen und in Wertschöpfungsketten, in Unternehmensnetzwerken und an den Orten unternehmerischer Innovation organisiert werden. Denn wenn es Beteiligungsprozessen nicht gelingt, in den Bereich industrieller Innovation (z.B. der Produktentwicklung) vorzustoßen, dann wird es sich immer um eine nachhinkende Beteiligung nach Vollendung der Tatsachen handeln. Deshalb ist die Einbindung von Betriebsräten und Beschäftigten in Prozesse nachhaltigen Wirtschaftens in Unternehmen von zentraler Bedeutung.

## **ZUR VERÖFFENTLICHUNG**

Die vorgelegte Publikation ist entstanden in einem längerfristigen Arbeitsprozess, an dem viele Akteure beteiligt waren. Hier werden Forschungsergebnisse präsentiert, die einem fachkundigen Publikum zur Diskussion gestellt und anschließend weiterentwickelt wurden. Dieser Prozess einer praxisorientierten Begleitforschung ist in der vorliegenden Veröffentlichung dokumentiert.

Die Veröffentlichung besteht aus drei Teilen. Beim umfangreichsten Teil handelt es sich um eine Tagungsdokumentation im klassischen Sinne. Die Veranstaltung mit dem Titel »Instrumente nachhaltigen Wirtschaftens in der Unternehmenspraxis« fand am 1.2.2005 in Düsseldorf statt und hatte bei den 60 Teilnehmenden eine gute Resonanz, so dass die Hans-Böckler-Stiftung als Mitveranstalter uns gebeten hat, die Tagung zu dokumentieren. Dabei kam uns zu-

gute, dass ein transkribierter Tonbandmitschnitt der Fachtagung erstellt worden war. Wir haben daraufhin alle Referenten und Referentinnen um eine Überarbeitung ihrer Beiträge gebeten, die sie auch dankenswerterweise vorgenommen haben. Der Charme der Tagung lag darin, die Vorstellung der Instrumente mit Erfahrungsberichten aus Unternehmen zu koppeln. So sind auch die Kommentare aus den beiden Handwerksbetrieben in ihrer gesprochenen Form authentisches Zeugnis einer sehr praxisnahen Diskussion.

Vorgestellt wurde eine Studie des Klaus Novy Instituts mit dem Titel »Instrumente nachhaltigen Wirtschaftens – Aktuelle Angebote der Personal- und Organisationsentwicklung«, die mit Förderung der Hans-Böckler-Stiftung entstanden ist (Klemisch/Potter 2004). Die lebhafte Diskussion, auch zu der vorgestellten Studie, führten zu einer Überarbeitung derselben, wobei insbesondere auf eine Analyse und Darstellung der Wirkungsebenen von Nachhaltigkeit verzichtet wurde, weil sich dieser Ansatz als methodisch problematisch herausstellte. Wir hatten Instrumentenprofile vorgelegt, die aus den Angaben zu den Wirkungsdimensionen der Instrumente, entlang der Achsen ökologisch-ökonomisch-sozial-partizipativ abgeleitet worden sind. Abgesehen davon, dass es sich dabei um eine Selbstverortung der Instrumentenanbieter handelte, die ihre Instrumente mit unterschiedlichen strengen Maßstäben bewerteten, erwiesen sich auch die Zuordnung und Begrifflichkeiten im Nachhaltigkeitsdiskurs als nicht eindeutig. Vor diesem Hintergrund haben wir uns entschieden, auf die Präsentation der Wirkungsindizes in dieser Veröffentlichung zu verzichten und stellen die Instrumente im zweiten Teil nach einem einheitlichen Schema in einer Art Steckbrief vor. Der Name des Instrumentes, der Anbieter stehen am Beginn. Als Basisinformation folgen das zentrale Ziel, Inhalte, Methoden und Ablauf. Diese Aspekte werden am Ende des Kapitels II darüber hinaus tabellarisch im Vergleich dargestellt. Dies sind u. a. Ziele, Inhalt, Methode und Ablauf, Dauer und Kosten der Umsetzung. In einem dritten und letzten Teil werden Instrumente nachhaltigen Wirtschaftens in ihrer Praxisanwendung bei sechs Unternehmen vorgestellt.

## **DIE PRAXISBEISPIELE – AUSWAHLKRITERIEN, INFORMATIONQUELLEN, VORGEHEN**

Auswahlkriterium war neben einem guten Zugang zu den Unternehmen und Akteuren vor allem die Tatsache, dass es sich bei den Unternehmen mit einer Ausnahme um KMU im klassischen Sinne handelt. Die breite Streuung der Unterneh-

mensgröße ist insofern von Vorteil, als sie zur Orientierung bei der Zielgruppen-eignung der Instrumente beiträgt. Die Befragung von zwei Handwerksbetrieben ermöglicht sogar den Blick auf die Wirkungsweise in so genannten Kleinstunternehmen. Insgesamt bilden die Unternehmen einen interessanten Branchenmix:

- Solarenergieanbieter
- Kabelhersteller
- Ölmühle
- Hersteller von Convenience food
- zwei Schreinereibetriebe.

Betriebsräte existieren in zwei der sechs ausgewählten Betriebe. Ein Unternehmen kommt aus der Tradition eines Selbstverwaltungsbetriebes und hat von daher eine starke Partizipationsorientierung, aber keinen Betriebsrat.

Zurückgegriffen wurde bei der Darstellung auf Interviews und schriftliche Befragung der Unternehmensvertreter, fallweise telefonische Nachrecherchen und daneben auf Literatur, Artikel und Selbstdarstellungen der Unternehmen, in denen auf die Umsetzung der Instrumente Bezug genommen wird. Teilweise wurden offene Interviews vor Ort geführt. Gesprächspartner in den Unternehmen waren in der Regel die Umwelt- bzw. Qualitätsbeauftragten und die Geschäftsführer. Für ihre Offenheit und die zur Verfügung gestellte Zeit möchten wir uns an dieser Stelle noch einmal explizit bedanken.

Bei den Unternehmen und den erprobten Instrumenten handelt es sich im Überblick um:

- Sustainable Balanced Scorecard bei Wagner & Co. Solartechnik
- Foodradar bei Teutoburger Ölmühle
- Soft factor Assessment bei Muckenhaupt & Nusselt
- Future Nachhaltigkeitscheck 2003 bei Apetito
- SAFE bei Feinschnitt
- EcoDesign und EcoStrategie bei CombiNaat

Wenn man versucht, trotz der begrenzten Anzahl von Beispielen ein Resümee zu ziehen, so lassen sich mit aller Vorsicht folgende Aspekte verallgemeinern.

Unternehmerische Praxisanwendungen sind aufgrund des Pilotcharakters der angewandten Instrumente selten. Fast alle bisherigen Nutzungen ranken sich also, und auch das scheint typisch zu sein, um Modellprojekte, in denen die Instrumente entwickelt und erprobt wurden. Unternehmen, die sich an diesen Prozessen beteiligen, sind in der Regel neugierig, innovationsoffen und dialogorientiert. Sie beziehen weitere Motivation dadurch, dass sich die Nutzung der Instrumente im

Rahmen von Modellprojekten ohne hohe eigene Kosten vollzieht, wenn die Durchführung nicht sogar kostenlos angeboten wird.

Die meisten dargestellten Unternehmen haben als Grundvoraussetzung eine gewisse Ökologierorientierung, die sich über die Nutzung von Umweltmanagementsystemen oder durch die Ausrichtung an ökologischen Produkten festmacht. Die Akteure dieser Unternehmen bewegen sich in Netzwerken rund um das Thema Ökologie und Umweltschutz. Dieses Profil haben sie mit ihren Beratern und den Instrumentenanbietern gemein. Auch die Berater/Anbieter haben meist eine ökologische Grundorientierung und ihren Kompetenzschwerpunkt in diesem Themenfeld. Man könnte nun den Entwicklungsprozess von der Ökologie oder vom Umweltmanagement zur Nachhaltigkeit mit Hilfe der entsprechenden Tools als einen wechselseitigen Lernprozess von Unternehmen und Beratern in die zentralen Bereiche der unternehmerischen Geschäftspolitik bezeichnen.

Allerdings mit begrenztem Erfolg, was den Transfer in den Mainstream klein- und mittelständischer Unternehmen angeht. Es zeigt sich, dass die meisten Instrumente zwar durchaus tauglich sind für den spezifischen Zweck, den ihre Entwickler mit ihnen verfolgen, aber noch kaum praktische Anwendungen über die Projekte hinaus zu finden sind, in denen sie entwickelt wurden. Trotz bescheinigter hoher Potenziale an Übertragbarkeit für unterschiedliche Unternehmenstypen, Branchen und Größenordnungen, gibt es nach unserer Beobachtung bisher eine geringe Nachfrage, die sich u.a. in der schwierigen Gewinnung von Praxispartnern in Modellprojekten zeigt. Die Frage der Umsetzung eines erfolgreichen Mainstreaming bleibt unbeantwortet. Keines der vorgestellten Instrumente hat den Wandel von einem geförderten Modell zum marktgängigen Tool vollzogen. Eine Ursache liegt möglicherweise in der starken Angebotsorientierung und einer Vernachlässigung der Bedarfsermittlung für spezifische Branchen, Unternehmen und Unternehmenstypen.

Eine Kosten/Nutzen-Bestimmung ist schwierig, weil die »Echtkosten« in den Modellprojekten nicht entstehen, aber auch, weil es sich um Teile von Prozessen handelt und Zeitintensität und der Nutzen der Umsetzungsarbeiten in der betrieblichen Praxis schwer zu beziffern waren. So blieb manchmal unklar, wo das eine Instrument/Projekt aufhört und das nächste anfängt.

Entscheidend zur Beantwortung der Wirksamkeit der Anwendung von Instrumenten ist der Punkt, an dem sich modellhaft angestoßene Prozesse in den betrieblichen Alltag integrieren. Hier geben die Fallbeispiele ein wenig Klarheit. Eindeutig ist, dass es sich um längerfristige Prozesse handelt, die, sollen sie nachhaltig sein, einer kontinuierlichen Pflege durch betriebliche Promotoren bedürfen und nicht dauerhaft auf Impulse von außen angewiesen sein können.

Die Umsetzung weist alle Instrumente als dialogorientiert aus, wobei die Partizipation als Kategorie häufig im Mittelpunkt steht. Mit Partizipation ist dann Team-, Gruppenarbeit und Workshopumsetzung gemeint. Wenn man von der Beteiligung aller Beschäftigten in den Handwerksbetrieben absieht, wird aber schnell deutlich, dass die Führungs- und mittlere Managementebene die zentrale Zielgruppe darstellen. Betriebsräte, in drei Unternehmen vorhanden, waren nur in zwei Unternehmen am Prozess beteiligt. Auch ging diese Beteiligung nach Einschätzung der Befragten nicht über eine reine Information hinaus.

Dieser Sachverhalt macht deutlich, dass es insbesondere für die Zielgruppe der Betriebsräte, aber auch für Unternehmensleitung und Management in KMU noch einen starken Informationsbedarf zu den Instrumenten und ihrer Wirkungsweise vor dem Hintergrund nachhaltigen Wirtschaftens gibt. Hier kann die vorgelegte Veröffentlichung eine erste Orientierung sein. »Die Frage ob und wie man eine nachhaltige Unternehmensführung instrumentieren kann und sollte, muss aber vor dem Hintergrund eines differenzierten Wissens um die Umsetzungsbedingungen erfolgen ... Es müssen die Bedingungen ihrer Umsetzung analysiert und Andockungspunkte für den Einsatz geeigneter Instrumente entdeckt werden« (Freimann 2004: 7). In diesem Sinne wurde hier ein Fundament gelegt.



**Prof. Eckart Hildebrand, Wissenschaftszentrum Berlin**

Eine Frage zur Anlage und zum Ziel der Untersuchung: Du hast vier Ziele formuliert: 1. Transparenz herstellen, 2. erste Erfahrungen transportieren, was notwendigerweise eingeschränkt ist, weil ja einer der Hauptbefunde ist, dass es alles relativ neue Modellprojekte sind, was natürlich ein bisschen deine letzte Aussage der Weiterführung infrage stellt. Da kann man ja fast noch nichts wissen, also insofern wäre das sicherlich eine zukünftige Forschungsaufgabe. 3. Leistungsfähigkeit und 4. Beteiligung.

Die Frage, die ich stellen will: Leistungsfähigkeit hast du formuliert, Stärken und Schwächen für verschiedene Akteure. Da ist mir ein bisschen unklar, was der Maßstab und was die Kriterien sind, also die Bezugspunkte, an denen Stärken und Schwächen gemessen werden sollen, das ein bisschen systematisch zu entwickeln und dann auch wirklich als Maßstab an das Instrument anzulegen. Das scheint mir eher eine Aufgabe für die nächste Stufe zu sein. Ich sehe die Studie, wie sie jetzt vorliegt, eigentlich als eine sehr breite und sehr gut informierende deskriptive Studie, die aber meiner Meinung nach den Anspruch, der in 3. enthalten ist, noch nicht leistet, nämlich wirklich die Leistungsfähigkeit erstens systematisch und zweitens begründet darzustellen. Deshalb würde ich eher dafür plädieren, diesen Bogen ein bisschen zurückzuziehen, um sich nicht massiver Kritik auszusetzen und das als Aufgabe für eine nächste Phase zu nehmen.

Was ich ein bisschen schade finde und was ihr vielleicht auch noch ergänzen könntet: Ihr hattet ja in der letzten Studie<sup>1</sup> schon eine Reihe von Hemmnissen der Partizipation beschrieben und da ist ja auch unterschieden worden zwischen Beteiligung von Beschäftigten und von Betriebsräten, das wäre hier auch sehr sinnvoll. Ihr habt ja gesagt, da existieren nicht überall Betriebsräte und das ist ja mehr als wahr. Dann wäre die Frage, wie die Beteiligung dann aussehen könnte.

Die Ziele 3. und 4. scheinen mir doch eher angesprochen als eingelöst zu sein und insofern habe ich die Frage, ob das in einem nächsten Schritt eingelöst wird, weil das dann wohl auch für die Nutzbarkeit, also welches Instrument eigentlich wofür nutzbar ist, also zwischen den Instrumenten zu differenzieren, sinnvoll ist, weil

1 Gemeint ist Klemisch/Maron: Umweltmanagementsysteme und Integrierte Produktpolitik – Gestaltungsfelder für KMU und Träger der Mitbestimmung, Köln 2004.



da die Resultate eigentlich herauskommen müssten, die am Ende eines solchen Prozesses stehen müssen.

### **Thomas von der Fecht, netz NRW**

Weil wir gerade bei der Transparenz sind, würde ich gerne wissen, welche Unternehmen und welche Branchen Sie ausgewählt haben. Es ist mir nicht ganz klar geworden, warum das diese sechs oder sieben Pilotbeispiele sind. Sie hatten auch am Anfang gesagt, dass es etwa 250 Anwendungen waren und dazu wollte ich gerne wissen, warum es diese sieben geworden sind.

Auch zu den Branchen eine kurze Nachfrage: Es sind, wie es häufig ist bei Untersuchungen zum Umweltmanagement oder Umweltschutz im Betrieb, überwiegend Unternehmen des produzierenden, gewerblichen oder handwerklichen Bereichs und keine Dienstleistungsunternehmen in dem Sinne dabei.

### **Dr. Herbert Klemisch**

Eckart, ich würde deinem Statement vollkommen zustimmen, denn letztendlich ist es wirklich so: Wir haben die Instrumentenanbieter befragt und haben sie selber vor diesem Kategorienhintergrund ihre Instrumente einschätzen lassen. Eigentlich müsste man sich zu den Fragen, die du angesprochen hast, z.B. die Teiligungsorientierung die konkrete betriebliche Praxis anschauen und nicht das, was sozusagen in den Unternehmens- oder in den Instrumentenprospekten oder der Selbstdarstellung steht. Dieser Forschungs- und Entwicklungsbedarf ist einfach da und an dieser Themenstellung werden wir auch weiter arbeiten.

Zur Auswahl der Unternehmen: Eigentlich wollten wir, weil das im *kompakt*-Projekt so angelegt ist, uns sehr stark auf die Nahrungsmittelbranche fokussieren. Das ist nur teilweise gelungen. Ansonsten ist es eher eine Zufallsauswahl der Verdächtigen. Fünf sollten es sein von Auftraggeberseite her und dann haben wir einfach unser Sample darüber gelegt: Wer ist klein, sind möglichst viele Branchen abgedeckt und Produktionstypologien erfasst?

### **Philip Potter**

In dieser Stärken-Schwächen-Analyse war eindeutig der erste Schritt die Selbsteinschätzung der Instrumentenanbieter, also Subjektivität ist da natürlich in der Einschätzung vorhanden. Wir haben das versucht auszugleichen mit der Betrachtungsweise der Betriebe, die diese Instrumente eingesetzt haben. Und das ist genau die Struktur der heutigen Tagung, dass wir dieser jeweiligen Einschätzung folgen.

### **Barbara Hemkes, Umwelttechnikinstitut Clausthal-Zellerfeld**

Bei der Wirkungsanalyse wurde schon die Frage aufgeworfen, wie man auf die einzelnen Aspekte kommt. Ich habe die Frage, welche Rankings und Ratings dabei berücksichtigt wurden, die ja häufig ein treibender Faktor für Unternehmen sind, sich darauf einzulassen.

Was ich vollständig vermisst habe, ist die Frage der Partizipation mit Stakeholdern von außen, also nicht nur innerbetrieblich, sondern vor allen Dingen Vernetzung mit Akteuren außerhalb. Das findet hier überhaupt keine Berücksichtigung. Gibt es einen Grund dafür?

### **Dr. Herbert Klemisch**

Bei der Instrumentenauswahl haben wir einen Schwerpunkt auf die in *kompakt* angebotenen Instrumente gelegt. Da spielte die Corporate Social Responsibility(CSR)-Orientierung keine Rolle. Wir haben das Partizipationsthema tatsächlich als ein innerbetriebliches Thema gesehen und so definiert. Es ist insofern eine begründete Setzung. Man muss auch differenzieren, was für große Unternehmen wichtig und richtig ist, ist für KMU möglicherweise sekundär. Also einen Stakeholder-Ansatz würde ich für KMU nicht so hoch hängen. Das Vernetzen in lokalen Netzwerken, da gebe ich Ihnen Recht, das hat zumindest im Handwerk seine Bedeutung.

### **Dr. Michael Schwarz, Sozialforschungsstelle Dortmund**

Ich möchte mit einem kurzen positiven Feed-back anfangen. Gegenüber vielen anderen Studien in diesem Themenfeld finde ich diesen Ansatz, nicht nur auf die Instrumente an und für sich zu orientieren, sondern auch auf ihren Umsetzungsprozess, ihre Umsetzungsprobleme, um dann auf die Wirkungsfrage unter verschiedenen Bedingungen zu kommen, sehr positiv. Dann wird aber das Methodenproblem schon angesprochen, dass nämlich genau das methodisch nicht besonders gut nachvollziehbar und überzeugend eingelöst wird, in der Präsentation und Verbreitung der Studie.

Ein anderer Aspekt, den ich hervorheben will – lassen wir die Methodenfrage mal weg: Ihr kommt ja im Grunde am Ende, bezogen auf die eigene Fragestellung, was die Wirkungen angeht, zu einem sehr ernüchternden Ergebnis. Ich lasse mal die Feinheiten weg, aber quer durch die Bank kommt heraus: über die Modellprojekte hinaus haben die untersuchten Instrumente keine erkennbare und im doppelten Wortsinn sozusagen nachhaltige Wirkung. Da fehlt mir – jetzt nicht unbedingt in dieser Studie, sondern vielleicht als weiterführende Fragestellung – dass man vielleicht von selbst auch von dieser Instrumentenfokussierung ein bisschen ablässt,

sich zurücknimmt und auf die dahinter stehende wichtige Frage schaut, nämlich wie sind im Zusammenhang mit nachhaltigem Wirtschaften Veränderungsprozesse grundsätzlich anders anzulegen und auch anders zu interpretieren als andere, nicht so komplexe, nicht so tief gehende, nicht so langwierig dauernde Veränderungsprozesse. Das ist für mich eine Frage von Qualität und Charakter der Veränderungsprozesse, ihrer Steuerung und weniger eine Frage, die man nur über die Fokussierung auf bestimmte Instrumente lösen kann. Es handelt sich um eine andere Qualität von wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Veränderungsnotwendigkeiten. Die brauchen mehr Zeit, die brauchen andere innerbetriebliche Herangehensweisen, die brauchen andere Beratungskonzepte. Da ist sozusagen ein nach vorne weisender Aufklärungsbedarf drin und das stößt die Studie an, kann sie aber jetzt nicht einlösen, sollte aber vielleicht am Ende als weiterführender Forschungsbedarf sehr deutlich herausgestellt werden.

#### ***Dr. Herbert Klemisch***

Das ist eine sehr wertvolle Anregung. Ein Stück weit hatte ich das ja auch in meinem Ausblick gesagt, dass es letztendlich um die konkreten Handlungsbedingungen und Rahmenbedingungen, auch gesellschaftliche und betriebliche Veränderungsprozesse geht, vor deren Koordinatenkreuz man diese Instrumente dann einordnen kann. Ich denke, die Schwierigkeit ist wirklich, diese Instrumente immer nur als Transportmittel zu benutzen und nicht so sehr zu fragen, was an betrieblichem Bedarf dahinter steht. Das ist vielleicht auch ein Grund, warum diese Instrumente bisher nicht ganz so gut in den Mainstream gehen.

#### ***Philip Potter***

Die Aussage, die wir in der Studie treffen zur Nachhaltigkeit der Instrumente, ist nicht, dass der Einsatz der Instrumente keine nachhaltige Wirkung hat in den meisten Unternehmen. Es ist, dass die Instrumente sich nicht etablieren können am Markt. Es ist auf jeden Fall so, dass sie wirklich nachhaltige Wirkung haben in den einzelnen Unternehmen, das haben wir aber nicht weiter präzisieren können.

# **STRATEGISCHES RISIKO- MANAGEMENT ALS SCHLÜSSEL FÜR MEHR NACHHALTIGKEIT IN DER ERNÄHRUNGS- WIRTSCHAFT**

---

*Christian Geßner, Axel Kölle*

Wie lassen sich Fragestellungen im Bereich »Nachhaltiges Wirtschaften« systematisch und dauerhaft für Unternehmen greifbar und umsetzbar machen? Welche Kompetenzen müssen hierzu entwickelt werden?

Von Seiten der Wissenschaft und der Praxis wurden hierzu bereits seit Beginn der 90er Jahre vielfältige Ansätze entwickelt, die jedoch häufig insbesondere an der Praxisproblematik der Initiierung der ersten Schritte in Richtung Nachhaltigkeit scheiterten. Aufgrund der Probleme der »Übersetzung« und Implementierung in der Praxis, gerade bei kleinen und mittleren Unternehmen, die nicht selten auf einer gewissen Abwehrhaltung gegenüber »Öko« auf Seiten der Unternehmensführung zu beruhen scheinen, wird hier ein Zugang gewählt, der in einem ersten Schritt die ökonomischen Chancen und Risiken einer nachhaltigeren Unternehmensführung ins Zentrum stellt und erst in einem zweiten Schritt den Blick auch auf die Gesamtheit sozialer, ökologischer und ökonomischer Faktoren lenkt. So soll insbesondere das Commitment des Top-Level-Managements und damit die Grundlage für einen dauerhaften kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Sachen Nachhaltigkeit in der Praxis erreicht werden.

Das Konzept des »Strategischen Managements«, das den Schlüssel für dauerhaften Unternehmenserfolg in der Kooperation und Kommunikation mit den zentralen so genannten »Anspruchsgruppen« eines Unternehmens (z.B. Handel, Banken, Endverbraucher, Mitarbeiter, etc.) sieht, bietet hierfür einen hervorragenden inhaltlichen und methodischen Rahmen. Dabei betrachtet Strategisches Risikomanagement nicht nur kurzfristige Notwendigkeiten (Stichwort: Gerichtsfeste Unternehmung), sondern beinhaltet zudem den Blick auf mittel- bis langfristig relevante strategische Fragestellungen (Prozess- und Produktoptimierung, Innovative Personalsteuerung, Neue Geschäftsfelder, etc.).

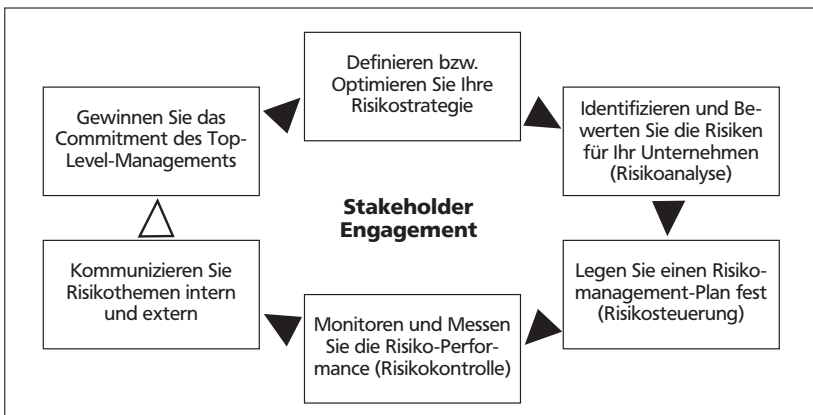
Unternehmen, die Anforderungen ihres Umfelds in ihr alltägliches Handeln integrieren, profitieren schon weit vor der nächsten Krise. Der Blick über den ökonomischen Tellerrand bietet z. B. im Unternehmen folgende Vorteile:

- Steigerung des Risikobewusstseins,
- Stärkung der Innovationskraft,
- Erhöhung der Arbeitsproduktivität und
- Senkung der Material- und Energieintensitäten (und -kosten!).

Zum andern schaffen nachhaltige Strategien auch extern Akzeptanz. Folgen sind z. B.:

- Stärkung der Gerichtsfestigkeit des Unternehmens, insbesondere im Falle einer Krise durch ein gut funktionierendes Risikomanagement-System und das damit verbundene Netzwerk mit den Anspruchsgruppen (z. B. Behörden, Labore, Presse etc.),
- Verbesserung des Unternehmensimages und
- Stärkung der Verhandlungsmacht gegenüber Handel, Banken und Versicherungen (günstigere Konditionen).

Die unten aufgeführte Abbildung zeigt den kontinuierlichen Verbesserungsprozess, welchem ein effektives Risikomanagement-System unterliegt. Den einzelnen Ablaufschritten lassen sich hierbei die jeweiligen Aspekte der unternehmensspezifischen Nachhaltigkeitsstrategie zuordnen, um schlussendlich zu einem integrierten und umfassenden Managementsystem zu gelangen.



Das im Rahmen der EU-geförderten EQUAL-Entwicklungspartnerschaft *kompakt* ([www.kompakt.net.de](http://www.kompakt.net.de)) entwickelte Projekt foodradar ([www.foodradar.de](http://www.foodradar.de)) trägt durch seinen Fokus auf die Ernährungswirtschaft einer weiteren Anforderung von Seiten

der Praxis Rechnung, nämlich speziell auf eine Branche zugeschnittene Lösungen anzubieten. Vor dem Hintergrund der starken Turbulenzen, d. h. harter Verdrängungswettbewerb, fortschreitende Konzentrationsprozesse, steigende Anforderungen seitens des Handels (IFS 4), der Banken (Basel II) und nicht zuletzt des Endverbrauchers (sichere und preisgünstige Lebensmittel), suchen gerade Unternehmen der Ernährungsbranche nach neuen »Ankern«, die geeignet sind, ihre Zukunft dauerhaft zu sichern. Nicht zuletzt die Lebensmittelskandale haben gezeigt, dass eine kurzfristige Orientierung an rein ökonomischen Zielen nicht geeignet ist, die Zukunft von Unternehmen zu stabilisieren. Demzufolge sind Strategien gefordert, die die umfassenden Ansprüche aus dem Umfeld des Unternehmens systematisch berücksichtigen und diesen wirksam begegnen. Derartige Nachhaltigkeitsstrategien und die Entwicklung entsprechender Kompetenzen auf Seiten von Unternehmensleitung und Belegschaft werden zunehmend zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor.

## **QUALIFIZIERUNG ZUM RISIKOMANAGER<sup>FOOD</sup> – PRAXISNAH UND EFFIZIENT LERNEN!**

Vor diesem Hintergrund hat das Deutsche Kompetenzzentrum für Nachhaltiges Wirtschaften (dknw) der Universität Witten/Herdecke unter der Regie von Prof. Dr. Werner F. Schulz das praxisnahe und innovative Trainingsangebot »foodradar« entwickelt<sup>2</sup>.

Ziel des Projektes foodradar ist zum einen die persönliche Kompetenzentwicklung von Fach- und Führungskräften der Ernährungswirtschaft, damit diese die genannten Herausforderungen schneller und effektiver bewältigen können als bisher. Die Qualifizierung schließt mit dem Zertifikat »Risikomanager<sup>food</sup>« ab. Zum anderen dient das Angebot von foodradar der Organisationsentwicklung und soll kleine und mittlere Unternehmen der Ernährungswirtschaft anregen, die Chancen einer Unternehmensentwicklung in Richtung Nachhaltigkeit systematisch und Schritt für Schritt für sich zu erschließen.

Als neuer und »unverbraucher« Zugang zum Thema wird das Konzept des Strategischen Risikomanagements genutzt. Inhalte der Qualifizierung sind, neben den Grundlagen zum Thema Risikomanagement, insbesondere praxisnahe Spezialthemen wie z. B. Rückruf, Personal und Marketing. Die Auswahl der Themen und die Ent-

2 Vgl. auch die Darstellung des Instrumentes foodradar in Teil II dieser Veröffentlichung.

wicklung der Inhalte wurde Hand in Hand mit den Pilotunternehmen Kanne Brottrunk GmbH & Co KG und Teutoburger Ölmühle GmbH & Co KG<sup>3</sup>, den Branchenverbänden Foodprocessing-Initiative, dem Sozialpartnerprojekt NEW.S der nordrhein-westfälischen Ernährungswirtschaft sowie mit dem EuroHandelsinstitut e. V. durchgeführt.

Auch im Hinblick auf die verfolgte Didaktik wird die Praxisnähe in den Vordergrund gerückt. Um den starken zeitlichen Restriktionen, denen Fach- und Führungskräfte gerade in kleinen und mittleren Unternehmen unterliegen, Rechnung zu tragen, wird das Präsenzlernen im Rahmen von Vor-Ort-Seminaren auf ein notwendiges Minimum reduziert und mit Distanzlernen via Internet kombiniert (Blended-Learning). Durch diese innovative Methodik wird die individuelle Gestaltung des Lernpensums und ein zeit- und kosteneffizientes Lernen ermöglicht.

Während via Internet vornehmlich fachliche und methodische Grundlagen mit vergleichsweise hohem Abstraktionsgrad vermittelt werden, dienen die Präsenzseminare dazu, die Thematik »greifbarer« zu machen. Hierzu wird den Teilnehmenden durch Expertenvorträge die Vertiefung ihres Fachwissens ermöglicht und eine hohe Praxisrelevanz durch Best-practice-Beispiele von Unternehmen sowie die Diskussion mit so genannten Sparringspartnern erreicht. Zudem zielen die Präsenztermine darauf ab, die notwendige Methodenkompetenz im Hinblick auf die Integration von Risikomanagementsystemen in das eigene Unternehmen zu entwickeln. Einen weiteren Konkretisierungsschritt hin zu den spezifischen Bedarfen im jeweiligen Unternehmen stellen die fachspezifischen Fallstudien dar, die von den Teilnehmenden im Anschluss an die Präsenzseminare zu bearbeiten sind. Hier sind z. B. ein unternehmensspezifischer, fiktiver Krisenfall durchzuspielen, das Motivationsrisiko von Schlüsselpersonen zu ermitteln oder Kaufbarrieren zu identifizieren und nachhaltige Antwortstrategien zu entwickeln.

Das Zertifikat »Risikomanager<sup>food</sup>« der Universität Witten/Herdecke, welches direkt gewinnbringend in Verhandlungen mit Banken und Versicherungen eingesetzt werden kann, erhalten Teilnehmende, die

- mindestens ein Präsenz-Seminar besuchen,
- die grundlegenden und themenspezifischen E-Learning-Boxen nutzen und
- die Fallstudie zum Thema erfolgreich bearbeiten.

3 Vgl. auch Praxisbericht zur Umsetzung von foodradar bei der Teutoburger Ölmühle in Teil III dieser Publikation.

## **PRÄSENZ-SEMINARE – DISKUSSION UND ERARBEITUNG ERSTER KONKRETER HANDLUNGSANSÄTZE MIT EXPERTEN AUS DER PRAXIS**

Die Präsenzseminare an der Universität Witten/Herdecke zum »Strategischen Risikomanagement« sind der Kern des Fortbildungsangebotes. Hier werden aktuelle Themen des Risikomanagements vermittelt und Praxisbeispiele von Unternehmen präsentiert. Durch Trainings am Nachmittag soll der Start neuer bzw. die Optimierung bestehender Systeme in Richtung eines effizienten Risikomanagements erleichtert und der Erfahrungsaustausch zwischen den Unternehmen nachhaltig gefördert werden.

### **Foodradar Seminar-Zyklus**

#### **»Strategisches Risikomanagement«**

I: »Krisenmanagement als Anforderung von IFS 4 und Basel II – Der Spezialfall Rückruf«

- Risikomanagement in der Ernährungswirtschaft
- Unternehmer berichten: Rückruf in der Praxis
- Die Perspektive von Handel & Banken und deren Anforderungen (IFS 4, Basel II, etc.)
- Rückruf-Training mit anderen Unternehmen und Experten: Best-practice & Stolpersteine

II: »Wettbewerbsvorteile durch Personal-Risikomanagement!«

- Personalrisiken in der Ernährungswirtschaft (Engpass, Austritt, Anpassung und Motivation)
- Unternehmer berichten: Risikobewusste Mitarbeiter steigern Qualität und Gewinn
- Der Mitarbeiter als Kunde des Unternehmens
- Training mit anderen Unternehmen und Experten: Antwortstrategien für Personalrisiken

III: »Nachhaltig erfolgreiches Marketing - Der Verbraucher als Innovationsmotor!«

- Marktrisiken in der Ernährungswirtschaft
- Was erwartet der Kunde der Zukunft?
- Unternehmer berichten: Der Endverbraucher als Innovationsmotor und die Rolle von Labels
- Training mit anderen Unternehmen und Experten: Kommunikation als Schlüssel zum nachhaltigen Markterfolg

In den jeweils eintägigen Veranstaltungen werden zunächst aktuelle Anforderungen an Unternehmen wie z. B. »Schneller und kostengünstiger Aufbau eines effektiven Rückrufmanagements« ins Zentrum gerückt, um für die Teilnehmenden einen direkt greifbaren Nutzen zu bieten. Dieser wird zum einen durch Best-Practice-Beispiele erzielt, die von den foodradar-Pilotunternehmen präsentiert werden. Nach einer kurzen offenen Diskussionsrunde findet ein strukturierter Erfahrungsaustausch



in Workshop-Form statt, in dem gemeinsam prinzipielle Empfehlungen und Stolpersteine im Hinblick auf das Spezialthema abgeleitet werden. Grundlage hierfür sind die durch das foodradar-Team gemeinsam mit Kooperationspartnern aus Wissenschaft und Praxis erstellten Arbeitshilfen (Ablaufpläne, Checklisten, Dokumentvorlagen, etc.), deren Adaption im Pilotunternehmen zuvor dargestellt wurde. Die Entwicklung der Fachkompetenz steht im Vordergrund dieses Blocks, der die Teilnehmenden gleichzeitig für die strategische Dimension des Themas Risikomanagement interessieren und sensibilisieren soll.

Im zweiten großen Block in den Präsenzseminaren werden die Unternehmensvertreter zu einem »Perspektivenwechsel« eingeladen, d. h. sie werden dazu motiviert, »einen Schritt raus aus ihrem Unternehmen zu machen« und von außen auf ihr Unternehmen zu blicken. Die Interessen ausgewählter Anspruchsgruppen stehen hier im Zentrum der Diskussion.

- Welchen Zwängen unterliegt ein Kreditsachbearbeiter einer Bank?
- Welcher Rationalität folgt das Verhalten meines Handelspartners?
- Welche Ziele verfolgen meine Mitarbeiter?
- Welche Motive steuern das Verhalten der Endverbraucher?

Nach der Erfassung der Interessen durch die Unternehmensvertreter werden die Ergebnisse durch einen Vertreter der jeweiligen Anspruchsgruppe »gespiegelt«, d. h. der Experte dient als Sparringspartner der Unternehmen, konfrontiert die Teilnehmer mit seiner Sicht der Dinge und schildert die daraus resultierenden Anforderungen an Unternehmen.

Dort wo Interessen des Unternehmens und des Umfeldes aufeinander treffen, entstehen Chancen und Risiken. Zentrale Risiken werden von den Teilnehmenden ermittelt, mit Prioritäten versehen und in einem so genannten Risikoinventar dokumentiert. Da die Risikoabschätzung natürlich entscheidend vom jeweils betrachteten Unternehmen abhängt, wird die Methodik anhand eines Unternehmensbeispiels illustriert und eingeübt. Den Teilnehmenden wird so ein Gefühl für die Leistungsfähigkeit der offenen Methodik vermittelt und sie werden befähigt, die foodradar-Stakeholder-Analyse in ihrem Unternehmen, in ihrer Abteilung und/oder in ihrer Gruppe durchzuführen.

Die Qualität eines Risikomanagement-Systems hängt insbesondere von der regelmäßigen Aktualisierung des »Risikoinventars« und von der konsequenten Verfolgung des hieraus abzuleitenden Risiko-Management-Plans ab. Mit der foodradar-Stakeholder-Analyse bekommen die Teilnehmenden ein einfach und schnell durchzuführendes Instrument an die Hand, das die notwendige Methodenkompetenz vermittelt, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess in Sachen Risi-

komanagement im eigenen Unternehmen zu verankern und durch die systematische Berücksichtigung sozialer, ökonomischer und ökologischer Risiken einen nachhaltigen Beitrag zu dessen Zukunftssicherung zu leisten.

## **DISTANZLERNEN – INDIVIDUELLE KOSTEN- UND ZEITEFFIZIENTE WISSENSVERMITTLUNG VIA INTERNET**

Die notwendige Fachkompetenz wird vor allem über das umfangreiche Lernangebot im Internet vermittelt ([www.foodradar.de](http://www.foodradar.de)). Die E-learning-Boxen dienen der zeit- und ortsunabhängigen Vor- und Nachbereitung der Präsenzseminare sowie der Unterstützung der Fallstudienbearbeitung und sollen den Prozess der Unternehmensentwicklung in Richtung »Lernende Organisation« erleichtern (z. B. wird es somit ermöglicht, dass Beschäftigte, die nicht am Präsenzseminar teilnehmen, vom Lernangebot profitieren). Kostenlos und ohne Angabe persönlicher Daten sind die momentan fünf E-Boxen für jeden nutzbar. An die ersten beiden Module, die in die Thematik einführen und die Integrationsherausforderung in existierende Managementstrukturen in den Vordergrund stellen, schließen drei themenspezifische Module an, die sich an den jeweiligen Seminarthemen orientieren.

### **Grundlagen** (Durchschnittliche Bearbeitungsdauer: ca. 40 Stunden)

E-box 1 Risikomanagement (1):

Risiko und Risikomanagement als Zukunftsthema

E-box 2 Risikomanagement (2):

Managementsysteme und Integrationsherausforderung

### **Spezialthemen** (Durchschnittliche Bearbeitungsdauer je Box: ca. 20 Stunden)

E-box 3 Krisenmanagement:

Effiziente Rückrufaktionen als Teil des Krisenmanagements

E-box 4 Personal-Risikomanagement:

Personalrisiken managen und Wettbewerbsvorteile sichern

E-box 5 Marketing:

Verbrauchertrends nutzen für nachhaltig erfolgreiches Marketing

Die E-Learning-Boxen sind wie folgt strukturiert: Je nach Themenfeld werden bewährte Vorgehensweisen aus der Praxis aufgeführt (»So gehen Sie vor«) sowie häufige Probleme bei der Umsetzung genannt (»Stolpersteine«). Jede der Lern-Boxen orientiert sich an jeweils vier bis sieben Fragestellungen, die zum einen als roter

Faden bei der Bearbeitung der jeweiligen Box dienen sollen – zum anderen aber auch Teil des Selbst-Checks »Risikomanagement« sind, mit dem die Nutzer von foodradar ihren Lernerfolg messen können (insgesamt 28 Fragen). Die E-Learning-Boxen sind als Power-Point-Präsentationen verfügbar (insgesamt 90 Folien) und enthalten neben weiterführenden Links vor allem Downloads wie z. B. Ablaufpläne, Dokument-Vorlagen, Checklisten, etc. (insgesamt 580 Seiten).

## **FALLSTUDIE – UMSETZUNG ERSTER UNTERNEHMENS-SPEZIFISCHER QUALIFIZIERUNGSGEHÄLTEN**

Die Fallstudien des foodradar-Lernangebotes dienen den Unternehmen zur ersten konkreten Umsetzung der in den Seminaren erlernten Inhalte und stellen den ersten Schritt hin zur Konzeption des eigenen unternehmensspezifischen foodradar-Risikomanagement-Systems dar. Analog zu den Spezialthemen der Lernboxen, werden den Unternehmen drei spezifische Fallstudien zum Thema Strategisches Risikomanagement zur Verfügung gestellt, welche jeweils einen allgemeinen Teil und ein Spezialgebiet umfassen.

Durch den Zugang über konkrete Fragestellungen aus der betrieblichen Praxis sollen die auszufüllenden Dokumentenvorlagen die Verankerung von Risikomanagementaspekten in die eigene Organisation erleichtern. Die Teilnehmenden übernehmen dabei in ihrem Unternehmen die Rolle des Prozessverantwortlichen und bearbeiten die jeweilige Fallstudie gemeinsam mit den Kolleginnen und Kollegen vor Ort. Dies umfasst z. B. auch die Durchführung einer foodradar-Stakeholder-Analyse im Unternehmen. Hierfür, wie auch insgesamt für die Bearbeitung der Fallstudien, steht das foodradar-Team zur Unterstützung und Beratung zur Verfügung. Die durchschnittliche Bearbeitungszeit über alle Beteiligten hinweg für ein Unternehmen beträgt nach Erfahrungswerten der Teilnehmenden insgesamt ca. 20 Stunden pro Fallstudie.

**Fallstudie I** »Krisenmanagement als Anforderung von IFS 4 und Basel II – Der Spezialfall Rückruf«

**Fallstudie II** »Wettbewerbsvorteile durch Personal-Risikomanagement!«

**Fallstudie III** »Nachhaltig erfolgreiches Marketing – Der Verbraucher als Innovationsmotor!«

## AUSBLICK

Zukünftig werden Qualität und Sicherheit von Lebensmitteln zunehmend über Handelsströme und Umsatzzahlen entscheiden – regional, national und global. Risikomanagement wird mithin immer stärker zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor und damit zum »Schlüssel« für nachhaltig erfolgreiches Wirtschaften.

Auf Wunsch und Empfehlung der bisherigen Absolventen ist geplant, das Qualifizierungsangebot von foodradar thematisch weiter auszubauen. Ein Angebot, das Perspektiven weiterer Anspruchsgruppen (z. B. Behörden) integriert, die globale Verantwortung von Unternehmen berücksichtigt und resultierende Risiken ins Zentrum der Diskussion rückt, soll Anfang 2006 starten.



### ***Thomas von der Fecht, netz NRW***

Ich habe eine Verständnisfrage zum Finanzierungszusammenhang. Wir führen selbst auch Teilprojekte in dem Programm EQUAL durch. Das Hauptziel von EQUAL ist ja die Bekämpfung von Diskriminierung und die Herstellung von mehr Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt. Da sind auch einige Querschnittsthemen angesprochen. Ich frage Sie, wie der Bezug Ihres Projektes dazu ist.

### ***Christian Gessner***

In diesem Projekt geht es um die dauerhafte Existenzsicherung der angeschlagenen Ernährungswirtschaft in NRW und damit um die Sicherung der Arbeitsplätze. Querschnittsthemen – ich weiß nicht, welche Sie speziell meinen. Aber zum Beispiel gerade im Bereich Personalrisikomanagement haben wir sehr lange über das Thema familienfreundliche Arbeitsplätze geredet. Dies sind Gender-Fragen. Das war auf jeden Fall ein großes Thema, wie man Best-Practice-Beispiele entwickeln kann. Einer hat erzählt: »Ich habe die Frau einfach von zu Hause aus arbeiten lassen, die konnte sich alles frei einteilen und das hat wunderbar geklappt.« Ein anderer hat gesagt, dass es aus verschiedenen Gründen gar nicht geklappt hat. Das war sehr praxisorientiert. Das sind Themen, die hier einfließen. Wir weiten die ökonomische Perspektive eben dann auf ökologische und soziale Themen aus. Wir versuchen aber auch immer wieder, eine Relation zur ökonomischen Ebene herzustellen, um für Akzeptanz, für Sensibilisierung zu sorgen, um dann im zweiten Schritt – wie das bei Pilotprojekten ist – in das Unternehmen reinzugehen. Zum Beispiel machen wir in einer Firma in der nächsten Woche mit den einzelnen Bereichsleitern auch diese Risikoanalyse. Wir versuchen schon, die sozial-ökologischen Aspekte einzuflechten, Umweltrisiken sind ja auch ein großes Thema, Material-Energieeffizienz usw., aber immer unter diesem Zugang, den ich anfangs beschrieben habe.

### ***Siegfried Leittretter***

Ich habe eine ganze Reihe von Fragen, aber zuerst darf ich Ihnen sagen, dass das, was Ökoradar anbietet, teilweise schon sehr gut aufgemacht ist, das sind sehr nützliche Boxen, das hat mir gut gefallen – diese ganz praktischen Dinge, wo einfach ein Wissenspotenzial bereitgehalten wird, das für kleine und mittelständische Unternehmen oft nur sehr schwierig zu beschaffen ist. Da kann man erkennen, dass

das, was eigentlich gesetzlich verlangt ist, wenn man es direkt auf die Unternehmen bezieht, also die Rahmendaten eingibt, so komplex gar nicht ist, weil vieles gar nicht notwendig ist zu wissen.

Jetzt habe ich einige Fragen: Um welche Größenklassen handelt es sich bei den Unternehmen, mit denen Sie sich beschäftigen? Ich möchte das von den Beschäftigtenzahlen her wissen, um das besser zu verstehen. Sie haben hier hervorgehoben, dass Sie die Stakeholder berücksichtigt haben. Die Kritik vorher war berechtigt, aber es war nicht Gegenstand der Studie, diese einzubeziehen, das sprengt einfach den Rahmen, aber das wollen wir jetzt erarbeiten.

Aber was verstehen Sie unter Stakeholder, können Sie das konkret machen, welche Personen? Die Nahrungsmittelindustrie ist ja eine sehr kritische Sache. Da gibt es schnell enorme Einbrüche, wenn irgendwelche Informationen auftauchen, dass Lebensmittel mit gesundheitsgefährdenden Stoffen versehen sein könnten. Arbeiten Sie da zum Beispiel mit Ökotest zusammen oder mit den entsprechenden Selbsthilfeorganisationen, die es dazu gibt? Arbeiten Sie mit der Gewerkschaft NGG (Nahrung-Genuss-Gaststätten) zusammen oder mit Betriebsräten oder Verbraucherschutzorganisationen?

Eine letzte Frage: Welche Rolle spielt bei Ihnen Partizipation und wie gehen Sie das Thema Wissensvermittlung zur Nahrungsmittelsicherheit an? Das muss ja ein Thema beim Risikomanagement sein oder wo ist das enthalten?

### **Axel Kölle**

Kanne Brottrunk, unser unternehmerischer Kooperationspartner, hat einschließlich seiner Bäcker – das ist auch eine Großbäckerei – insgesamt circa 300 Mitarbeiter. Die Teutoburger Ölmühle steht mittlerweile bei knapp 70 Mitarbeitern, wobei man sagen muss, das ist ein sehr erfolgreiches Unternehmen. Als wir vor einem Dreivierteljahr dort angefangen haben, war man gerade bei 25 Mitarbeitern. Es ist enorm, wie dieses Unternehmen gerade wächst und sehr erfolgreich ist am Markt.

Generell hat jedes Unternehmen, nicht nur in der Ernährungsbranche, eine Vielzahl von Stakeholdern. Wichtig ist dabei, dass man versucht gemeinsam mit den Geschäftsführern, aber auch den Arbeitnehmern, diese Stakeholder zu identifizieren. Die wichtigste Stakeholdergruppe für jedes Unternehmen ist der Kunde. Es sind aber natürlich auch die Mitarbeiter, es ist aber auch die Geschäftsführung, es ist aber natürlich auch der Betriebsrat explizit, wenn vorhanden. Auch da muss man sagen, viele der beteiligten Unternehmen haben, weil sie relativ klein sind, keine Betriebsräte. Die Unternehmen, die welche hatten, haben durchaus gesagt – auch die Wehr-

hahn-Gruppe, das war sehr interessant – dass die wirklich sehr, sehr gut mit ihren Betriebsräten zusammenarbeiten und gerade Personalentwicklung da ein großes und wichtiges Thema ist. Dann haben wir natürlich sämtliche Anspruchsgruppen, die man sich vorstellen kann. Sie haben Branchenverbände, Gewerkschaften, Versicherungen – um nur einige zu nennen.

### ***Christian Gessner***

Wir planen weitere Seminare, um die Bedürfnisse der Unternehmen auch wirklich abzudecken. Da ist das nächste natürlich der Kunde, eben auch Nachhaltigkeitsmarketing in dem Sinne, das kann man vielleicht näher ausdifferenzieren nach den Vorschlägen. Wenn man Verbraucherschutz, Ökotest, mit reinsetzt, ist das natürlich sehr unterschiedlich je nach Unternehmen, wer wirklich der Kunde ist. Insofern kann es nur der ersten Sensibilisierung dienen und dann sind wir auch schon beim Punkt der Partizipation. Die findet dann bei der Umsetzung im Unternehmen statt. Wenn wir unseren Workshop machen, sollen die an dem Risikofeld beteiligten Akteure auch teilnehmen und dann gemeinsam Maßnahmen treffen.

Zur letzten Frage der Nahrungsmittelsicherheit: Das wäre quasi der Foodradar-Workshop mit Behörden als Stakeholder, wo man von Behördenseite Vertreter hat bzw. von Verbandsseite vielleicht auch einbezieht, um zu sagen, das sind die Anforderungen, das betrifft euch, wenn ihr das nicht macht. In dieser Methodik versuchen wir schon, alle Themen abzudecken, aber das dauert natürlich, bis man ein gesamtes Konzept geschaffen hat.

### ***Axel Kölle***

Was die rechtlichen Anforderungen an ein Unternehmen speziell der Ernährungsbranche angeht: Wenn Sie einmal unter [www.foodradar.de](http://www.foodradar.de) gucken, gibt es verschiedene Lernboxen und eine Lernbox enthält genau diese Sachen, die ein bisschen hinzielen in Richtung gerichtsfeste Organisationen, wenn man das so nennen möchte. Da haben wir viele, viele Gesetzestexte hinterlegt, an denen die Unternehmen sich erst einmal orientieren können und das haben wir entsprechend didaktisch aufgearbeitet.

### ***Siegfried Leittretter***

Das, was gesetzlich gefordert wird, ist bezogen auf den Nahrungsmittelsektor, in den Lernboxen zu wenig. Es gibt neuere Erkenntnisse, es geht um die Frage der Vorlieferanten, wie man damit umgeht. Das ist alles gesetzlich ja nicht geregelt. Arbeiten Sie weiter daran, ziehen Sie naturwissenschaftliche Experten, Mediziner mit



hinzu? Sie kennen ja das große Problem, dass es bei einem Öko-Problem die Vorlieferanten waren.

### **Axel Kölle**

Hierzu muss man sagen, dass gesetzliche Grundlagen erst einmal vermittelt werden müssen. Das wissen wir alle, ob das ein Umweltmanagementsystem betrifft oder andere Managementsysteme, um erst einmal die Ansprüche von rechtlicher Seite an das Unternehmen abdecken zu können. Foodradar ist kein abgeschlossenes Projekt, sondern wir entwickeln uns, wir sind wirklich in der permanenten Entwicklung und haben noch nicht den Anspruch auf Vollständigkeit. Aber gerade durch unsere verschiedenen Anspruchsgruppen, die dann auch heißen Vorlieferant, ganz wichtig überhaupt Lieferanten, Spediteure und was alles dazu kommt, nähern wir uns diesen speziellen Themen immer weiter, um die einzelnen Bereiche entlang der gesamten Produktlinie abdecken zu können.

### **Heike Leitschuh-Fecht, Autorin und Beraterin für nachhaltige Entwicklung**

Mir gefällt der Ansatz gut, über das Risikomanagement die Unternehmen anzusprechen, weil es aus meiner Erfahrung durchaus so ist, dass Unternehmen, die sich zu sehr auf den Markt und zu wenig auf die Gesellschaft konzentrieren, oft nicht wissen, aus welcher Richtung der nächste Schlag, das nächste Ungemach droht. Insofern ist das ein sehr wichtiger Ansatz. Was mir nicht ganz klar geworden ist, auch aus dem Beispiel, wo Sie sehr stark mit den Banken gearbeitet haben: Wie stellen Sie denn eigentlich sicher, dass es tatsächlich dann um die Integration sozialer und ökologischer Fragestellungen geht beim Risikomanagement und es nicht abgeleitet in eine allgemeine Risikobewertung eher ökonomischer Art? Wir sprechen ja hier über Nachhaltigkeit, da ist mir nicht ganz klar geworden, wie Sie das systematisch so bearbeiten, dass das unter dem Strich auch wirklich so rauskommt.

### **Barbara Hemkes**

Meine Frage schließt gleich daran an, ich habe noch eine Vorbemerkung. Ich habe vorhin Herbert Klemisch gefragt, warum die Kommunikation mit externen Anspruchsgruppen nicht mit hineingenommen wurde, ich habe das nicht kritisiert. Das möchte ich klar stellen. Die Antwort darauf kann ein Diskussionspunkt sein. Es scheint sich für mich hier schon herauszustellen, dass die Rolle von externen Anspruchsgruppen und wie man damit umgeht und welche Besonderheiten es gibt,

auch für KMU möglicherweise ein ganz spannender Punkt im Zusammenhang nachhaltigen Wirtschaftens ist.

Ich finde es total spannend, was ihr da macht mit dem Ansatz Risikomanagement. Wir sind selber an der TU in Clausthal dabei, Weiterbildung zu entwickeln mit dem Ziel, irgendwann einen Master-Studiengang anbieten zu können. Aber auch danke für den Marketingtrick, das Risiko-Manager zu nennen und das mit dem Uni-Namen zu verbinden. Nichtsdestotrotz ist mir eins nicht ganz klar: Bei unseren Recherchen zum Thema Risikomanagement haben wir festgestellt, dass dieser Begriff ja vielfach belegt ist. Es gibt tausend Instrumente, Bewertungsverfahren und Ähnliches, die sehr klein und fein gearbeitet sind. Für uns haben sich da einige Gräben aufgetan zwischen den Risiko-Managern, die sich eher im Bereich Sicherheitstechnik bewegen, auch Richtung Umwelt, und den Managern, die im Bereich Finanzmanagement arbeiten, die da auch sehr harte Auflagen haben, denen sie folgen müssen. Das zu überbrücken und zusammenzuführen, scheint ein ganz besonderes Problem zu sein. Ich glaube, wenn wir an diese Finanzleute nicht herankommen, wird es für bestimmte andere Sachen ganz schwierig. Welche Erfahrungen habt ihr da gemacht? Von daher auch die Frage: Wer aus den Unternehmen hat denn an den Seminaren teilgenommen?

### ***Christian Gessner***

Ich habe es eben schon angedeutet, es haben aus den Unternehmen Geschäftsführer teilgenommen oder ein Qualitätsmanagementbeauftragter, zum Beispiel zum Thema Rückruf, weil es da auch integriert wird. Bei dem zweiten Seminar haben auch Leiter der Personalabteilungen aus den Unternehmen teilgenommen.

Ich möchte noch einmal kurz auf das Thema Banken, harte und weiche Fakten eingehen, also nicht nur diese ganz harten Finanzdaten zu sehen, sondern auch den sozialen und ökologischen Bereich. Da war es sicherlich ganz wichtig und für alle Seiten ein großes Aha-Erlebnis, den Bankenvertreter im ersten Seminar dabei zu haben. Der hat ganz deutlich gemacht, dass Basel II nicht mehr nur die bisherige Finanzbewertung von Unternehmen, die zurückliegenden Daten zugrunde legt, sondern ab 2007, wenn Basel II eingeführt wird, ganz entscheidend für die Überprüfung der Kreditwürdigkeit von Unternehmen – und nichts anderes ist Basel II ja – auch viel mehr weiche Faktoren zugrunde legt. Ganz konkret zu Ihrer Frage: Durch die Bearbeitung der Fallstudien, die wir anbieten (das sind jeweils 25 Seiten) und durch den Erhalt des Zertifikats können die Geschäftsführer der Unternehmen wirklich belegen, dass sie sich konkret mit anderen Dingen und anderen Bereichen auseinander gesetzt haben.



# ECODESIGN UND ECOSTRATEGIE FÜR KMU

---

*Maike Hora*

Im Rahmen von zwei Projekten hat die Agentur für nachhaltiges Design, econcept, aus Köln Tools und Instrumente zur Umsetzung von EcoDesign entwickelt und in kleinen und mittelständischen Handwerksbetrieben angewendet. Der Begriff Eco-Design bedeutet, Produkte sowohl ökologisch als auch ökonomisch so zu gestalten, dass die Umwelt möglichst wenig beeinträchtigt wird und gleichzeitig das Unternehmen sich mit solchen Produkten erfolgreich am Markt etablieren kann. In den beiden Projekten »ÖKIP – Ökologische Produktentwicklung im gestaltenden Handwerk« und »ecobiente – Nachhaltige Güter erfolgreicher gestalten« hat das Unternehmen combinaat, ein Möbelgestalter und -hersteller aus Aachen, als Praxispartner mitgewirkt<sup>4</sup>. Dieser Beitrag fasst die wesentlichen Projekteinhalte, die angewendeten Instrumente und die erzielten Ergebnisse zusammen.

## **ÖKIP – ÖKOLOGISCHE PRODUKTENTWICKLUNG IM GESTALTENDEN HANDWERK**

Das Projekt »ÖKIP – Ökologische Produktentwicklung im gestaltenden Handwerk« wurde in Zusammenarbeit mit der Akademie für Gestaltung Gut Rosenberg, der Handwerkskammer Aachen und econcept durchgeführt (gefördert vom Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie und dem Ministerium für Wirtschaft, Mittelstand, Energie und Verkehr des Landes Nordrhein-Westfalen). Die Praxisteilnehmer waren fünfzehn gestaltende Handwerksbetriebe aus den Gewerken Schreinerei, Metallverarbeitung, Glas, Textil, Gold-/Silberschmiede, Accessoires und Raumgestaltung. Es gab in dem Projekt eine sehr individuelle Vorgehensweise, weil durch die verschiedenen Gewerke allein schon inhaltlich große Unterschiede vorhanden waren. Das neu erworbene Wissen sollte durch die Handwerksbetriebe konkret in der Produktentwicklung angewendet und umgesetzt werden.

4 Vgl. auch das Betriebsporträt von combinaat in Teil III dieser Veröffentlichung.

In dem Projekt kam es also besonders darauf an, die Grundlagen des Eco-Designs leicht verständlich zu vermitteln, weil in kleinen Unternehmen in der Regel die Zeit fehlt, sich mit aufwändigen Texten o. ä. zu beschäftigen. Dazu mussten einfache Tools zur Anwendung bereitgestellt werden (z.B. ökologische Gestaltungslaufblätter, Materialinformationen und Checklisten).

Die Praxisarbeit in diesem Projekt startete mit einer Betriebsanalyse, d.h. econcept ist vor Ort in die Unternehmen gegangen und hat dokumentiert, wie die Unternehmen organisiert und strukturiert sind. Im anschließenden Trainingsblock, der in Form von Workshops mit Schulungsprogramm stattfand, lag der Schwerpunkt auf der ökologischen Produktentwicklung, es wurden darüber hinaus aber auch Fragen von Marketing und Betriebswirtschaft behandelt. Bei den drei Nachhaltigkeitsdimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales lag der Schwerpunkt auf den Bereichen Ökologie und Ökonomie. Aus Sicht der Ökologie sollten materialeffiziente, energieeffiziente und schadstoffarme bzw. langlebige Produkte entwickelt werden. Im Bereich Ökonomie war das Ziel, die Markt- und Konkurrenzfähigkeit der Unternehmen zu stärken, also auch im Bereich Gewinn und Existenzsicherung eine Verbesserung zu erreichen. Die entwickelten Tools wurden von den Gestaltern in den Unternehmen angewendet und getestet und es wurden mit deren Hilfe neue Produkte entworfen und hergestellt.

Die neu entwickelten Produkte wurden im Rahmen einer Messe der Öffentlichkeit vorgestellt. Die gesammelte Praxiserfahrung wurde in einen Leitfaden zur ökologischen Produktentwicklung im gestaltenden Handwerk integriert.

## **ANGEWENDETE INSTRUMENTE**

### **1. EcoStrategie-Stern**

Zur Bestandsaufnahme in Handwerksunternehmen wurde von der Handwerkskammer Aachen der so genannte Strategie-Stern entwickelt und im Rahmen des Projektes auf ökologische Fragen erweitert. Deswegen wurde die Bezeichnung EcoStrategie gewählt<sup>5</sup>. Der Strategie-Stern ist ein umfangreicher Fragenkatalog (5-6 Seiten) mit verschiedenen Kapiteln, den die Unternehmen beantwortet haben. Abgefragt wurden nicht nur allgemeine Unternehmensdaten, sondern es sollten auch

5 Vgl. auch die Darstellung zu Eco Design – EcoStrategie in Teil II dieser Veröffentlichung.

Unternehmensziele und Unternehmensphilosophie formuliert werden. In diesem Zusammenhang konnte festgestellt werden, ob im Unternehmen der Begriff Nachhaltigkeit eine Rolle spielt. Diese speziellen Fragen zu Nachhaltigkeit wurden auch in die Kapitel zu den Zielmärkten, Marketing, Vertrieb, Produkte usw. integriert. Anhand der Antworten können die Unternehmen herausfinden, wo tatsächlich ihre Stärken und Besonderheiten liegen (also die Einzigartigkeit bzw. der USP-Unique Selling Proposition), welches das zentrale Produkt ist und die Kernkompetenz, die das Unternehmen anbieten kann. Die Antworten zeigen auf der anderen Seite auch die Schwächen, d.h. potenziellen Nachbesserungsbedarf. Dieser kann bei den Produkten selbst liegen, aber natürlich auch Bereiche wie z.B. Weiterbildung der Mitarbeiter betreffen.

**Abb. 1: Ausschnitt aus der EcoDesign-Checkliste von econcept**

<b>Ecodesign Checkliste</b>	+	o	-
<b>Rohstoffgewinnung, Rohstoffauswahl (Lieferant)</b>			
● Materialherkunft:			
● Rohstoffgewinnung nachhaltig (zertifiziert/Label)?			
● Rohstoff nachhaltig (erfüllt Nachhaltigkeitskriterien der folgenden Phasen)?			
● Halbzeugherstellung nachhaltig:			
● Herstellungsprozesse nachhaltig?			
● Oberflächenbehandlung nachhaltig, schadstoffarm und langlebig?			
● Anteil an Recyclingmaterial hoch?			
<b>Herstellung (Werkstatt)</b>			
● Produktherstellung:			
● Materialeinsatz minimiert?			
● Energieeinsatz minimiert?			
● Schadstoffeinsatz vermieden und Sicherheitsvorkehrungen beachtet?			
● Emissionen vermieden und Sicherheitsvorkehrungen beachtet?			
● schwer trennbare Materialmischungen/Beschichtungen vermieden?			
● Oberflächenbehandlung nachhaltig?			
● naheliegende Lieferanten und Vorlieferanten bevorzugt?			
● Lieferung/Montage:			
● Verpackungsaufwand minimiert?			
● Transportwege optimiert?			
<b>Gebrauch/Nutzen (Kunde)</b>			
● zielgruppengerecht gestaltet?			
● Serviceangebote ausgearbeitet?			

## 2. EcoDesign Checkliste

Die EcoDesign-Checkliste (Abb. 1), die von econcept entwickelt wurde, sollte die Entwickler oder Unternehmen in den Projekten darin unterstützen, ein Referenzprodukt bzw. das, was das Unternehmen anbietet, zu analysieren. Diese Checkliste wurde gleichzeitig auch als Anleitung im Gestaltungsprozess verwendet, weil die wesentlichen Produktqualitäten aus Umweltsicht über den gesamten Produktlebenszyklus überprüft werden konnten. Dadurch wurde das Lebenszyklus-Denken gefördert, d.h. Entwickler sehen nicht nur die Herstellung und das Produkt selbst, sondern lernen, wie durch den Entwurf die Produktion, die Nutzung und die Entsorgung verändert und optimiert werden können. Die Lebensphasen, die in der Checkliste überprüft werden, umfassen die Rohstoffgewinnung und Rohstoffauswahl und die Herstellung in der Werkstatt. Weitere Themen sind die Verpackung und Optimierung von Transportwegen. Optimierungspotenzial in der Nutzungsphase liegt vor allem im Bereich Kundennutzen, also wie zielgruppengerecht das Produkt gestaltet ist und ob überhaupt der Kundennutzen befriedigt wird. Dazu zählt z.B. auch ein niedriger Energie- und Wasserverbrauch. Der Produktlebenszyklus endet mit den Bereichen Recycling und Entsorgung. Hier sind Themen relevant, wie das Angebot von Rücknahmestrategien. Je nachdem, wie die Anforderungen nach Meinung des Entwicklers erfüllt werden, vergibt man bei einer guten Lösung oder Verbesserung ein »Plus«, ist es befriedigend bzw. kein Unterschied zu den Vorgängerprodukten, ist die Bewertung »mittel«, bei Verschlechterung, mangelhafter Lösung oder wenn z.B. ein Umweltaspekt nicht beachtet wurde, ist die Bewertung ein »Minus«. So kann von vornherein festgestellt werden, in welchem Bereich die Schwachstellen des Produkts liegen und welche Kriterien gut erfüllt sind.

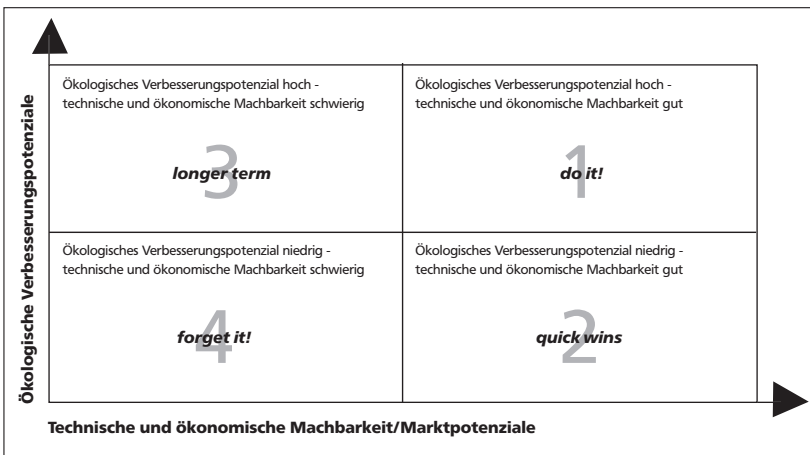
## 3. Materialdatenbank

Für den Produktentwurf wurde als Hilfsmittel eine Materialdatenbank zu Roh-, Werk- und Hilfsstoffen verwendet, die für die einzelnen Gewerke von econcept zusammengestellt wurde. Die Datenbank wurde für die konkrete Arbeit an den Produkten eingesetzt, z.B. konnten so für den Holzbereich verschiedene Holzwerkstoffe und Materialien zur Oberflächenbearbeitung ausgewählt werden. Neben der Beschreibung der technischen Daten sind die Materialien auch nach Kriterien der Nachhaltigkeit bewertet. In die Bewertung flossen Kriterien zur Ökologie, Gefahrstoffe, Lebensdauer und soziale Aspekte ein. Ökologiekriterien sind im einzelnen Ressourcenverbrauch und Energieverbrauch. Der Gehalt an Gefahrstoffen spielt insbe-

sondere bei der Arbeit mit den entsprechenden Werkstoffen oder in der Oberflächenarbeitung eine wichtige Rolle. Soziale Aspekte betreffen vor allem die Rohstoffgewinnung, z.B. ob mit der Abholzung in tropischen Waldgebieten eine Zerstörung der dortigen Lebensgrundlage verbunden ist. Dadurch wird über die Materialauswahl der Faktor der sozialen Nachhaltigkeit mitberücksichtigt.

Für die Unternehmen besonders hilfreich war eine zusammenfassende Anleitung in Form von Faustregeln zur Materialauswahl, die in der Datenbank enthalten ist (z.B. dass man nachhaltig angebautes Holz verwenden sollte und welche Art von Klebstoffen aus Umweltsicht geeignet sind).

**Abb. 2: EcoDesign-Portfolio**



#### 4. Bewertungstools

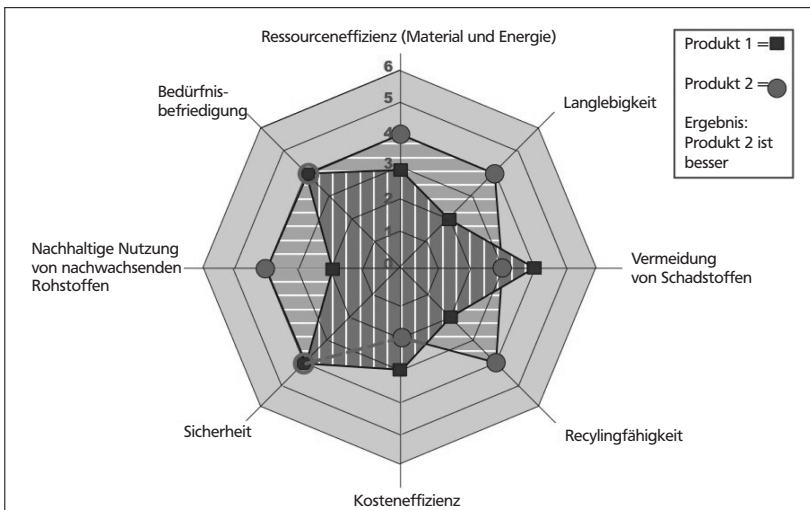
Wenn ein Unternehmen eine neue Produktidee bewerten will, eignet sich dazu das so genannte EcoDesign-Portfolio (s. Abb. 2). In dem Diagramm können die Designalternativen bzw. die Produktalternativen auf einfache Art und Weise qualitativ verglichen werden, indem die Entwürfe nach den Kriterien Ökologie und Ökonomie bewertet werden. Auf der horizontalen Achse werden technische und ökonomische Machbarkeit und Marktpotenziale eingeschätzt, auf der vertikalen Achse wird die Umweltqualität des Produktes angezeigt. Wenn das Marktpotenzial sehr hoch ist und die Nachhaltigkeitskriterien gut erfüllt sind, ist es ein Produkt, das man auf alle Fälle realisieren sollte. Wenn es ein nachhaltig sehr gutes Produkt ist, aber die



technische, ökonomische Machbarkeit als niedrig eingestuft wird, lohnt es sich eventuell längerfristig, das Produkt im Auge zu behalten und zu einem geeigneten Zeitpunkt neu anzugehen. Wichtig ist die Erkenntnis, dass ein ökologisches Produkt nicht um jeden Preis produziert werden soll, sondern es ist wichtig, dass das Marktpotenzial in diese Bewertung mit einfließt. So verhindert man, dass man ein Produkt hat, das sich nicht verkauft oder bei dem die technische Umsetzung so viel Geld kostet, dass es einfach nicht zu bewerkstelligen ist.

Eine etwas detailliertere Bewertung kann mit dem Spinnendiagramm von econcept (Abb. 3) durchgeführt werden. Mit diesem Instrument werden zwei verschiedene Produktvarianten miteinander verglichen. Es erlaubt eine einfache qualitative Abschätzung (Noten von 0 = sehr schlecht bis 6 = sehr gut) und es sind vor allem ökologische und ökonomische Aspekte gefragt. Mit Kriterien wie z.B. Bedürfnisbefriedigung und Sicherheit können aber auch soziale Aspekte ergänzt werden, die Kriterien sollen von den Entwicklern gemeinsam festgelegt werden und können so je nach Produkt und dessen Ansprüche unterschiedlich ausfallen. Auf diese Weise ist es ein sehr variables Bewertungsinstrument und das Unternehmen selbst kann überlegen, ob es die Produkte nur hinsichtlich sozialer Kriterien bewertet oder ob alle drei Bereiche der Nachhaltigkeit abgedeckt werden sollen. Durch die Notenbewertung ist das Produkt vorzuziehen, das in den einzelnen Kriterien jeweils den größten Abstand vom Nullpunkt in der Mitte hat. Die Flächengröße ist dabei nicht ausschlaggebend.

**Abb. 3: Spinnendiagramm von econcept**



## Beispielsergebnisse aus dem ÖKIP-Projekt

Das Unternehmen combinaat hat im ÖKIP-Projekt ein modulares Raumsystem entwickelt, das aus heimischen Hölzern (Eiche) gefertigt ist, einen modularen Charakter hat (d.h. vielfältig verwendbar ist) und sich somit sowohl als Raumteiler als auch als Einzelstück eignet. Die Oberflächen sind geölt.

**Abb. 4:**  
**Firma combinaat,**  
**modulares**  
**Raumsystem »Dante«,**  
**Vollholz, Rückwände**  
**farbig**



Die Unternehmen in dem Projekt waren sehr kleine Unternehmen aus dem gestaltenden Handwerk, das größte davon hatte zehn Mitarbeiter. Die entwickelten Instrumente wurden in diesem Fall also in Kleinstunternehmen angewendet. Im Rahmen von Workshops konnten die Inhalte von EcoDesign vermittelt und der EcoStrategie-Stern angewendet werden. Eine eigenständige Bearbeitung würde aufgrund von Zeitmangel wahrscheinlich scheitern und obwohl die Instrumente sehr sparsam eingesetzt wurden, waren sie in Teilen für eine solche Anwendung noch zu komplex.

## ECOBIENTE – NACHHALTIGE GÜTER ERFOLGREICHER GESTALTEN

Im Projekt *ecobiente* – Nachhaltige Güter erfolgreicher gestalten – war das Ziel, nachhaltige Güter aus dem Bereich Bauen und Wohnen erfolgreicher zu gestalten. Beteiligt waren das Klaus Novy Institut Köln, econcept und das Institut für sozial-ökologische Forschung ISOE aus Frankfurt.

Die Motivation für das Vorhaben war die Erkenntnis, dass nach dem Öko-Boom der späten achtziger Jahre sehr viele ökologisch ambitionierte Unternehmen Probleme haben, ihre Produkte zu verkaufen. Das liegt u.a. daran, dass die Gestaltung (typische Ökoästhetik) nicht mehr den Vorstellungen der Kunden entspricht und ökologische Produktsprache einfach out ist. Die ökologische Kernzielgruppe, die noch vor zwanzig Jahren vorhanden war, ist verschwunden und die Unternehmen müssen sich auf veränderte Kundengruppen einstellen, die einerseits nachhaltige Produktqualitäten schätzen, aber von den Produkten andere Designqualitäten erwarten (nicht mehr offensichtlich ökologisches Design).

Die Praxispartner in diesem Projekt waren kleine und mittelständische Unternehmen (KMU). Die Firma energie bau Köln besteht aus vierzehn Mitarbeitern. Combi naat aus Aachen (3 Mitarbeiter) war auch in diesem Projekt beteiligt. Der Tischlereiverbund NEWCRAFT besteht aus 6 größeren Schreinereibetrieben (pro Betrieb ca. 20 Mitarbeiter) aus Nordrhein-Westfalen. Das größte Einzelunternehmen war der ökologische Fertighausbauer Baufritz aus Erkheim im Allgäu.

Von dem Projektteam wurde zunächst ein Leitfaden entwickelt, der eine Anleitung und Hilfestellung mit vielen Beispielen und Checklisten gibt, um nachhaltige Produkte und die Kommunikation (Werbung) zielgruppengerecht zu gestalten. Die wesentlichen Inhalte waren Informationen zu Zielgruppen und der Zielgruppenanalyse, das Thema Produktsprache und der Bereich Kommunikation (Internet, Katalog, Werbung) für nachhaltige Produkte. Der Fokus lag sowohl auf der ökologischen als auch auf der ökonomischen Seite und das Ziel für die Unternehmen war, ihre nachhaltigen Güter erfolgreicher auf dem Markt zu positionieren.

Die verwendeten Instrumente im ecobiente Projekt sind detailliert im Leitfaden beschrieben ([www.econcept.org](http://www.econcept.org)). An dieser Stelle werden drei Instrumente kurz vorgestellt, die im Projekt angewendet wurden.

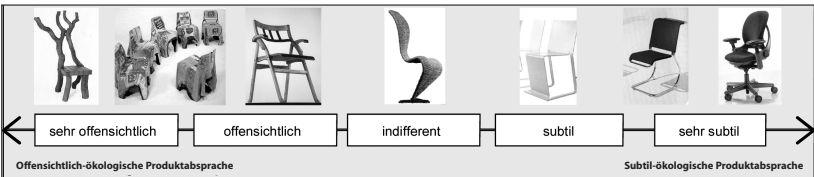
Der Projekteinstieg war eine Bestandsaufnahme in den Unternehmen, um den konkreten Handlungsbedarf herauszufinden. Die erste große Aufgabe war die Zielgruppenbestimmung: Welche Zielgruppen hat das Unternehmen und welche möchte es dazu gewinnen. Als Einstieg wurden in Workshops mit den einzelnen Unternehmen die potenziellen Zielgruppen für nachhaltige Produkte mithilfe der Sinus-Milieus in Deutschland identifiziert.

Ein Tool für die Zielgruppenanalyse war zum einen das SINUS-Diagramm und ergänzend dazu die Beschreibung der einzelnen Milieus in dem Diagramm, d.h. Alter der Zielgruppen, Berufsgruppen, welche Medien/Zeitung werden von ihnen gelesen und was machen sie am liebsten in ihrer Freizeit. Die Unternehmen markierten in dem Diagramm zum einen, zu welchen Gruppen ihre aktuellen Kunden

gehören und zum anderen, welche Gruppen sie ihrer Meinung nach gut dazu gewinnen könnten.

Der zweite große Arbeitsschritt war die Analyse der Produktsprache der Produkte, die in den Unternehmen hergestellt wurden und die Analyse der Kommunikation (Werbung). Die Tools und Methoden, die hier verwendet wurden, waren hauptsächlich Checklisten aus dem Leitfaden (Abb. 5). Die Bildleiste ist eine Hilfe, um einzuschätzen, wie die eigenen Produkte gestaltet sind und welche Sprache sie sprechen. Die so genannte Produktsprache, also die äußerlich sichtbaren Gestaltungsmittel wie Farbe, Form und Oberfläche vermitteln dem Betrachter bestimmte Bedeutungen. Produkte können z.B. teuer, aggressiv, exklusiv oder billig wirken. Für ökologische Produkte kann die Produktsprache offensichtlich ökologisch oder subtil ökologisch sein. Als subtil ökologisch wird die Gestaltung dann bezeichnet, wenn die ökologische Qualität vorhanden ist, aber nicht die traditionelle Ökoästhetik verwendet wird und somit nicht auf den ersten Blick erkennbar ist, dass es sich um ein ökologisches Produkt handelt.

**Abb. 5: Instrumente zur Analyse der Produktsprache und Gestaltung**



Gestaltungsmittel		Ausprägung	Wichtig?
Material	Organisch	< == >	Technisch
Farbe	Natürlich/gedeckt	< == >	Künstlich/grell
Form	Organisch/rund	< == >	Linear/technisch
Oberfläche	Strukturiert/unregelmäßig	< == >	Glänzend/perfekt
Recycling	Gebraucht/zusammengesetzt	< == >	Perfekt/neuwertig
Prinzipien und Verfahren	Ökologisches Prinzip sichtbar	< == >	Ökologisches Prinzip unsichtbar

Nachdem die Produkte und die Kommunikation analysiert waren, mussten die Unternehmen überprüfen, ob die Gestaltung zu den aktuellen und neuen Zielgruppen passt. Danach wurden die Produkte und die Kommunikation (Werbung, Internet) für die neuen Zielgruppen überarbeitet. Die neu entwickelten Produkte und Kommunikationsmittel wurden in Nutzerakzeptanztests überprüft. In diesen Tests wurden Vertretern der neuen Zielgruppen die Produkte, Internetseiten und Prospekte präsentiert und in 1,5-stündigen Interviews deren Meinung und Vorlieben abgefragt. Mithilfe der Antworten konnten die Unternehmen ihre Entwürfe verbessern und haben erfahren, auf was es den potenziellen Kunden ankommt. Im Rahmen dieses Projekts wurde ein neues Zielgruppenmodell für den Bereich Bauen und Wohnen entwickelt.

In dem Unternehmen combinaat wurden die vorgestellten Instrumente (Zielgruppenanalyse, Produktsprache, Kommunikation) angewendet und die Produkte und der Produktkatalog überarbeitet bzw. neu entwickelt.

Die Produktanalyse der combinaat-Möbel ergab, dass combinaat hauptsächlich Naturmaterialien verwendet, vorwiegend heimische Hölzer, Stahl und Filz. Die Oberflächen sind meistens unbehandelt oder geölt, die Farbgebung ist natürlich gedeckt. Die ästhetische Ausrichtung ist linear technisch in Richtung minimalistisch oder puristisch mit verspielten Details. Als ökologische Design-Strategie wurde angegeben Langlebigkeit und teilweise Leichtbau. Das Fazit der Produktanalyse war, dass hier eine sehr subtil ökologische Produktsprache gewählt wird, aber die ökologische Qualität schon sehr gut in der Produktgestaltung umgesetzt wird. Das Problem ist allerdings, dass die Produkte bisher vor allem als Eye-Catcher funktionieren, aber noch zu wenig gekauft werden. Stattdessen sehen die Kunden die Produkte und wollen dann einen Schrank, der individuell angefertigt wird.

Abb. 6 zeigt die neuen Produkte, die aus der Arbeit mit diesen Unternehmen entstanden sind bzw. auch während der Zeit für unterschiedliche Kundengruppen neu entwickelt wurden. Zu erkennen ist eine eindeutigere Ausrichtung auf die neuen Zielgruppen. Für die Etablierten ist z.B. die Tischkombination aus sehr hochwertig verarbeitetem Massivholz vorgesehen und für die Post-Materiellen die archaische Urform des Bettes.

**Abb. 6: Neue Produkte von combinaat für verschiedene Zielgruppen, v.l. Gartenbank »Pisa«, Bett »Arche« und die Tische »tab«**



**Postmaterielle/  
Moderne Performer**  
linear/minimalistisch/»verspielt«  
natürlich, Stahl, Holz aus  
Aachener Wald



**Postmaterielle**  
linear/minimalistisch/archaisch  
(»Urform Bett«), natürlich, grobes  
Holz mit Stahlelementen



**Etablierte/Moderne Performer/  
(Postmaterielle)**  
linear/puristisch, natürlich,  
Massivholz

Die Produkte sind, was den ökologischen Anspruch angeht, sehr hochwertig gestaltet. Es werden heimische Hölzer verwendet, für die Gartenbank »Pisa« sogar regionale Hölzer aus dem Aachener Wald. Diese Produktqualität sollte zum Beispiel auch in der Kommunikation eine Rolle spielen, d.h. combinaat ist ein Unternehmen, das sich in der Region positioniert und auch Lieferanten aus der Region berücksichtigt.

Rückblickend haben sich die eingesetzten Instrumente und Methoden zur erfolgreicherer Gestaltung von nachhaltigen Produkten und Kommunikation in der Anwendung und durch die Praxispartner bewährt. Die entwickelten Tools, z.B. zur Zielgruppenbestimmung, zur Überarbeitung der Produktsprache etc. waren allesamt verständlich, brauchbar und zielführend. Die Nutzerakzeptanztests zeigten, dass fast alle Ergebnisse in die richtige Richtung gingen. Das Feedback der Praxispartner zur Anwendung und den Erfahrungen mit dem ecobiente-Leitfaden war durchweg positiv.



## KOMMENTAR ZUR ANWENDUNG BEI COMBINAAT

---

*Robert Hansel*

Ich möchte mich bei den Instrumenten, die in den beiden Projekten angewendet wurden, auf zwei beschränken: Einmal die Materialdatenbank im ersten Projekt und im zweiten Projekt die Zielgruppenanalyse. Man muss auch ein bisschen unterscheiden die Umsetzung dieser Instrumente während des Projekts und die Umsetzung dieser Instrumente nach dem Projekt. Es ist oftmals nicht so einfach, diese Instrumente hinterher auch in dieser Art und Weise zu nutzen.<sup>6</sup>

Während der Projekte haben uns diese Instrumente sehr weitergeholfen, weil unser Unternehmen noch in der Gründungsphase war und wir mit den Ergebnissen aus diesem ersten Projekt vor allem unserem Unternehmen ein sehr genaues Profil geben konnten. Und natürlich hat uns die Materialdatenbank sehr gut weitergeholfen, das war ein sehr umfangreiches Dokument, das wir selbst nur mit großem Aufwand hätten erstellen können. Gleichzeitig nutzt es uns sehr viel, weil wir dadurch natürlich den Kunden wesentlich besser beraten können. Dazu haben wir einfach umfangreiches Wissen über das Material gebraucht und uns nicht mehr auf den Werkstoff Holz beschränken müssen. Die Materialdatenbank hilft uns natürlich auch im Nachhinein, wir nutzen sie aber eigentlich nicht mehr so direkt, dass wir nachschlagen, welches Material es ist, welche Eigenschaften es hat, welchen ökologischen Wert. Wir haben das so verinnerlicht und nutzen es automatisch, das ist doch eher unterbewusst und ist einfach schon in uns drin.

Die Zielgruppenanalyse war ebenfalls sehr hilfreich. Wir konnten unsere Zielgruppen eigentlich schon sehr genau beschreiben bzw. wir konnten unsere Kunden schon sehr gut beschreiben, wussten aber nicht, was wir damit anfangen sollten. Die Produkte, die wir zuerst entwickelt haben, haben wir entwickelt, um zu sehen, wer sie kauft. Im Nachhinein machen wir es natürlich genau andersherum. Wir schauen, welche Kunden unser Produkt kaufen sollen und entwerfen entsprechend die Produkte. Auch da nutzen wir die Instrumente nicht mehr so, dass wir den Leitfaden herausholen und gucken, was hintereinander gemacht werden soll, auch das geht einfach so automatisch.

6 Weitere Informationen zur Firma combinaat finden sich in einem Betriebsporträt in Teil III der Veröffentlichung.



Viele dieser Instrumente waren sehr komplex und dadurch nicht unbedingt geeignet für ganz kleine Unternehmen, weil viele Sachen dort behandelt werden, die einfach in einem kleinen Unternehmen nicht infrage kommen. Das hat mich gestört, hat uns teilweise auch einfach nicht weitergeholfen, sondern führte eher zur Verwirrung.

### ***Richard Kötter***

Ich hätte eine Frage an Herrn Hansel: Zu Ihrer Erfahrung mit den Instrumenten hätte ich gerne eine Konkretisierung Ihrer Aussage. Sie sagten zunächst, dass Informationen und Angebote enthalten waren, die für Sie nicht störend waren, auch nicht nützlich waren, am Ende sagten Sie aber schon, dass diese zum Teil verwirrend waren; gerade weil Herr Klemisch am Anfang sagte, es müsste geprüft werden, ob die Instrumente, die entwickelt werden, nutzertauglich wären und auch auf die Unternehmensgröße zugeschnitten sind. Da Sie ein Start-up- und Kleinstunternehmen sind, frage ich mich, was Sie als Rückmeldung geben könnten, inwiefern man bestimmte Sachen aus den Instrumenten oder aus den Informationsangeboten rauschneiden könnte, was es für Sie bei der Anwendung dann weniger verwirrend macht.

### ***Robert Hansel***

Das kann ich allgemein so nicht sagen. Im Grunde müssten solche Instrumente bei kleineren Unternehmen einfach zugeschnitten werden auf deren Bedürfnisse. Wir hatten den Eindruck, dass die verwendeten Instrumente eher für irgendwelche Managementabteilungen großer Unternehmen gedacht sind und wir uns allein schon von der Sprache nicht angesprochen gefühlt haben. Das ist schon ein ganz wichtiger Aspekt, dass einfach sehr viele Fachbegriffe vorkommen, mit denen kleine Unternehmen, vor allem aus dem Handwerk, eigentlich überhaupt nichts zu tun haben oder überhaupt nicht wissen, woher sie kommen und was sie bedeuten. Da entsteht einfach eine Abwehrhaltung: Da kommt etwas auf mich zu, was ich nicht verstehe. Das wäre ein Ansatzpunkt, diese Instrumente und die Sprache erst einmal zu übersetzen für »Normale«. Das ist im Grunde genau das, was wir in unserem Unternehmen mit unseren Produkten den Zielgruppen angepasst haben. Das müsste eigentlich von den Instrumentenanbietern auch gemacht werden.

### ***Viktor Steinberger, Technologieberatungsstelle beim DGB NRW***

Ich habe eine Frage zum Weiterbildungsbedarf. Das Instrument wurde jetzt also betrieblich eingesetzt, mich würde interessieren, ob sich daraus Weiterbildungsbedarfe ergeben haben und wie die umgesetzt wurden.

## ***Maike Hora***

Wir haben jetzt gerade einen Projektabschluss gehabt und überlegt, wie wir die gewonnenen Erkenntnisse weiter verbreiten können in kleinen Unternehmen. Ein Punkt war, dass das Informationsmaterial für Unternehmen viel zu komplex ist. Es gibt einmal den Leitfaden für Designer oder speziell Gestalter und der soll auch in die Designerausbildung eingehen. Da gibt es an diversen Hochschulen auch schon Programme, allerdings muss man leider sagen, dass es in Deutschland damit noch sehr dünn aussieht, das ist eher im internationalen Bereich so. In Deutschland gibt es nur eine Professur für ökologisches oder nachhaltiges Design.

Was den Unternehmensbereich angeht, da haben wir Workshop-Aktivitäten ins Auge gefasst, die von den Handwerkskammern und Verbänden der mittelständischen Wirtschaft veranstaltet werden, um das zu multiplizieren. Interessierte Unternehmen, die mehr wissen wollen, können sich entsprechend an uns wenden und bekommen eine Extra-Beratung, wenn das nötig sein sollte. Die Unternehmensbroschüre, wo im Prinzip die »Quick and Dirty« Instrumente vorgestellt werden, hat einen Umfang von 25 Seiten, ist also relativ schnell aufzunehmen und umzusetzen<sup>7</sup>. Wir haben auch die Erfahrung gemacht, je komplizierter, desto schwieriger ist es. Die kleinen Unternehmen haben einfach nicht die Zeit und auch nicht das Budget – das muss man ganz klar sagen – sich groß damit aufzuhalten oder sich damit zu beschäftigen. Je einfacher, desto besser.

## ***Siegfried Leittretter***

Ich fand die beiden Beiträge sehr gut und interessant. Gerade auch die Verknüpfung von ökologischen Ansprüchen mit Design, Kundenfreundlichkeit usw. ist ein sehr guter Ansatz, der auch sicherlich weiterführen kann. Ich möchte aber konkret etwas zur Materialdatenbank nachfragen. Sie haben die Roh-, Werk- und Hilfsstoffe genannt, dass die nach ökologischen Aspekten, nach Gefahrstoffen, nach sozialen Aspekten bewertet werden. Wie sind Sie vorgegangen, woher haben Sie die Informationen, wie haben Sie die Bewertung vorgenommen, welche Zertifikate haben Sie genutzt? Haben Sie beim Wald oder konkret beim Holz FSC als Maßstab genommen?

## ***Maike Hora***

Dazu kann ich nur eingeschränkt etwas sagen, weil ich selbst diese Datenbank nicht konzipiert habe, ich kann einfach nur die Inhalte beschreiben. Für die Daten-

7 Gemeint ist: Klemisch/Simbriger/Tischner u.a.: Nachhaltige Güter erfolgreicher gestalten und vermarkten, Köln 2005.

bank wurde sowohl in bereits bestehenden Datenbanken recherchiert. Das hat damals eine Biologin im Haus gemacht, die auch im Bereich Schadstoffe sehr versiert ist. Es ist eine qualitativ angelegte Datenbank, das heißt, es steht nicht drin: das ist besonders toll und das ist besonders schlecht, sondern es wird schon differenziert nach Einsatzbereich. Es kann durchaus sein, dass ein Stoff, der sehr gute Eigenschaften im Bereich Recyclingeignung hat, aber nicht langlebig ist, für bestimmte Design-Strategien durchaus von Vorteil ist im Vergleich zu besonders langlebigen Materialien.

Man muss es immer sehr differenziert betrachten, das macht das Ganze natürlich auch sehr schwierig für die Unternehmen und entsprechend haben wir versucht, das so zu formulieren, dass es keine k.o.-Kriterien sind, sondern einfach Informationen, wo es Probleme mit Schadstoffen gibt. Bei der Bewertung selbst sind es die Nachhaltigkeitskriterien im ökologischen Bereich: Ressourcenverbrauch, Energieeffizienz, soziale Kriterien – so vorhanden: es gibt einfach Werkstoffe, da spielt das nicht unbedingt eine Rolle. Bei Regenwaldabholzung ist das zum Beispiel wichtig oder Kinderarbeit, das sind Punkte, da sollte bei den Zulieferern darauf geachtet werden. Diese Kriterien wurden mit einem einfachen Punkteschema bewertet zwischen 0 und 5 Punkte. Je mehr Punkte, desto nachhaltiger ist ein Produkt. Aber es wurde auch das Ergebnis dieser Nachhaltigkeitsbewertung formuliert, das heißt, es wurde auch gesagt, im Bereich Langlebigkeit ist es sehr nachhaltig, aber in Bezug auf zum Beispiel Energieverbrauch überhaupt nicht. Da ist es immer ein bisschen abhängig von der Strategie und von dem Produkt, das man damit gestalten will.

### ***Siegfried Leittretter***

Ich bin nicht ganz zufrieden, denn ich kenne die Materialdatenbank, die Sie vorgestellt haben, nicht. Ich kenne auch nicht die Bewertung der Kriterien, woher Sie die Sicherheit haben, um am Ende zum Beispiel Sozialkriterien zu bewerten. Mir ist das nicht klar geworden. Bei der Waldbewirtschaftung haben wir ja ein Super-Kriterium – FSC – das ist eine wirklich zertifizierte Sache, wo die Nachhaltigkeit, die sozialen Aspekte, wo alles berücksichtigt ist. Ist das bei Ihnen konkret enthalten?

### ***Maïke Hora***

Label sind in der Datenbank enthalten und sind auch als Kriterium enthalten. Das heißt, es wird darauf hingewiesen, dass bei Oberflächenwerkstoffen auf den Blauen Engel geachtet werden soll, dass auch FSC-Holz verwendet werden soll. Ich habe allerdings auch schon von einer Schreinerei gehört, die eigentlich sehr bewandert ist im Bereich Ökologie, dass besonders das Teakholz von FSC, was das Öko-

logische und Langlebige angeht, sehr kontraproduktiv ist. Es ist z.B. nicht bekannt, wie diese Plantagen gehalten werden, aber es ist extrem schnell wachsendes Holz und die Qualität der Produkte ist sehr schlecht. Das heißt, die Produkte halten nicht mehr zwanzig Jahre wie bisher, sondern nur noch fünf Jahre, weil das Holz so schnell verwittert. Es ist eben die Frage, ob es lieber eine FSC-zertifizierte Plantage ist oder ob man irgendwie über nachhaltig bewirtschaftete Regenwaldregionen spricht. Da müssen wir auch sehr vorsichtig sein.

### **Barbara Hemkes**

Ich gehe mal von der Expertendiskussion, ob Label oder nicht, wieder zurück. Das ist auch etwas, was mich treibt und zu dieser Frage veranlasst. Nach Untersuchungen wissen wir, dass gerade mal 16 bis 20 Prozent in der bundesdeutschen Bevölkerung überhaupt etwas mit dem Begriff Nachhaltigkeit anfangen können, worüber wir hier mit aller Selbstverständlichkeit reden und auch in den Feinheiten und Tiefen. Deshalb ist meine Frage nicht, was es an Qualifizierungsbedarfen gegeben hat in den beteiligten Unternehmen und Werkstätten, sondern was hat es eigentlich an Qualifizierungseffekten gegeben? Inwieweit haben die Beschäftigten und die, die sich damit auseinander gesetzt haben, jetzt ein Verhältnis zu Nachhaltigkeit, das sie vorher möglicherweise überhaupt nicht hatten? Wie weit war der Betrieb dann auch Lernort für Nachhaltigkeit?

### **Maïke Hora**

Das kann man in den beiden Projekten leider gar nicht sagen, weil das alles Betriebe waren, die ökologisch hoch motiviert sind. Das heißt, die haben zumindest eine Grundausrichtung. Es ist etwas anderes, einen Betrieb davon zu überzeugen, der mit Ökologie und Nachhaltigkeit überhaupt nichts am Hut hat. Hier hatten wir es mit Unternehmen zu tun, die immer schon Sympathisanten waren oder es direkt schon in ihren Unternehmenszielen umgesetzt und verfolgt haben. Von daher ist es einfach schwierig zu sagen, inwiefern diese Instrumente einem ökologisch überhaupt nicht motivierten Betrieb weiterhelfen würden. Die Betriebe, mit denen wir gearbeitet haben, waren alle so klein, dass alle Mitarbeiter an diesem Projekt beteiligt waren, was normalerweise ungewöhnlich ist. Das einzige Unternehmen, wo das nicht der Fall war, war die Firma Baufritz, ein größeres Unternehmen mit 180 Mitarbeitern. Da ist es so, dass die inhaltliche Arbeit, die wir mit Baufritz selbst gemacht haben, eher in der oberen Führungsetage – Vertrieb, Marketingabteilung – geblieben ist. Wobei ich für das Unternehmen Baufritz speziell sagen kann, dass dort sehr auf Weiterbildung, auf innerbetriebliche Weiterbildung geachtet wird. Die stecken

sehr viel Energie in Lehrprogramme und engagieren sich da sehr. Da ist es im Prinzip auch Teil der Unternehmensphilosophie, deswegen haben wir einfach keine Beispiele, um das messbar festzustellen. Wir haben sehr viele positive Unternehmensbeispiele, aber die sind einfach alle schon sehr motiviert, das zu lernen.

### ***Hans-Jürgen Reitmeier, Terra Protect***

Ich habe ein Geschäft für ökologische Baustoffe, ich mache das insgesamt fast 25 Jahre und da waren solche Fragestellungen überhaupt noch nicht gegeben. Das, was heute hier als Nachhaltigkeit diskutiert wird, habe ich damals selbstverständlich gemacht. Ich habe immer hinterfragt, was es für Produkte sind. Ich muss auf das FSC-Siegel noch einmal zurückkommen. Ich würde nicht so zwingend immer auf diese Siegel achten, denn mitunter steckt da auch ein ziemlicher Fehler drin. Der Blaue Engel war in seinen Anfangszeiten – fast hätte ich gesagt: ein Betrug. Genau das Gleiche wie beim DSD (Grüner Punkt) oder irgendwelche Recyclinglogos, das ist alles sehr schwammig bzw. sehr fehlerhaft und aus anderen Gründen gemacht worden. Wenn schon von Nachhaltigkeit die Rede ist, dann würde ich nicht ausge-rechnet auf Materialien kommen, die ich im Urwald hole. Wenn eine Tischlerei sich anstrengt, einheimisches Material zu nehmen, was sehr gutes Material ist, dann sollte man nicht auf die Idee kommen, sie dahin zu bringen, dass sie Teakholz aus wer weiß wo holen. Sie machen das goldrichtig, die Richtung stimmt. Wenn man auf Produkte geht, dann muss man sich auf andere Firmen verlassen. Wir haben so ein gewisses Netzwerk von kleinen Firmen, die untereinander arbeiten, die sich auch untereinander kennen, die Materialien untereinander kennen und die man einschätzen kann. Früher war ich in der chemischen Industrie und komme also aus einem ganz anderen Sektor. Von da aus habe ich den Absprung gemacht in die ganz andere Richtung. Diese Einschätzung von Materialien läuft bei mir automatisch ab, die Datenbank trage ich immer mit mir rum, aber nicht als Computer, das habe ich im Kopf. Wenn man das macht, kriegt man das auch hin, da brauche ich keine großen Untersuchungen. Mitunter muss man sich auf Leute verlassen können, das ist wichtig.

### ***Robert Hansel***

Die Quintessenz dieser Datenbank ist für uns gewesen: Es kommt immer auf das Kundengespräch und die Kundenwünsche an. Wenn der Kunde unbedingt seine Spanplatte haben will, dann komme ich irgendwann vielleicht nicht drumherum, ihm tatsächlich die Spanplatte zu verkaufen, weil einfach auch unsere Existenz davon abhängt. Dann kann man sich natürlich noch überlegen, wo die Spanplatte herkommt und dann kann ich mich zwei Stunden hinsetzen und recherchieren, wo die

Spanplatte unseres Holzhändlers herkommt. Ob sich das dann rechnet, ist eine andere Frage.

Ich weiß nicht, wie viele Leute hier mit Kunden zu tun haben, aber direkt vor Ort sitzt man vor den Leuten und die wollen das und das haben. Jetzt soll man denen erklären, warum ich das eben so nicht machen würde. Aber wenn die partout darauf bestehen, muss ich mich irgendwann fragen, ob ich das Geschäft sausen lasse. Wenn ich Spanplatte höre, weiß ich von den Inhaltsstoffe, dann muss ich mir über Formaldehyd Gedanken machen, dann über die Leime, aber das weiß ich so. Also versuche ich, den Leuten klar zu machen, eine Massivholz-Platte zu benutzen, weil da die Inhaltsstoffe wesentlich besser sind. Das muss man den Leuten beibringen und das ist manchmal nicht so einfach. Man muss auch essen und dann ist das mit der Nachhaltigkeit in dem Fall vielleicht mal nicht so.

### ***Maïke Hora***

Zum einen wissen mittlerweile mehr als 20 Prozent mit dem Begriff Nachhaltigkeit etwas anzufangen, aber man muss es einfach schaffen, Nachhaltigkeit in Unternehmensnutzen zu übersetzen. Denn Nachhaltigkeit ist so verbraucht, das ist genauso wie mit der Ökologie. Wenn wir mit Ökologie zu den Unternehmen kommen, rennen die schreiend weg. Ökologie ist einfach kein Zugpferd mehr, das verbinden sie alle mit Kosten. Aber wenn man mit Qualität, Traditionsunternehmen, Handwerkskunst aus der Region oder ähnlichen Argumenten kommt, dann ist es meistens viel einfacher und sagt eigentlich das Gleiche.

# DIE SUSTAINABLE BALANCED SCORECARD – EIN MANAGEMENTINSTRUMENT FÜR ZUKUNFTSORIENTIERTE UNTERNEHMEN

*Jürgen Freimann*

Der nachfolgende Beitrag berichtet über die Ergebnisse eines vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Forschungs- und Entwicklungsprojekts, in dem eine konzeptionelle Erweiterung der Balanced Scorecard (BSC) zur Sustainable Balanced Scorecard (SBS) vorgenommen wurde, die eine Einbeziehung von Nachhaltigkeitsdimensionen in die Balanced Scorecard beinhaltet<sup>8</sup>. Im Rahmen des Projekts fanden zudem exemplarische Umsetzungen in ausgewählten mittelständischen Unternehmen statt. Das Projekt stand unter der Federführung des RKW Hessen. Beteiligt waren – als so genannte Pilotgruppe – fünf KMU aus verschiedenen Branchen, in denen jeweils eine SBS beratergestützt entwickelt und implementiert wurde und – als so genannte Transfergruppe – sieben weitere KMU, denen in prozessbegleitenden Workshops detaillierte Hilfen zur SBS-Einführung gegeben wurden.

## SBS – DAS KONZEPT

### **Ausgangsbasis: Die Balanced Scorecard (BSC)<sup>9</sup>**

Unternehmensstrategien stellen mittel- bis langfristige Grundsatzentscheidungen dar, die aus Hypothesen hinsichtlich der angestrebten Ziele und den in die Stra-

- 8 Das SBS-Konzept und die Umsetzungsergebnisse sind ausführlich dargestellt in Arnold/Freimann/Kurz 2001 sowie 2003. Eine parallel erfolgte analoge Konzeptentwicklung von Dyllick/Schaltegger und Mitarbeitern wird von diesen als »Sustainability Balanced Scorecard« (SBSC) bezeichnet, ohne dass sich hinter den unterschiedlichen Namen jedoch ein grundlegend anderer konzeptioneller Entwurf verbirgt (Vgl. insbes. Schaltegger/Dyllick 2002). Der Autor dankt Alexander von Boguslawski und Babette Schulz vom RKW Hessen als den ProjektkoordinatorInnen sowie Christel Geiger, Silke Hermann und Herrmann Kutz als beteiligten UnternehmensberaterInnen für die Zusammenarbeit und nicht zuletzt den beiden übrigen Konzeptentwicklern Wolfgang Arnold, FHS Gießen/Friedberg sowie Rudi Kurz FHS Pforzheim für ihre Zustimmung zur Veröffentlichung dieses Beitrags. Ausführliche Anleitungen für die Umsetzung in der Unternehmenspraxis finden sich in einem erweiterten Leitfaden für Unternehmen (Boguslawski/Ardelt (Hg.) 2005).
- 9 Aus Platzgründen können hier nur die Grundzüge der BSC dargestellt werden. Eine ausführliche Darstellung des BSC-Konzepts findet sich z.B. in Horvath & Partner 2001.



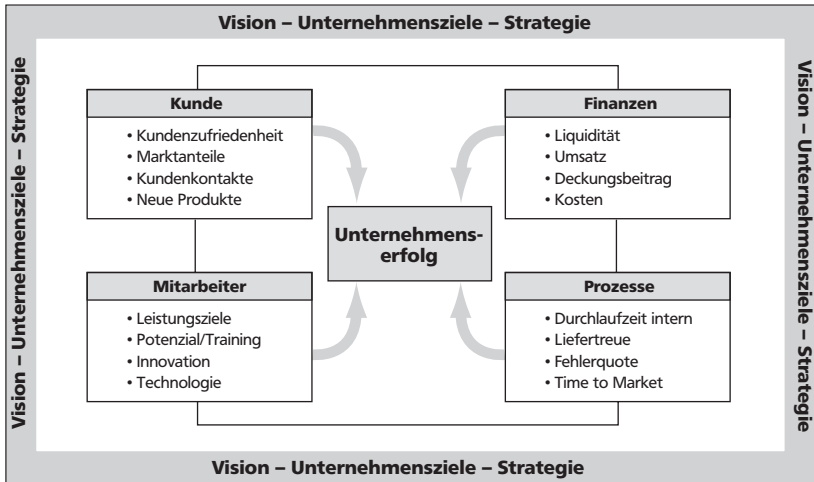
ategie einfließenden Maßnahmen bestehen. Die Unternehmensführung legt damit die Politik des Unternehmens für einen langen Zeitraum fest. Trotz dieser unbestrittenen Bedeutung der strategischen Unternehmensführung und der Strategien besitzen die meisten Unternehmen, sofern sie überhaupt über eine ausformulierte Strategie verfügen, keinen Prozess zur Umsetzung ihrer Strategien (vgl. Kaplan/Norton 2001, 244).

Diesen grundsätzlichen Mangel haben Berater und Wissenschaftler Ende der achtziger Jahre aufgegriffen und mit der Balanced Scorecard ein Instrumentarium entwickelt, das die Strategieumsetzung unterstützen soll. Um erfolgreich zu sein, reicht es nicht aus, von der Vision ausgehend eine klare Unternehmensstrategie zu formulieren. Um ein auf ein gemeinsames Ziel ausgerichtetes Denken und Handeln zu erreichen, müssen strategische Ziele über mehrere Ebenen im Unternehmen und damit für alle Führungskräfte und Mitarbeiter als operationale Ziele ausformuliert und kommuniziert werden. Erfolg »wächst« auf allen Ebenen im Unternehmen. Auch und gerade die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen die Gelegenheit bekommen, sich mit ihrem beruflichen Handeln an den strategischen Zielen des Unternehmens zu orientieren und dessen Wirkungen messbar zurückgespielt bekommen.

Auf den ersten Blick präsentiert sich die Balanced Scorecard als Sammlung von Kennzahlen, wobei Kaplan/Norton sie jedoch nicht als reines Kennzahlensystem, sondern als Managementkonzept vorstellen. Die Ziele und Messgrößen der Balanced Scorecard sind dabei von der Vision und Strategie abzuleiten. Das Managementsystem Balanced Scorecard soll die Umsetzung einer vorhandenen Strategie realisieren und die mit dieser Aufgabe verbundenen Defizite vermeiden.

Grundgedanke der Balanced Scorecard ist die Ableitung von klar formulierten mess- und kontrollierbaren Steuerungsgrößen aus der Strategie, die dem Management und den Mitarbeitern die Richtung weisen. Die Konzeption des BSC-Ansatzes von Kaplan/Norton unterscheidet in dieser Hinsicht vier Perspektiven, die quasi die Geschäftslogik abbilden und als generischer Rahmen vorgeschlagen werden. Sie sind in Abbildung 1 zusammengestellt.

**Abb. 1: Grundkonzeption der Balanced Scorecard**



In der Grundkonzeption umfasst die Balanced Scorecard vier Perspektiven, die zur Leistungsmessung der unternehmerischen Aktivitäten zugrunde gelegt werden können: Finanzen, Kunden, Mitarbeiter und Prozesse. Die komplette Ausgestaltung einer Balanced Scorecard umfasst für jede Perspektive die Zusammenstellung der zugehörigen strategischen Ziele, daraus abgeleiteter Messgrößen und Zielwerte. Zur Erreichung der strategischen Ziele werden konkrete Aktionen fixiert.

Eng verbunden mit der Ermittlung der strategischen Ziele, Zielwerte und Aktionen sieht das BSC-Konzept den Aufbau von Ursache-Wirkungsketten vor. Sie sollen die Unternehmensstrategie logisch strukturiert und umfassend darstellen und damit die bisher zumeist nicht offen gelegten impliziten Annahmen des Managements transparent machen.

Mit den Ursache-Wirkungsketten werden also Abhängigkeiten zwischen den Teilzielen der Strategie offen gelegt und es wird verdeutlicht, wie der Erfolg der Strategie von etlichen wechselseitig verbundenen Faktoren abhängt. Die auf der Strategie basierenden Hypothesen sollen bewert- und die Auswirkungen von Maßnahmen vorhersehbar werden (vgl. Kaplan/Norton 1997, 142ff.). Hier wird man sich anfangs zumeist mit subjektiven und qualitativen Schätzungen begnügen müssen. Mit der Zeit lassen sich aber im Umgang mit der Balanced Scorecard Erfahrungen sammeln, so dass die Beziehungen zunehmend präziser bestimmt werden können (vgl. Horvath/Kaufmann 1998, 48).

Das Bewusstsein über Zusammenhänge und Bedeutung der Ziele fördert das gemeinsame Verständnis der Unternehmensstrategie und verbessert die Zusammenarbeit im Management. Eine richtig aufgebaute Ursache-Wirkungskette macht die Logik der strategischen Ziele nachvollziehbar und somit kommunizierbar. Schlüssige »Beweise« von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen werden jedoch sowohl mit theoretischen als auch empirischen Methoden kaum zu erbringen sein.

## **VON DER BALANCED SCORECARD (BSC) ZUR SUSTAINABLE BALANCED SCORECARD (SBS)**

Von ihren Ausgangs-Merkmalen her scheint die BSC in besonderer Weise geeignet, in den Dienst des strategischen Nachhaltigkeitsmanagements von Unternehmen genommen zu werden. Denn auch hier gilt es, die strategischen Erfolgspotenziale der Nachhaltigkeitsorientierung für die Unternehmung nicht nur auf der Ebene der Strategieentwicklung sichtbar zu machen und damit der entsprechenden Vision eine handlungsbezogene Basis zu geben. Sie müssen auch für das tägliche operative Geschäft in quantitativer Form ausgewiesen und in messbare Größen überführt werden. Dabei ist darauf zu achten, nicht nur substantielle Ergebnisse auszuweisen, sondern auch die Dimensionen in den Blick zu nehmen, die zu nachhaltiger Entwicklung befähigen. Auch hier gilt es, vieldimensional zu handeln und zu messen, schon weil soziale und ökologische Orientierungen und Erfolge oft nicht in monetärer Weise quantifizier- und messbar sind, wohl aber in ihrer Wirkung auf die nachhaltige Erfolgssicherung des Unternehmens nicht unterschätzt werden dürfen.<sup>10</sup>

Eine grundlegende Bevorzugung der ökonomischen gegenüber der sozialen und der ökologischen Dimension der Nachhaltigkeit wird dabei allerdings weder dem Nachhaltigkeitskonzept noch der tatsächlichen unternehmerischen Praxis gerecht. Erstens sind soziale und ökologische Orientierungen im Zielgefüge insbesondere von mittelständischen, stark von Unternehmerpersönlichkeiten und oft langjährig im Unternehmen tätigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geprägten Unternehmen immer schon enthalten. Auch bei großen Unternehmen sind sie in praktisch allen veröffentlichten Unternehmensgrundsätzen an exponierter Stelle aufgeführt.

10 An dieser Stelle wird auf eine ausführliche Erörterung der möglichen Inhalte einer nachhaltigen Unternehmensführung verzichtet. Vgl. dazu aber z. B. Arnold/Freimann/Kurz 2001b, insbes. 27 ff. und die dort verarbeiteten Quellen sowie BUND/UnternehmensGrün 2002.

Zweitens und vor allem aber enthielte die systematische Bevorzugung der ökonomischen gegenüber der sozialen und ökologischen Dimension eine dem Konzept der Nachhaltigkeit widersprechende Vorentscheidung. Denn nachhaltige Entwicklung thematisiert ja gerade auch pozentuelle Konflikte zwischen den Dimensionen und das Bemühen um die Verständigung auf einen tragfähigen Ausgleich. Nur in seiner Ausgestaltung als Bestandteil einer Stakeholder-orientierten Unternehmenspolitik, die nicht von vornherein eine Anspruchsgruppe vorrangig bedient und die anderen allenfalls nachrangig bedenkt, kann eine SBS dem Gedanken der Nachhaltigkeit Raum geben.

Es wird daher vorgeschlagen, die Strategieumsetzung und strategische Erfolgsmessung mit Hilfe einer SBS vorzunehmen, in der alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit gleichgewichtig berücksichtigt werden. Eine Vorentscheidung für die Ausrichtung des strategischen Nachhaltigkeitsmanagements auf die Unternehmenswertsteigerung wird aus den dargelegten Gründen nicht für sinnvoll gehalten.

## **BSC-PERSPEKTIVEN UND NACHHALTIGKEITSDIMENSIONEN: DIE SBS-MATRIX**

Das Rahmenkonzept der SBS verzichtet auf die zusätzliche Ausweisung einer fünften oder weiterer Perspektive(n) und berücksichtigt die drei Nachhaltigkeitsdimensionen in jeder der vier »klassischen« BSC-Perspektiven. Dadurch soll eine strategische Integration der Nachhaltigkeit ermöglicht und so der Umfang der SBS in möglichst engem Rahmen gehalten werden, auch um den »Schlankheitsanforderungen« von KMU gerecht zu werden. Zudem wird auf die Aufnahme weiterer Perspektiven verzichtet, um die Anschlussfähigkeit des SBS-Konzepts an den praktisch eingeführten BSC-Ansatz zu verbessern.

Für eine solche Sustainable Balanced Scorecard bietet sich die Darstellungsform der Matrix an, deren Spalten die BSC-Perspektiven aufnehmen, während in den Zeilen die Nachhaltigkeitsdimensionen erfasst werden. Damit hat die Matrix 12 Felder und es ergibt sich ein Minimum von 12 strategischen Zielen bzw. Messgrößen – wenn für jedes Matrixfeld nur eine solche Größe verwendet wird. Abbildung 2 gibt eine beispielhafte Darstellung mit möglichen Zielen/Messgrößen.

**Abb.2: SBS-Matrix mit Beispiel-Indikatoren**

<div>BSC-Perspektive</div> <div>Nachhaltigkeits-Dimension</div>	Finanz-Perspektive	Kunden-Perspektive	Prozess-Perspektive	Lern- und Entwicklungs-Perspektive
Ökonomische Nachhaltigkeit	z.B. Cash Flow .....	z.B. Kundenbindung .....	z.B. Produktivität/ Kapazitätsauslastung .....	z.B. Innovationsfähigkeit .....
Soziale Nachhaltigkeit	z.B. freiwillige Sozialleistungen .....	z.B. Produktsicherheit/-gewährleistung .....	z.B. Humanisierung der Arbeit .....	z.B. Partizipationsgrad .....
Ökologische Nachhaltigkeit	z.B. Umweltschutzausgaben .....	z.B. Recyclingfähigkeit .....	z.B. Stoffströme .....	z.B. Öko-Verbesserungsvorschläge .....

Ursache-Wirkungsketten laufen innerhalb der drei Nachhaltigkeitsdimensionen waagrecht von rechts nach links. Allerdings bilden die vier Matrixfelder jeder Zeile dadurch nicht der Bedeutung nach ein hierarchisches Wirkungsgefüge. Auch in der Vertikalen können Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge bestehen, z.B. dergestalt, dass positive Erfolge in der ökologischen Dimension zur sozialen Akzeptanz und diese wiederum zum ökonomischen Erfolg des Unternehmens beitragen.

Dabei muss keineswegs in jedem Fall jedes der Matrixfelder genutzt werden. Stets ist die zugrunde liegende Strategie die entscheidende Einflussgröße für die Ausgestaltung der SBS. In den am Projekt beteiligten Unternehmen wurden auch andere Darstellungsformen der Nachhaltigkeitsbezüge der Unternehmensstrategie gewählt, wie z.B. eine Darstellung in Listenform.

Insgesamt wird die SBS in der vorliegenden Form gerade für KMU nur tauglich sein, wenn es gelingt, mit einer überschaubaren Zahl von relevanten Indikatoren die vorhandenen strategischen Orientierungen möglichst passgenau und mit vertretbarem Aufwand abzubilden. Dadurch wird sichergestellt, dass die SBS den beteiligten Unternehmen eine echte zusätzliche Orientierungs- und Entscheidungshilfe gibt und einen Wettbewerbsvorteil gegenüber nicht nachhaltig wirtschaftenden Mitbewerbern verschafft.

**DIE SBS-UMSETZUNG IN DEN BETEILIGTEN KMU**

Die Einführung eines neuen Managementsystems wie der SBS verlangt von KMU u.a. die Bereitstellung von personellen, finanziellen und Datenverarbeitungstech-

nischen Ressourcen. Beim Aufsetzen des SBS-Projekts wurde in jeder Pilotunternehmung ein Projektteam gebildet. Diese Teams bestanden aus einem Projektkoordinator und vier bis sieben festen Teammitgliedern. Themenspezifisch wurden für einzelne unternehmensinterne Workshops weitere Fachleute aus den betroffenen Abteilungen hinzugezogen.

Die Projektleitung übernahm meist ein Mitglied der Geschäftsführung. Die Teammitglieder waren überwiegend Mitarbeiter aus den Bereichen Qualitätsmanagement, Produktion, Vertrieb und Materialwirtschaft mit Leitungsfunktion. Die hohe Bedeutung der SBS-Einführung für die Unternehmen dokumentierte sich durch die kontinuierliche Mitarbeit der Geschäftsführung.

Bis auf eine Ausnahme wurden die im Unternehmen tätigen Umweltmanager nicht am Projekt beteiligt. Ein Betriebsrat war nur in einem Unternehmen vorhanden und in diesem Falle auch in das SBS-Projekt eingebunden. Ein Strategieentwicklungs- und -umsetzungsprojekt ist primär Sache der Geschäftsleitung und der Führungsebene, auch in KMU und offenbar auch dann, wenn es um einen Bezug der zu entwickelnden Strategie auf die Vision der nachhaltigen Entwicklung geht.

In Nachfolgeprojekten müssen KMU davon ausgehen, die Kosten für die Beratungsleistung selbst zu tragen. Dafür sind je nach Ausgangssituation ca. 7 bis 15 Beratungstage zu veranschlagen. Ausschlaggebend ist dabei, inwieweit der Berater nur die erforderlichen Workshops vorbereitet und moderiert oder auch zu Detailproblemen mit Projektmitgliedern Einzelgespräche führt, einzelne Problemstellungen aufarbeitet und sogar die Dokumentationsaufgabe übernimmt.

Zusätzlich zu den Tagewerken der externen Berater fallen die internen Personalkosten für die eingesetzte Arbeitszeit der Führungskräfte an. Dabei ist allerdings zu bedenken, ob und inwieweit diese Kosten nicht ohnehin anfallen würden, um das Unternehmen zukunftsfähig zu halten bzw. zu machen.

Größere finanzielle Aufwendungen für DV-Ressourcen wurden im Rahmen des SBS-Einführungsprojektes von den Pilotunternehmen nicht getätigt. Zur Aufbereitung und Dokumentation der SBS-Unterlagen wurde auf Standardsoftware wie Excel, Word und Powerpoint zurückgegriffen. Ein Bedarf an spezieller SBS-Software wurde von keinem der beteiligten KMU artikuliert. Erhöhte Anforderungen ergaben sich eher an die Bereitstellung und Aufbereitung der Daten. So waren aus der Datenfülle die relevanten Führungsinformationen zu generieren, der Zugriff auf bereits vorhandenes Datenmaterial technisch möglich zu machen und/oder zu automatisieren.

## UMSETZUNGSBEFUNDE

### Das Leitbild Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist nach den Befunden aus dem Projekt auch für im Umweltmanagement fortgeschrittene KMU keineswegs eine selbstverständliche Zukunftsperspektive. Sie stößt insbesondere auf der ideellen Ebene nicht nur bei den »normalen«, sondern auch bei Öko-Pionier-Unternehmern auf verbreitete Skepsis und sogar Vorbehalte.

Diese liegen bei den Pionieren eher in der vielfach schlagworthaften Nutzung des Begriffs auch durch weniger ökologisch engagierte Akteure (Beliebigkeits- und Abnutzungsproblem). Ihnen stellt sich die Frage, ob die Verwendung des Begriffs dem Image des in seinem Umfeld als vorbildhaft bekannten Unternehmens nicht eher schadet als nutzt. Inhaltlich kann für diesen Fall allerdings davon ausgegangen werden, dass die Nachhaltigkeit im Wertesystem der relevanten Akteure verankert ist und – aller Reserviertheit gegenüber dem Begriff zum Trotz – tatsächlich unternehmenspolitisch eine wichtige Orientierung darstellt.

Bei den konventionellen KMU resultieren die Vorbehalte gegenüber der Nachhaltigkeitsvision vor allem aus dem Weltbild der Akteure, das vielfach wenig Raum lässt für visionäres Unternehmertum. Die Führungspersonen dieser Unternehmen sehen sich weitgehend von den engen Marktbedingungen bestimmt und zu normativen Visionen nicht berufen und/oder in der Lage. Faktisch setzen zudem die vielfach engen finanziellen Ressourcen den beobachteten KMU tatsächlich enge unternehmenspolitische Grenzen, die z.B. eine Rohstoffsubstitution, auch wenn sie aus nachhaltigkeitsbezogenen und marktlichen Erwägungen nahe liegen könnte, als nicht finanzierbar erscheinen lassen.

Die Beobachtungen in den beteiligten Unternehmen legen daher den folgenden Schluss nahe: Nur wenn sie im Wertesystem der verantwortlichen Akteure bereits verankert sind, lassen sich Führungskräften in KMU Nachhaltigkeitsbezüge und deren Bedeutung für die strategische Orientierung des Unternehmens gut vermitteln. Dazu hat die SBS einen Beitrag geleistet. Im Projekt ist eine Veränderung des Wertesystems der Akteure jedoch allenfalls in Andeutungen erkennbar geworden.

### Strategie und Nachhaltigkeit

Nachhaltige Entwicklung hat nicht immer strategische Bedeutung, weil sie auch in nachhaltigkeitsorientierten Unternehmen nicht immer aktuellen oder mittelfristi-

gen Handlungsbedarf verursacht. Umgekehrt haben zweifellos jede strategische Orientierung und Entscheidung Auswirkungen auch auf die ökologische und die soziale Dimension der Nachhaltigkeit. Weil jedoch die Nachhaltigkeitswirkungen von strategischen Zielen und Maßnahmen nicht offen auf der Hand liegen, bietet die SBS gute Möglichkeiten, sich ihnen als in Kauf zu nehmenden und potenziell unerwünschten Handlungsfolgen gedanklich zu nähern. So macht die SBS vorhandene Nachhaltigkeitsbezüge bewusst und hilft beim reflektierten Umgang mit diesen Bezügen.

Die SBS-Entwicklung und Umsetzung erfolgte in allen beteiligten KMU durch die strategischen Akteure (Geschäftsleitung und Führungskräfte). Auch und gerade sie haben sich mit den verschiedenen Aspekten und Dimensionen einer nachhaltigen Entwicklung auseinandergesetzt. Das Thema ist also bei den relevanten Akteuren angekommen. Die beteiligten Unternehmen haben sich intensiv mit möglichen Wirkungsketten beschäftigt, um die strategische Bedeutung aller drei Dimensionen der Nachhaltigkeit zu erkunden und z.B. durchaus erkannt, dass umweltentlastende Maßnahmen sowohl zu Kostensenkungen und Mitarbeitermotivation, als auch zu Kundenbindung und Imagegewinn beitragen können. Diese Wirkungen wurden aber zumeist als quantitativ wenig bedeutend eingeschätzt. Kunden nehmen z.B. das Bemühen um unternehmerische Nachhaltigkeit zwar positiv auf, akzeptieren dafür aber keinen höheren Preis.

Die überwiegende Zahl der untersuchten Unternehmen konnte also die strategische Bedeutung einer Nachhaltigkeitsorientierung nicht erkennen. Allerdings gab es auch beeindruckende Beispiele für die Bedeutung von Investitionen in (soziale) Nachhaltigkeit: So ist es dem Unternehmen, das sich im Projekt am intensivsten der SBS-Implementierung angenommen hat und dessen Geschäftsführer im vorliegenden Band seine Praxiserfahrungen darstellt<sup>11</sup>, gelungen, einen spürbaren Umsatzrückgang in einer Sparte ohne Entlassungen und bei konstanter Rendite unter Nutzung der internen sozialen Potenziale auf dem Wege von flexiblen individuellen Arbeitszeitanpassungen aufzufangen.

## **Fördernde und hemmende Faktoren**

In KMU haben Instrumente der strategischen Unternehmensführung nur dann Umsetzungschancen, wenn sie zugleich Entlastung im Alltagsgeschäft versprechen. Diese kurzfristigen Erfolgspotenziale hat die BSC (Optimierung der internen Arbeitsteilung,

11 Vgl. den Beitrag von Klaus Schweitzer, Wagner Solartechnik, in diesem Band.



Schonung knapper Management-Ressourcen, Verbesserung der Kommunikation, Anreizwirkungen, Erfolgskontrolle). Die BSC eignet sich damit grundsätzlich auch für KMU als Instrument zur »Rationalisierung« und Professionalisierung der Unternehmensführung. Sie zwingt zur Reflexion über Unternehmensziele und strategische Optionen sowie zur Klärung von Ursache-Wirkungs-Zusammenhängen.

Ob die Entwicklung einer Nachhaltigkeitsstrategie und damit der Übergang von der BSC zur SBS sinnvoll sind, hängt von der wahrgenommenen Bedeutung der Nachhaltigkeit für das Unternehmen ab. Zu ihrer Einschätzung kann die SBS-Matrix Hilfestellung geben. Die Verwendung ist dann wie folgt zu gestalten: Die Unternehmensführung bzw. das Strategie-Team können insgesamt 100 Punkte vergeben, um die Bedeutung der Zieldimensionen und strategischen Perspektiven im strategischen Zielsystem zu gewichten. Diese Vorgehensweise zwingt zu Konsistenz, legt die Präferenzen bzw. subjektiven Wahrnehmungen der Unternehmensleitung offen und eignet sich, Veränderungen im Zeitablauf zu dokumentieren.

Nur wenn die Gewichtung sozialer und ökologischer Nachhaltigkeit größer als ca. 20-25 Prozentpunkte ist, erscheint es sinnvoll, intensiver über die Einführung einer SBS nachzudenken. Denn andernfalls trägt die Strategie zu wenige Nachhaltigkeitsbezüge, als dass zu ihrer Umsetzung über den Rahmen einer konventionellen BSC hinauszugehen wäre.

Vor dem eigentlichen Einstieg in die SBS-Entwicklung erwies es sich im Projekt als notwendig, im Projektteam auch die teilweise nur bruchstückhaft vorhandene Unternehmensstrategie zu vervollständigen. Mit Blick auf die Umsetzung einer sozial und ökologisch erweiterten SBS müssen auch zukünftig diese zusätzlichen Schritte eingefügt werden (vor allem Strategieentwicklung, Perspektivendiskussion, Nachhaltigkeitsreflexion, Prioritätenbeurteilung der Nachhaltigkeitsdimensionen in den vier Perspektiven).

Die Verfügbarkeit von Daten und die Fähigkeit, diese in automatisierter Form zu verarbeiten, haben sich als wenig bedeutsam erwiesen. Einerseits gab es EDV-technisch hoch gerüstete Projekt-Teilnehmer, die dennoch keine wesentlichen Fortschritte zur SBS verbuchen konnten. Andererseits konnten interessierte Unternehmen die zusätzlich erforderlichen Daten (insbesondere zu sozialen und ökologischen Indikatoren) leicht beschaffen und in ein einfaches (z.B. Excel-basiertes) Berichtssystem einstellen. In keinem Fall war die Furcht vor »bürokratischem« Aufwand ein relevantes Argument. Die wenigen Messgrößen, die zum Einstieg in die soziale und in die ökologische Nachhaltigkeitsdimension (zusätzlich) notwendig sind, bedeuten kein ernstzunehmendes Hemmnis. Allerdings würde die Entwicklung einfacher und kostengünstiger EDV-Tools die Verbreitung der SBS sicherlich erleichtern.

Als ein Hemmnis für die Durchsetzung einer differenzierten strategischen Unternehmensführung in KMU und insbesondere für deren systematischen Bezug zu einer nachhaltigen Entwicklung könnte sich die in KMU vielfach gering entwickelte strategische Handlungsorientierung der Führungskräfte erweisen. Allzu oft nehmen sie ihre originären Führungsaufgaben nicht systematisch wahr und lassen sich vom Tagesgeschäft bestimmen. Hier scheint komplementäres persönliches Coaching notwendig, um den Stellenwert strategischer Führung und nachhaltiger Entwicklung sowie die Bereitschaft und Fähigkeit zur Übernahme damit verbundener Führungsaufgaben zu entwickeln.

Bis die SBS sich zu einem Standard-Instrument entwickelt hat, wird es den meisten Unternehmen – auch mit einem Leitfaden – deshalb kaum gelingen, dieses Instrument ohne externe Unterstützung zu implementieren. Externe Unterstützung kann z.B. kommen von entsprechend qualifizierten Unternehmensberatern, von Wirtschaftsförderern, Kammern und Verbänden, aber auch von Hochschulen, die entsprechende Weiterbildungs- und Beratungsangebote für Unternehmen bereitstellen.

Die Bereitschaft zur Kommunikation von strategischen Unternehmenszielen und Unternehmensergebnissen gegenüber den Mitarbeitern, ja selbst gegenüber mittleren Führungskräften, ist bei mittelständischen Unternehmern eher unentwickelt. Auch dieser Befund wurde im Vorhaben bestätigt. Das Arbeiten mit der SBS entwickelt jedoch diese Bereitschaft zu Gunsten einer offeneren Führungskultur, die den Unternehmer entlastet und zumindest die Führungskräfte angemessener einbindet.

Die SBS hat Lernprozesse in den beteiligten KMU gefördert. Diese sind häufig eng eingebunden in einen regionalen Kontext, der einerseits Triebfeder nachhaltigen Wirtschaftens ist, abweichendem (Neuerungs-)Verhalten aber auch Grenzen setzt. Die SBS hat nur in den Unternehmen eine Erfolgschance, für die soziale und/oder ökologische Probleme von besonderer strategischer Bedeutung sind. Ob dies zutrifft, ist nicht nur eine Frage objektiver Fakten (Umweltwirkungen, Kundenwünsche etc.), sondern vielmehr eine Frage des Wertesystems der Unternehmensleitung.



# SUSTAINABLE BALANCED SCORECARD – DIE ANWEN- DUNG BEI WAGNER SOLAR

---

*Klaus Schweitzer*

## FIRMA UND PRODUKTE

Wagner & Co. Solartechnik ist eines der führenden Unternehmen der Solartechnikbranche in Deutschland. Wir produzieren und vertreiben beide Produktparten der Solartechnik, d.h. thermische Solartechnik und Photovoltaik. Wagner & Co realisiert dabei nicht nur Lösungen für Einfamilienhäuser, sondern auch ambitioniertere Projekte, wie die architektonisch anspruchsvolle Gestaltung von kompletten Solar-dächern oder Solarfassaden bis hin zur Ausstattung einer kompletten Solarsiedlung. 2004 produzierten wir insgesamt etwa 75.000 m<sup>2</sup> thermische Kollektoren in mehreren unterschiedlichen Kollektortypen. Aufgrund der Einführung des Energieeinspeisegesetzes (EEG) entwickelte sich in den letzten Jahren der Produktbereich Photovoltaik sehr stark und stellt im Gegensatz zu früheren Zeiten heute einen größeren Umsatzanteil als die thermischen Solaranlagen. Zusätzlich integrierten wir vor einigen Jahren die Holzpellet-Heiztechnik in unsere Produktpalette, um mit der Kombination von solarthermischen Anlagen und Holzpellet-Heizkesseln unseren Kunden eine komplett regenerative Haustechnik anbieten zu können.

Der Hauptsitz des Unternehmens, das derzeit ca. 180 Mitarbeiter beschäftigt, liegt in Cölbe bei Marburg an der Lahn. Vor zwei Jahren haben wir in Kirchhain unweit von Cölbe einen zusätzlichen Produktions- und Logistikstandort eröffnet und dort im letzten Jahr ein neues Versandterminal errichtet. Unser Tätigkeitsbereich geht seit einigen Jahren über das Gebiet der Bundesrepublik hinaus; wir vertreiben inzwischen in einigen europäischen Nachbarländern, vor allem im Süden und Westen, teilweise auch im Osten – Ungarn, Rumänien, Polen. In Spanien, wo sich derzeit neben Deutschland der stärkste Solarmarkt in Europa entwickelt, haben wir im letzten Jahr eine eigene Tochterfirma für den dortigen Vertrieb gegründet.

Die Firma Wagner & Co. besteht seit über 25 Jahren. Sie wurde vor dem Hintergrund der Ökologiebewegung 1979 von neun GründerInnen etabliert. Diese hatten sich zum Ziel gesetzt, mit ökologischen Produkten Energiealternativen zur endlichen Fossil-Energie und insbesondere zur gefährlichen Kernenergie zu realisieren. Das Unternehmen wurde in gemeinschaftlichem Eigentum gegründet und hat bis heute

dieses Prinzip beibehalten einschließlich der damit verbundenen demokratisch ausgerichteten Unternehmenskultur, wofür das Unternehmen bei steigender Größe differenzierte Partizipationsstrukturen entwickelt hat. Nur Mitarbeiter können bei Wagner & Co. Eigentümer werden, was das Unternehmen frei macht von kurzfristigen Gewinninteressen externer Geldgeber. Die demokratischen Entscheidungsstrukturen bestehen aus gewählten Gremien sowie einem Management, das von den Gesellschaftern auf Zeit gewählt wird. Alle Mitarbeiter und die Gesellschafter wählen den Firmenrat, der das Hauptentscheidungs-gremium der Firma ist.

Als eines der ersten Unternehmen in Hessen führte Wagner & Co. 1996 das Ökoaudit nach der EMAS-Verordnung ein, das einige Jahre später in eine Zertifizierung nach ISO 14000 umgewandelt wurde. Die Instrumente des Umweltmanagements und des 1998 eingeführten Qualitätsmanagements nach ISO 9001 wurden zusammen mit den Regelungen zur Arbeitssicherheit in einem integrierten QSU-Handbuch zusammengeführt (Qualität-Sicherheit-Umweltschutz).

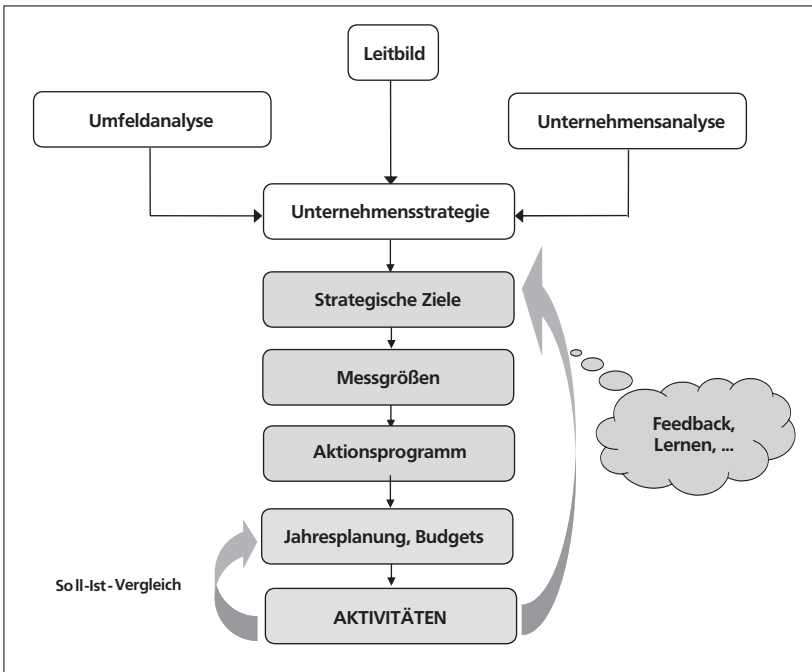
## **ERFAHRUNGEN MIT DER ANWENDUNG DES INSTRUMENTES**

Von der Teilnahme am Projekt zur Entwicklung und Anwendung der Sustainable Balanced Scorecard versprochen wir uns Vorteile durch die klare Formulierung der Unternehmensstrategie sowie deren langfristige Ausrichtung und Umsetzung. Insbesondere die systematische und detaillierte Operationalisierung der strategischen Ziele mit Kenngrößen, Aktionen und Maßnahmen hielten wir für sehr hilfreich.

Die Anwendung des Instrumentes erfolgte über 10-12 Workshops auf der Leitungsebene des Unternehmens, zudem wurden die MitarbeiterInnen in ihren Abteilungen informiert. In den Workshops wurden zunächst eine Umfeld- und Wettbewerbsanalyse sowie eine Stärken-Schwächen-Analyse des Unternehmens durchgeführt. Vor diesem Hintergrund wurde ein Unternehmensleitbild formuliert und darauf aufbauend eine Unternehmensstrategie sowie spezielle Geschäftsfeldstrategien für die einzelnen Produktbereiche ausgearbeitet. Die Diskussion und Formulierung des Unternehmensleitbildes und der Unternehmensstrategie sowie der damit verbundene Klärungs- und Einigungsprozess stellte sich für unser Unternehmen als sehr sinnvoll und fruchtbar heraus.

Auf Basis dieser Arbeit wurden die strategischen Ziele festgelegt und im Rahmen der Balanced Scorecard mit Messgrößen und Zielwerten sowie daraus abgeleiteten Aktionen und Zeitplänen komplettiert. Die Umsetzung dieser Kennzahlen ist eng verzahnt mit der betriebswirtschaftlichen Arbeit wie Budgetplanung und

Controlling bzw. sie bildet deren strategischen Rahmen. In regelmäßigen Abständen erfolgt durch die Quartals- und Jahresüberprüfung ein Soll-Ist Vergleich des Umsetzungsprozesses. Überprüft wird dabei nicht nur, ob die Messgrößen erreicht wurden, sondern auch, ob sich die Zielausrichtung gemessen an den übergeordneten Unternehmens- bzw. Geschäftsfeldstrategien bewährt hat oder ob einzelne Ziele geändert, umformuliert oder ganz gestrichen werden sollen. Das System ist im gesamten Planungs- und Entscheidungsprozess des Unternehmens integriert und hat hier eine sehr fruchtbare Wirkung entfaltet.



Da es sich bei dem eigentlichen Kernstück der Balanced Scorecard im Prinzip um eine einfache Excel-Tabelle handelt, ist das Instrument in der Anwendung leicht zu handhaben. Zwar gibt es inzwischen auch umfangreiche Software-Tools hierzu, aber für unsere Anwendung scheint uns die kompakte Darstellung der ca. 20 detaillierten Ziele mit Messgrößen, Zielwerten und Umsetzungsmaßnahmen für den jährlichen Soll-Ist Vergleich so am praktikabelsten zu handhaben. Speziellere, komplexere oder mehr ins Detail gehende Auswertungen stehen im Rahmen des Controllings oder von marketing- bzw. vertriebsorientierten Auswertungen zu-

sätzlich zur Verfügung. Diese einfache praktische Ausstattung des Instrumentes erleichtert die Umsetzung und entfaltet im Unternehmen gerade deshalb eine nachhaltige Wirkung. Auch nachdem das Modellprojekt abgeschlossen ist, legt Wagner & Co großen Wert darauf, dieses Instrument weiter zu nutzen, zu entwickeln und in die normale Unternehmenstätigkeit zu integrieren.

Die Sustainable Balanced Scorecard ist nach unseren Erfahrungen ein ausgezeichnetes Instrument zur Strategieplanung und -umsetzung eines Unternehmens. Die Formulierung eines Leitbildes und einer Unternehmensstrategie sind dabei wichtige Grundvoraussetzung. Die SBS verstärkt und präzisiert die mittel- und langfristige Unternehmensplanung, gewährleistet durch die turnusmäßige Überprüfung der strategischen Ziele einen kontinuierlichen Planungsprozess und unterstützt dauerhaft die Realisierung der angestrebten Unternehmensstrategie.

Die Ausrichtung des unternehmensstrategischen Instruments Balanced Scorecard auf den Aspekt der Nachhaltigkeit traf bei Wagner & Co allerdings auf einen besonders fruchtbaren Boden. Die Prinzipien der Nachhaltigkeit waren von Anfang an sowohl in der Unternehmensphilosophie als auch in der Unternehmenspraxis verankert und wurden nicht durch das spezielle Instrument oder eine spätere Unternehmensentscheidung hinzugefügt.

Die drei Säulen der Nachhaltigkeit, also die ökologische, ökonomische und soziale Nachhaltigkeit, sind dort bereits grundsätzlich angelegt:

- Die ökologische Nachhaltigkeit stellt eine zentrale Eigenschaft der Firmenprodukte dar und war auch zentraler Bestandteil des Engagements der Firmengründer als ökologischer Überzeugungstäter.
- Unter ökonomischer Sicht ist ein Unternehmen, das den Mitarbeitern gehört, logischerweise auf Nachhaltigkeit ausgerichtet, da bei einer Identität von EigentümerInnen und MitarbeiterInnen ein gemeinsames Interesse an einer nachhaltigen Existenz des Unternehmens vorgegeben ist und kein kurzsichtiges Shareholder-Value-Gebaren aufkommen kann.
- Dies bedingt gleichzeitig auch ein Interesse an sozialer Nachhaltigkeit, weil unter diesen Voraussetzungen alle Beteiligten daran interessiert sind, sozialverträglich miteinander zu leben und zu arbeiten und nicht etwa soziale Ausgrenzungs- oder Unterdrückungsmechanismen zu entwickeln.

Dies macht deutlich, dass die Ausrichtung eines Unternehmens auf Nachhaltigkeit nicht allein durch die Einführung eines speziellen Instruments zur Unternehmenssteuerung herstellbar ist, sondern grundsätzliche und weit reichende Entscheidungen voraussetzt, die mit Hilfe eines solchen Instruments allerdings sehr gut umgesetzt werden können.

### ***Thomas von der Fecht***

In der Auswertung über den Nachhaltigkeitsbezug sehe ich einen kleinen Widerspruch zu dem, was in der Studie beschrieben wird zu diesem Instrument, und zu dem, was Sie Herr Dr. Freimann, als Fazit gezogen haben. Gerade an dem Beispiel von Wagner Solar wurde mir nicht deutlich, dass eine hierarchieübergreifende Einbeziehung der Mitarbeiter nicht vorgesehen ist. Lief diese Ausarbeitung ganz auf Managementebene oder wurden die Mitarbeiter mit einbezogen?

### ***Frage***

Vielen Dank für den Vortrag, Herr Schweitzer. Eine Frage zur sozialen Dimension der Nachhaltigkeit: Welche Punkte haben Sie in Ihre Balanced Scorecard aufgenommen, die noch für das Unternehmen relevant waren? Die zweite Frage an Sie, Herr Prof. Freimann: Wo würden Sie sagen, unterscheidet sich die Sustainable Balanced Scorecard von Sustainability Balanced Scorecard, außer dass sie unterschiedlich angewendet worden ist?<sup>12</sup>

### ***Viktor Steinberger***

Herr Prof. Freimann, Sie haben in einem Nebensatz erwähnt, Flexibilität sei keine Strategie. Dazu würde ich gerne ein paar Sätze von Ihnen hören.

### ***Jürgen Meyer, Arbeitskammer des Saarlandes***

Ich würde gerne von Herrn Prof. Freimann wissen, ob es sich lohnt, mit Betriebs- und Personalräten zusammenzuarbeiten, sie zu motivieren, anzuspornen, zu versuchen, über das Thema Nachhaltigkeit noch mehr Mitbestimmung in die Unternehmen reinzubringen, oder ob seine Erfahrungen eher die sind, dass das ein Thema ist, das mehr Schein als Sein ist und wir die altbewährten Wege weiterverfolgen sollen.

### ***Klaus Schweitzer***

Es ist nicht so, dass es spezielle Punkte gibt entweder im Rahmen dieser Ziele oder dieser Messgrößen, dass man sagen kann: das ist jetzt explizit auf soziale Nach-

12 Vgl. auch die Kurzdarstellung der beiden Instrumente in Teil II dieser Veröffentlichung.



haltigkeit oder explizit auf ökologische Nachhaltigkeit oder explizit auf ökonomische Nachhaltigkeit bezogen. Natürlich gibt es Aspekte, wie zum Beispiel Personalentwicklung, die natürlich etwas mit sozialer Nachhaltigkeit zu tun haben, aber das ist jetzt nicht aufgedröselte. Es orientiert sich an diesen vier Perspektiven, die Herr Prof. Freimann dargestellt hat und in vielen kommen verschiedene Aspekte unter unterschiedlichen Gewichtungen zum Tragen. Es ist nicht so, dass man bei jedem Punkt alles abarbeiten müsste.

Die Frage der Einbeziehung der Mitarbeiter: Ich glaube, die Aussage in der Studie bezog sich generell auf die Erfahrungen der Sustainable Balanced Scorecard. Es kann natürlich schon sein, dass das bei uns ein bisschen anders gelaufen ist. Im Prinzip war das schon so, dass es natürlich eine zentrale Kernarbeitsgruppe oder ein Kern-SBS-Team gab, das die Hauptumsetzung und die Formulierung der Ziele und der Messgrößen und der Aktivitäten gemacht hat, aber gerade in einem Unternehmen wie dem unseren kann man nicht einfach Top-down etwas verordnen, sondern da müssen zumindest alle Gesellschafter, aber auch alle Mitarbeiter auf der Ebene der Arbeitsbereiche, der Abteilungen mit einbezogen werden. Wir können zum Beispiel nicht einen Umsetzungsschritt in Bezug auf Arbeitsbereiche oder Arbeit in Abteilungen einfach per Mail oder Aushang verordnen, sondern das muss natürlich immer in Diskussion mit den Mitarbeitern geschehen, sodass bei uns schon relativ stark die Mitarbeiter mit einbezogen waren. Es kann gut sein, dass das bei anderen Unternehmen weniger der Fall war.

### ***Prof. Dr. Jürgen Freimann***

Ich kann da gleich anschließen: in der Tat ist es genau so. Das Instrument der Balanced Scorecard und damit auch der SBS hat daran nicht viel geändert, es ist ein Top-down-Instrument, ein Instrument, das an Führungskräfte, an Geschäftsführungen adressiert ist. Dabei ist erstens auf der Informationsebene und zweitens im Versuch der Anbindung von Orientierungen für mittleres und unteres Management an die strategischen Ziele ein Element von Beteiligung enthalten. Wir hatten in den meisten Unternehmen, die in dem Projekt beteiligt waren, überhaupt keine Betriebsräte, sodass da eine Beteiligung auch in dem Kernteam nicht möglich war. Auch die Umweltbeauftragten sind, wenn sie denn vorhanden waren – die meisten hatten ein Umweltmanagement nach EMAS schon installiert – in dem Kernteam nicht beteiligt worden. Also strategische Akteure sind in Unternehmen einfach andere als diejenigen, die sich klassischerweise mit dem Umweltschutz und Themen der operativen Beteiligung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern befassen.

Der Unterschied zwischen Sustainable Balanced Scorecard (SBS) und Sustainability Balanced Scorecard (SBSC) ist ein relativ langes Thema. Ich würde vorschlagen, dass wir das eher in die Pause verlagern. Die SBSC macht den Business Case zum Zentrum ihrer Orientierung, für sie ist alles, was sozusagen ökologische und soziale Orientierungen und Handlungsausrichtungen angeht, nur dann von Relevanz für Unternehmen, wenn es einen Beitrag zum Gewinn liefert. Wir haben das für SBS nicht so weit verkürzt. Wir haben gesagt: Es gibt grundsätzlich eine Gleichgewichtung zwischen den drei Dimensionen. Wir nehmen es keinem Unternehmen übel, wenn es sagt: wir müssen unser Geld verdienen. Aber die Indienstnahme von ökologischen und sozialen Orientierungen schien uns dann doch eine allzu große Vergewaltigung des Nachhaltigkeitsverständnisses zu sein.

Die Frage, ob man Betriebsräte für Nachhaltigkeit grundsätzlich motivieren kann: Wir haben in einem anderen Projekt sehr gute Erfahrungen gemacht.<sup>13</sup> Da ging es darum, Beteiligung im Rahmen von Umweltmanagementsystemen zu verbessern und zu erweitern und damit die ökologische Orientierung, die die Managementsysteme schon liefern, ein Stück weit auf der sozialen Ebene zu verankern, Lernprozesse möglich zu machen und auf diese Weise ein bottom-up in diese Systeme reinzubringen. Das ist uns in den sechs beteiligten Unternehmen durchweg ganz gut gelungen, man muss allerdings sagen: Wenn man ein Projekt macht, hat man immer einen begrenzten Zeithorizont, dann ist man wieder draußen aus dem Unternehmen. Was tatsächlich gelebt wird von dem, was man meint, implementiert zu haben, ist immer eine offene Frage. Da muss ich ehrlicherweise sagen, das weiß ich eigentlich wirklich gar nicht so genau. Grundsätzlich halte ich es aber nicht für vergebliche Liebesmüh, sondern durchaus für einen Ansatzpunkt, der vielleicht Betriebsräte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insofern leichter motivieren lässt, weil eben die soziale Dimension zur ökologischen dazu gekommen ist und weil dieses sehr verbreitete Vorurteil »Öko kostet im Zweifel Geld oder Arbeitsplätze« so nicht mehr auf der ersten Ebene steht.

Die letzte Frage, Flexibilität ist keine Strategie: Strategische Orientierungen sind zumindest mittelfristige Festlegungen auf bestimmte Prioritäten, auf bestimmte Felder, die man bearbeiten will. Flexibilität bedeutet ein Stück weit »heute dies, morgen jenes«, wenn einer mit einem lukrativen Auftrag kommt, dann schmeiße ich alles andere runter von den Maschinen und mache erst mal den. Das verträgt sich mit einer strategischen Orientierung nicht, auch wenn es manchmal unerlässlich ist

13 Gemeint ist das Projekt »Wirksames Umweltmanagement durch verbesserte Partizipation«, das von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wurde. Ergebnisse finden sich u.a. in: Walther: Umweltmanagementsysteme und Unternehmenskultur, München 2004.

für mittelständische Unternehmen, genau das zu machen. Aber substituieren kann man strategische Orientierung nicht damit, dass man sagt: ich habe das Ohr am Markt und ich mache ganz schnell, was der Markt erfordert. Das ist ein bisschen zu wenig. Strategie ist auch keine Religion.

Die Diskussion um das Thema Nachhaltigkeit hat mittlerweile viele Spuren im Management hinterlassen. Zum einen ergibt sich die Frage nach der sozialen Verantwortung von Unternehmen, welche sich in den Diskussionen um Corporate Social Responsibility widerspiegelt. Zum anderen werden bisherige Ansätze von Managementsystemen hinsichtlich ihrer Brauchbarkeit für das Thema Nachhaltigkeit diskutiert.

Hier lassen sich zwei Diskussionsstränge unterscheiden: Schon länger existierende Managementsysteme, wie etwa die ISO 9001, werden von einem Nachweisinstrument hin zu einem Controlling- und auch Führungsinstrument erweitert. Gleichzeitig lässt sich hier der Trend des thematischen Managementsystems feststellen. Gerade die Diskussion um die soziale Verantwortung von Unternehmen hat hier verschiedenste Standards entstehen lassen wie etwa den SA 8000 zur Sozialen Verantwortung oder den AA1000, der das Verhältnis zu den Anspruchsgruppen klären soll. Mit den Managementsystemen zu den schon bekannten Themen Qualität, Umwelt, Gesundheit und Sicherheit wird dann schnell deutlich, dass Unternehmen hier an die Grenzen der Machbarkeit stoßen können.<sup>14</sup>


Gerade die ständig zunehmende Fokussierung auf die Lernfähigkeit von Unternehmen rückt Ansätze stärker in das Licht, deren Fokus nicht rein auf der Controllingfunktion, sondern auch auf der Entwicklungsperspektive liegt wie etwa EFQM oder die Balanced Scorecard. Allerdings zeigt die Praxis, dass beispielsweise die Balanced Scorecard oftmals in sehr unterschiedlichen Ausprägungen - vom reinen Kennzahlensystem bis hin zum Managementsystem - vorliegt.<sup>15</sup> Gerade dieser Befund macht deutlich, dass Unternehmen in der Praxis oftmals Probleme haben, konkret Lernprozesse zu initiieren. Das gilt auch für den Begriff der Nachhaltigkeit, wenn er als regulative Idee verstanden wird, welche unternehmensindividuell und selbstverantwortlich entwickelt und umgesetzt werden muss. Gerade vor dem Hintergrund, dass Umweltmanagementsysteme sich bisher selten durch Lernfähigkeit und

<sup>14</sup> Vgl. Hamschmidt (2002), S. 63.

<sup>15</sup> Vgl. Speckbacher/Bischof/Pfeiffer (2003), S. 381.

Innovativität auszeichnen, kann ein Bedarf an Instrumenten diagnostiziert werden, die die Initiierung von Lernprozessen im Fokus haben.<sup>16</sup>

Ziel dieses Beitrags ist es daher, ein Instrument vorzustellen, welches entwickelt wurde, um Unternehmen die eigene Umweltleistung zu verdeutlichen und gerade um auf die Leistung der weichen Faktoren einzugehen. Hierbei werden die subjektiven Einschätzungen verschiedener Mitarbeitergruppierungen gespiegelt und können als Initiierung für Lernprozesse nutzbar gemacht werden.



**ecology and communication**  
Unternehmensberatung GmbH

### **Idee des Soft Factor Assessment**

- Ansichten zum betrieblichen Umweltschutz sind je nach Mitarbeitergruppe unterschiedlich
- Differenzen sollen visualisiert werden
- Visualisierung dient weniger der Feststellung des Entwicklungsstandes
- Konfrontation der Sichtweisen sollen Selbstreflexionsprozesse und damit Entwicklungsprozesse initiieren

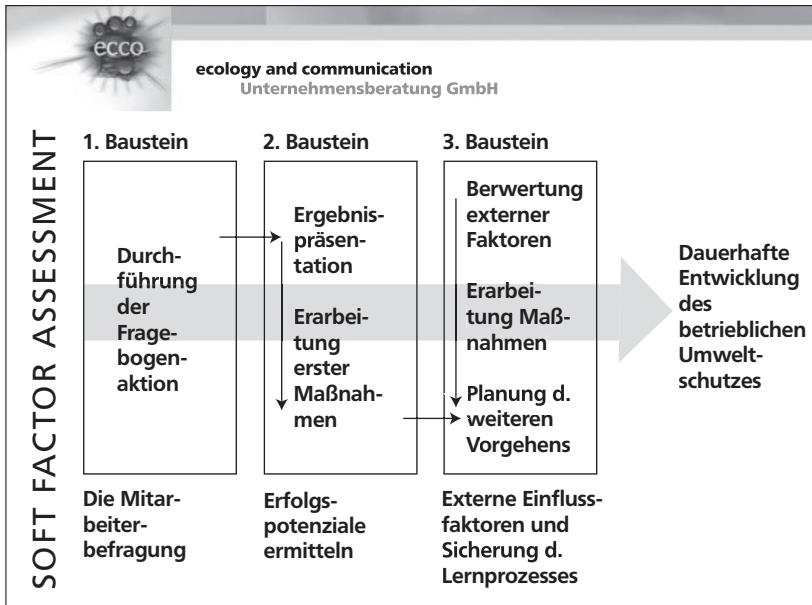
Entwickelt wurde das Soft Factor Assessment im Rahmen zweier Projekte durch die ecco ecology + communication Unternehmensberatung GmbH in Oldenburg.<sup>17</sup> Im Folgenden soll die Funktionsweise des Soft Factor Assessment dargestellt werden. Die langfristige Wirkung solcher Initiierungsprozesse stellt Christian Lehmann in dieser Veröffentlichung am Beispiel der Fa. Muckenhaupt & Nusselt GmbH & Co. KG dar, welche auch Projektpartner war.

16 Vgl. Birke/Schwarz/Göbel (2003), S. 21.

17 Die Projekte wurden durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt gefördert.

## DIE DURCHFÜHRUNG DES SOFT FACTOR ASSESSMENT

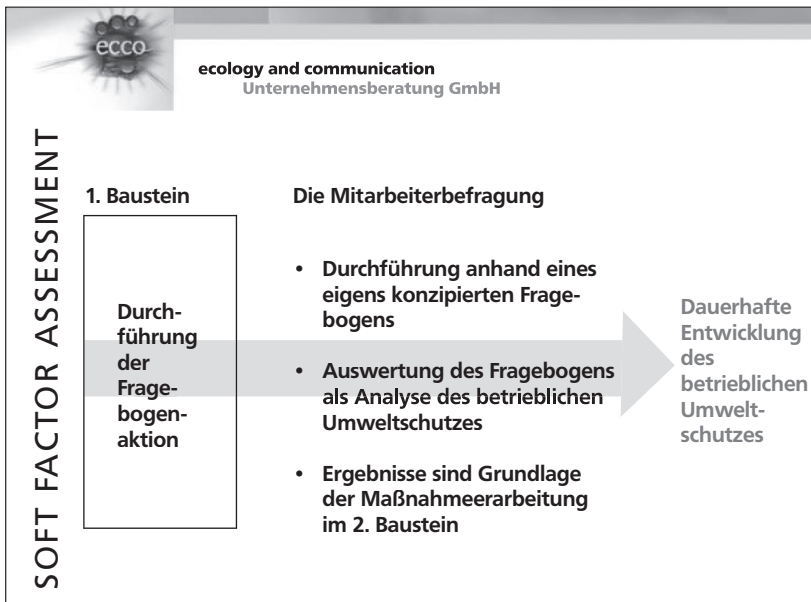
Das Soft Factor Assessment lässt sich wesentlich durch die Erhebung von Selbst- und Fremdbild charakterisieren (Baustein 1) und durch die Gegenüberstellung und Diskussion selbiger (Baustein 2). In einem letzten Schritt (Baustein 3) können dann externe Einflüsse in der Entwicklung des Unternehmens berücksichtigt werden und mögliche Maßnahmen geplant werden.<sup>18</sup>



18 Vgl. Luig (1999), S. 83ff.

Die drei Bausteine sollen im Folgenden kurz skizziert werden:

### 1. Baustein: Die Mitarbeiterbefragung



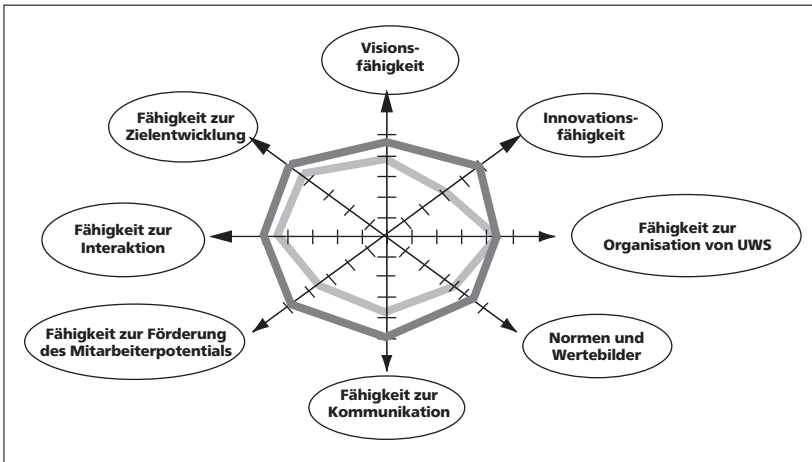
Das Soft Factor Assessment beginnt mit der Selbst- und Fremdbewertung der weichen Faktoren. Die Messung weicher Faktoren ist nach wie vor eine methodische Herausforderung. Um die verschiedenen Merkmale sichtbar zu machen, kann auf die klassischen Methoden der empirischen Sozialforschung (Interview, Fragebogen oder Gruppendiskussion) zurückgegriffen werden. Gegenstand des Interviews, der Fragebögen oder der Gruppendiskussion sind die unterschiedlichen Wahrnehmungen der oben erläuterten Faktoren. Im Rahmen der obigen Projekte haben wir den Fragebogen gewählt, dieser bezieht sich auf der folgenden Seite im Spinnendiagramm beschriebenen acht weichen Faktoren.

Das Instrument setzt dabei auf die Selbsteinschätzung der Mitarbeiter. Da die Ausprägtheit weicher Faktoren selten direkt sichtbar ist, werden die weichen Faktoren mittels Attributen beschrieben, die von den Mitarbeitern dahingehend eingeschätzt werden, ob sie auf das Unternehmen zutreffen oder nicht.

Es werden die Einschätzungen verschiedener Gruppen gegenüber gestellt, da davon auszugehen ist, dass jeder Mitarbeiter eine andere Perspektive auf die Or-

ganisation hat. Im Rahmen der hier dargestellten Projekte wurde das Unternehmen in die Gruppen Geschäftsführung, Mitarbeiter im Umweltschutz und Mitarbeiter differenziert, da die Gruppierungen unterschiedliche Bezüge zum Thema Umweltschutz haben.<sup>19</sup>

Die Auswertung der Ergebnisse erfolgt in der Bildung des Mittelwertes je nach befragter Gruppe. Die Antworten sind von 1 = unzutreffend bis 5 = zutreffend zu bewerten. Trägt man die unterschiedlichen Gruppen in dieselbe Spinne ein, so können Unterschiede in der Einschätzung visualisiert werden. Als Beispiel seien hier die Merkmalsspinnen der Firma Muckenhaupt & Nusselt GmbH & Co.KG dargestellt (siehe dazu auch den Beitrag von Christian Lehmann in diesem Band).

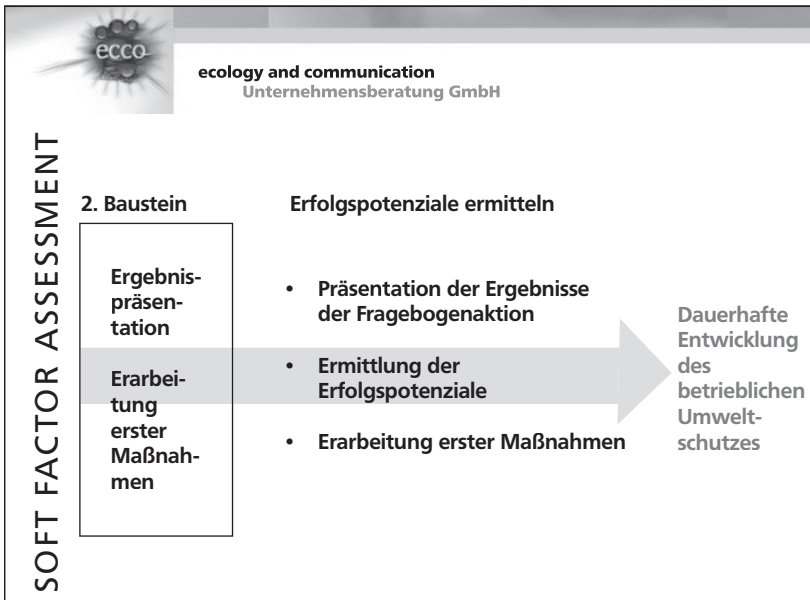


Als Beispiel sei hier der Vergleich der Einschätzung der Mitarbeiter zu den Mitarbeitern, die hauptsächlich mit Umweltschutz befasst sind, dargestellt. Über die subjektive Einschätzung durch die Mitarbeiter im Vergleich zu den hier so benannten Mitarbeitern im Umweltschutz (wie etwa Umweltbeauftragte oder Mitarbeiter einer Umweltschutzabteilung) lässt sich beispielsweise die Verankerung bestimmter Verhaltensweisen im Rahmen von Managementsystemen prüfen. Gleichzeitig dienen unterschiedliche Sichtweisen zum Diskussionsanreiz in diesem Fall z. B. darüber, wieso Mitarbeiter die eigene Innovationsfähigkeit so viel geringer einschätzen und welche Barrieren es geben könnte.

19 Vgl. ecco Unternehmensberatung GmbH (1999), S. 46f.



## 2. Baustein: Erfolgspotenziale ermitteln

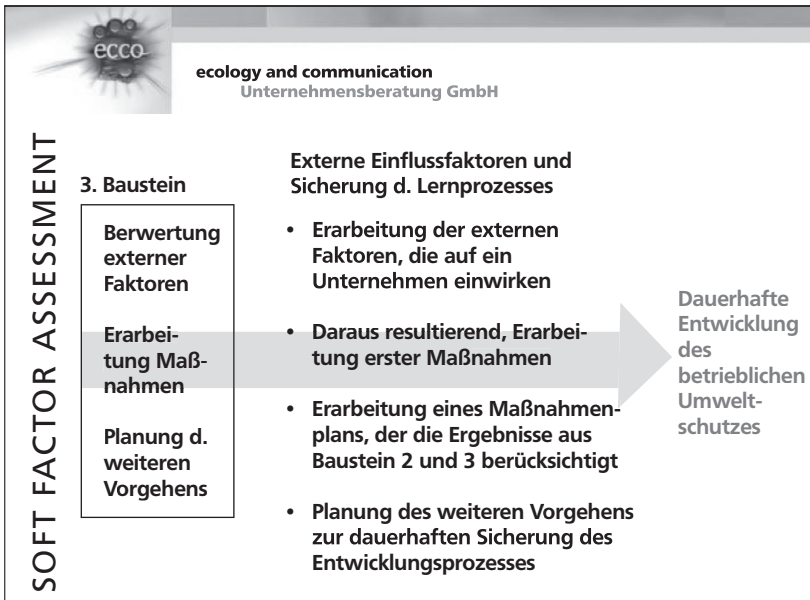


Hier werden die Befragungsergebnisse dargestellt. Die Präsentation der Auswertung erfolgt in einer Art Spinnenform, da hierdurch eine leichte Vergleichbarkeit gegeben ist. Ziel ist es nicht, sofort Verbesserungsmaßnahmen planen zu können. Vielmehr sollen die Spinnen Ansatzpunkte zur Diskussion bieten.

Gerade hierdurch soll allen Beteiligten die Möglichkeit geboten werden, die Bezugsrahmen einzelner Gruppierungen zu betrachten. Die so initiierte Reflexion soll dann als Ausgangspunkt nicht nur für Analysen, sondern auch für Lernprozesse dienen.

Daran anschließend werden Erfolgspotenziale sowie ggf. Problemfelder identifiziert. Ebenso werden erste Maßnahmen zur Optimierung erörtert. Da die jeweilige Einschätzung eines Faktors wesentlich von den subjektiven Erfahrungen der befragten Person abhängen, sollte die Interpretation der Ergebnisse situativ und kontextbezogen sein.

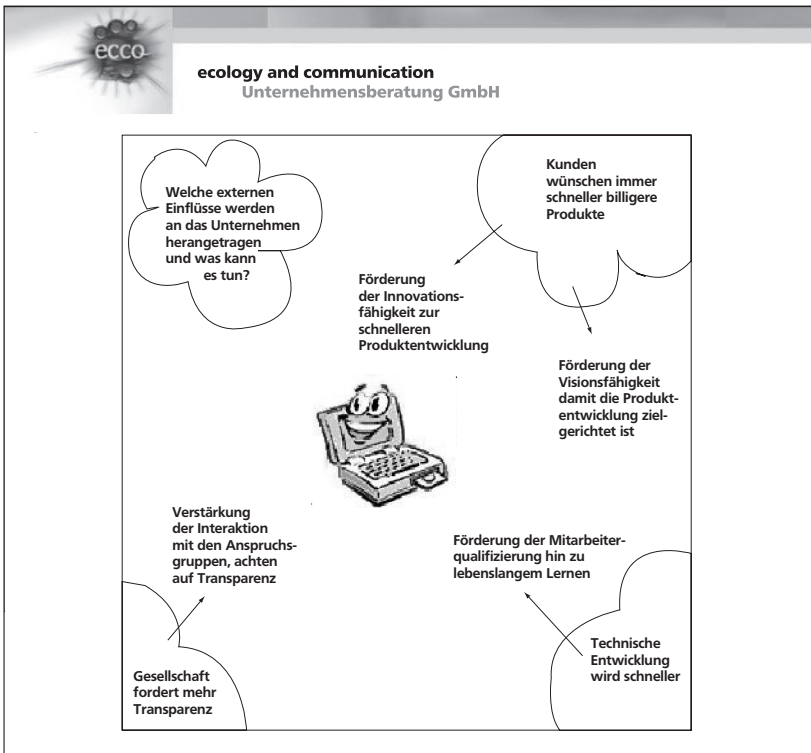
### 3. Baustein: Externe Einflussfaktoren und Sicherung des Lernprozesses



Gerade in turbulenter und dynamischer werdenden Umwelten ist es für die Unternehmen wichtig, externe Herausforderungen wahrzunehmen. Die aktuelle Diskussion um die soziale Verantwortung von Unternehmen zeigt, dass für Unternehmen in ihrer Entwicklung dabei nicht allein die Entwicklung des jetzigen und zukünftigen Marktes wichtig ist.

Um diese Fragen in die durch das SFA angestoßene Lern- und Entwicklungsprozesse einzubeziehen, haben wir eine Vorgehensweise entwickelt, diese externen Herausforderungen systematisch zu erörtern und die daraus resultierenden Anforderungen an das Unternehmen mit in das Vorgehen zu integrieren.

Exemplarisch sei hier ein Plakat angefügt.



Ziel ist es, die bisherigen Erfolgspotenziale auszubauen und für die Zukunft zu sichern. Mit den Ergebnissen der bisherigen Bausteine hat ein Unternehmen eine Basis zur Erarbeitung von Maßnahmen, um einen dauerhaften Lernprozess zu sichern.

## FAZIT

Das SFA bietet mit seiner Gegenüberstellung subjektiver Wahrnehmungen verschiedener Gruppierungen Ansatzpunkte zur Reflexion und somit zu Lern- und Entwicklungsprozessen.

Wie die Praxis gezeigt hat, fehlt es vielen Unternehmen an der Erfahrung, Lernprozesse zu initiieren und kontinuierlich weiter zu führen.



## **Anschlussmöglichkeiten des Soft Factor Assessment**

### Das Soft Factor Assessment

- lässt sich zur Initiierung von Entwicklungsprozessen nutzen
- ist nicht allein auf den Einsatz im Bereich Umweltschutz beschränkt
- kann als Methode zur Einschätzung weicher Faktoren in andere Kozepte integriert werden

Hier bietet gerade das SFA Ansatzpunkte, um Lernprozesse im Rahmen von Managementsystemen oder anderen Systemen, wie etwa der Balanced Scorecard, in den Vordergrund zu rücken.<sup>20</sup>

<sup>20</sup> Vgl. auch die Kurzdarstellung des Instrumentes SFA in Teil II dieser Veröffentlichung.



# SOFT FACTOR ASSESSMENT BEI MUCKENHAUPT & NUSSELT

*Christian Lehmann*

## VORBEMERKUNGEN

Einmal mehr habe ich mich im Vorfeld der Tagung und bei der Bearbeitung dieses Beitrags mit der Frage beschäftigt, welchen Stellenwert das Thema Umweltmanagement zurzeit hat. Eine Frage, die mich seit mehr als 10 Jahren beschäftigt und die ich immer noch nicht ausreichend beantwortet habe und beantwortet sehe. Der Anlass der Tagung, ausgewählte Instrumente nachhaltigen Wirtschaftens zu untersuchen, ist ein interessanter und richtiger Ansatz, um einige der Fragen zur Bedeutung des Themenfeldes zu diskutieren.

Dieser Teil fokussiert dabei auf den Praxiskommentar zu einem ausgewählten Instrument, das so genannte »Soft Factor Assessment«, einem Instrument zur Entwicklung ökologischer Kommunikationsfähigkeit, das wir zusammen mit der ecco Unternehmensberatung Ende der neunziger Jahre entwickelt und erprobt haben.

Der Kommentar bezieht sich zwar auch auf das Instrument, es geht mir aber ebenso um eine kurze Einordnung der Themen Umweltmanagement und nachhaltiges Wirtschaften in die aktuelle Diskussion. Darin werden vor allem zwei Perspektiven beleuchtet, die meines Erachtens die Diskussion des Umweltmanagements in den letzten Jahren geprägt haben. Zum einen die Perspektive der weichen Faktoren, wie Kommunikation, Motivation und Information, die vor allem unter dem Stichwort der »lernenden Organisation« schon seit Mitte der neunziger Jahre umfangreich diskutiert wurden und zum anderen die Perspektive des betrieblichen Umweltschutzes und der Umsetzung in die Unternehmenspraxis, die einen wichtigen Teil der Umweltmanagementdebatte ausmachen.

In den aktuellen Diskussionen sind neben dem Themengebiet des nachhaltigen Wirtschaftens vor allem die Ansätze zum Stichwort »Corporate Citizenship/ Corporate Social Responsibility« (CSR/CC) interessant und haben neben der wissenschaftlichen Bedeutung vor allem in der Unternehmenspraxis einen hohen Stellenwert. Eine Leitfrage kann dabei lauten, ob und wo sich die neueren Ansätze im

Rahmen der betriebswirtschaftlichen Theorie der Unternehmung konzeptionell von den ersten Diskussionen des Umweltmanagements und des nachhaltigen Wirtschaftens abgrenzen und welche Konsequenz gegebenenfalls daraus gezogen werden kann. Hauptthese ist, dass zumindest weiche Faktoren eine zentrale Rolle bei der Weiterentwicklung des Umweltmanagements spielen, und dass diese auch einen Einfluss auf allgemeine Aspekte der Unternehmensentwicklung haben.

Die Erfahrungen im Unternehmen Muckenhaupt & Nusselt<sup>21</sup> spielen insgesamt eine besondere Rolle und sind Ausgangspunkt der Überlegungen. Umweltmanagement bei Muckenhaupt & Nusselt verkörpert die einmalige Gelegenheit, die praktische Unternehmensentwicklung und eine Vielzahl an wissenschaftlichen Projekten und Begleitforschung zu reflektieren. Das Modell »Soft Factor Assessment« steht zwar im Mittelpunkt der Ausführungen, es geht aber eher um einen ganzheitlichen Ansatz und eine Entwicklungsperspektive, die weit über das Instrument an sich hinaus gehen. Es geht um Entwicklung ökologischer Kommunikationsfähigkeit, um betriebliche Lern- und Reorganisationsprozesse sowie um Themen wie Wettbewerbsfähigkeit und Prozessorientierung – alles verknüpft mit der Entwicklung des Themenfeldes Umweltmanagement und nachhaltiges Wirtschaften und der Praxisperspektive bei Muckenhaupt & Nusselt. Die Verbindung zum aktuellen Thema CSR/CC wird erst durch die Verknüpfung zwischen Unternehmen und Gesellschaft gezogen, einem Thema, das sich als konsequente Weiterentwicklung vom technischen Umweltschutz zum integrierten Management für die Unternehmen automatisch ergeben kann, wenn man eine ganzheitliche Sichtweise des Umweltmanagements als Innovationsmanagement wählt und auch die drei Säulen der Nachhaltigkeit konsequent mit einbezieht.

## **DIE ENTWICKLUNG BEI MUCKENHAUPT & NUSSELT**

Der betriebliche Umweltschutz bei Muckenhaupt & Nusselt stand von Anfang an unter dem Leitbild - vom technischen Umweltschutz zum integrierten Umweltmanagement. Die aufkommenden Diskussionen im Zuge der EG-Öko-Audit-Verordnung (EMAS) Mitte der neunziger Jahre, den technischen Umweltschutz systematisch zu organisieren und damit zur Managementaufgabe zu machen, haben den Ansatz, Umweltmanagement als Teil der allgemeinen Unternehmensentwicklung

21 Vgl. auch das Betriebsporträt in Kapitel III dieser Veröffentlichung.

zu begreifen, erleichtert. Konkrete Erfolge, Einsparungen und Kostensenkungen in den Bereichen Energie und Recycling haben ein Übriges getan. Entscheidend war jedoch nach anfänglich schlechten Erfahrungen zum Thema Qualitätsmanagement, zunächst den Aufbau des Managementsystems in den Mittelpunkt zu stellen und die notwendigen Abläufe und Verfahren zu erlernen.

In dieser Phase sind erste Forschungsprojekte gestartet, die sich mit der Einführung von Umweltmanagementsystemen befassen, und die dabei vor allem die strategische Dimension berücksichtigen. Dadurch konnte eine inhaltliche Qualität gewonnen werden, die zu Beginn nicht abzusehen war.

Im Rahmen des Forschungsprojektes »VDI-OIKOS - Umweltmanagement als betrieblicher Entwicklungsprozess« ging es um die Verknüpfung von betrieblichen Lernprozessen mit den Anforderungen der Implementierung des Umweltmanagements. Das Stichwort »Lernende Organisation« wurde hier bereits in den Mittelpunkt der Entwicklungsfähigkeit des Unternehmens gestellt.

»Für Muckenhaupt & Nusselt ist dieses Projekt der Grundstein für viele Entwicklungen im Unternehmen sowie bei der Förderung von Kooperationen und externen Kontakten. Es geht um erste Erfahrungen mit einem externen Beratungsansatz über einen Zeitraum von 2,5 Jahren. Dies bedeutet eine systematische Auseinandersetzung mit dem Thema Umweltmanagement. Inhaltlich werden erste Schritte zu Prozessen und Strukturen gelegt und so genannte betriebliche Lernprozesse in den Mittelpunkt gestellt. Besondere Beachtung finden dabei Mitarbeiterbeteiligung und Partizipation als wesentliche Voraussetzung beim Aufbau von Managementsystemen.« (Lehmann 2003: S. 325)

Der Erfolg lag in dem Ansatz, die strategische Dimension mehr zu berücksichtigen und damit einen Ausgangspunkt für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung zu legen. In Theorie wie Praxis geht man mit diesem Ansatz der Strategieentwicklung und des strategischen Managements auf eine andere Ebene des Unternehmens und der Betriebswirtschaftslehre. Dies ist vielleicht ein Grund dafür, von einer leichten Orientierungslosigkeit des eigentlichen Themas Umweltmanagement zu sprechen.

Die beiden Forschungsprojekte »Soft Factor Assessment« und »Entwicklung ökologischer Kommunikationsfähigkeit« in Zusammenarbeit mit der ecco Unternehmensberatung GmbH haben den Grundstein gelegt, Kommunikation in den Mittelpunkt des Umweltmanagements zu stellen. Vor allem in der Berücksichtigung einer internen und einer externen Kommunikationsperspektive konnten wichtige Erkenntnisse für die Weiterentwicklung des Umweltmanagements gewonnen werden.



Die eigentliche Validierung des Umweltmanagements nach der EG-Öko-Audit-Verordnung fiel 1998 genau in die Phase dieser beiden Forschungsprojekte.

Die Weiterentwicklung der Managementsysteme und der Weg zum integrierten Management erfolgten über die Verknüpfung der Integration von Umweltschutz, Arbeitssicherheit und Qualitätsmanagement mit der allgemeinen Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Unter dem Stichwort »Prozessorientierung« wurde ein betrieblicher Reorganisationsprozess entwickelt, der die Leitbildentwicklung und die Leitbildimplementierung eines nachhaltigen Unternehmens in den Vordergrund stellte. Begleitet wurde dieser Prozess durch das Forschungsprojekt »Nachhaltiges Wirtschaften in KMU« des ISO-Instituts in Köln, ebenfalls gefördert durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU).

Haupterkennnis für Theorie und Praxis des Umweltmanagements lag in der besonderen Berücksichtigung von organisationalen Lernprozessen und der Auffassung, dass nachhaltiges Wirtschaften nur über einen umfassenden unternehmerischen Innovationsprozess zu realisieren ist (Birke, Schwarz 2001: S. 9).

## **DIE UMSETZUNG VON SOFT FACTOR ASSESSMENT**

Im Rahmen des »Soft Factor Assessment«-Ansatzes ging es in erster Linie um die Berücksichtigung und Bewertung von weichen Faktoren, die bei der Entwicklung des Umweltmanagements und der betrieblichen Umweltschutzorganisation eine wichtige Rolle spielen. Einige dieser Faktoren beziehen sich auf fast klassische Aspekte wie Kommunikation und Motivation, es ging aber auch um Visionsfähigkeit, Normen und Wertbilder. Das Instrument ist so gestaltet, dass Unternehmen selbst in der Lage sind, mit Fragebögen und Auswertungsrastern die Analysen firmenspezifisch anzuwenden. »Das Konzept ist als Instrument aus dem ökologischen Kontext heraus entwickelt und bezieht sich auf die Umweltschutzorganisation, allerdings mit der Perspektive, eine allgemeine Unternehmensebene und Organisationsentwicklung zu erreichen.« (Pfriem, Lehmann 1999: S. 223)

Im Unternehmen war dieses Instrument ein neuer Beratungsansatz, begleitet durch die Hilfe zur Selbstreflektion und das Erlernen von Methoden und Instrumenten.

In einer Reihe von Workshops wurden relevante weiche Faktoren bewertet und auf verschiedenen Unternehmensebenen reflektiert. Gerade in diesem Aspekt liegt die Stärke des Ansatzes, in dem konsequent Stärken und Schwächen des Unternehmens seitens der Geschäftsführung, des Managementbeauftragten und der Mit-

arbeiter bewertet werden, im besonderen Hinblick auf die unterschiedlichen Einschätzungen der jeweiligen Hierarchieebene. Das ergebnisorientierte Umsetzen der Stärken und Schwächen hatte Auswirkungen auf viele Bereiche des Unternehmens.

Ein Schwerpunkt lag auf dem Aspekt der Kommunikationsfähigkeit, einem zentralen und strukturbildenden Element in der Entwicklung des Umweltmanagements bei Muckenhaupt & Nusselt, sowohl in einer internen als auch in einer externen Perspektive. Unternehmensintern ging es darum, zu erlernen, wie Informationen weitergegeben werden, wie Abteilungen kommunizieren und wie Besprechungen effektiv organisiert werden können. Es müssen Strukturen geschaffen werden, wie die Kommunikation innerhalb des betrieblichen Umweltschutzes organisiert wird, so dass es gelingt, das Thema Umweltschutz in allen Funktionsbereichen und auf allen Hierarchieebenen zu kommunizieren. Dazu gehört auch, die beteiligten Akteure zu schulen und ihre personellen Fähigkeiten so zu entwickeln, dass die notwendigen Inhalte kommuniziert werden können.

In der externen Kommunikationsperspektive ging es darum, Markt und Wettbewerb, Kunden und Lieferanten sowie weitere Anspruchsgruppen in die Frage einzubinden, welche Rolle das Thema PVC in Zukunft haben wird. Die Idee lag darin, neue Kommunikationsstrukturen für das Unternehmen zu entwickeln und zu nutzen und auch damit einen Beitrag für eine langfristige ökologische Unternehmensentwicklung zu leisten.

## **PERSPEKTIVE UND FAZIT**

Die Unternehmensentwicklung bei Muckenhaupt & Nusselt hat bis heute gezeigt, dass Umweltmanagement als Ausgangspunkt für eine nachhaltige und innovative Unternehmensentwicklung angesehen werden kann. Die konzeptionelle Begleitung durch einige Forschungsprojekte hat nicht nur neue Perspektiven und Ansätze in das Unternehmen gebracht, sondern auch Erkenntnisse gewonnen, die forschungsprogrammatisch heute noch Gegenstand der Diskussion sind. Im Mittelpunkt stehen dabei Fragen von Kultur und Innovation sowie die Verknüpfung von Wettbewerbsfähigkeit mit den Wertschöpfungsketten und Unternehmensprozessen. Die besondere Bedeutung von Kommunikation sei an dieser Stelle nochmals hervorgehoben.

Das Instrument »Soft Factor Assessment« ist ein wichtiger Baustein in dieser Unternehmensentwicklung, sozusagen der Türöffner für eine ganz neue Perspektive, insgesamt aber nur ein Teil der Entwicklung, die viele Facetten über einen längeren

Zeitraum beinhaltet. Durch die Anwendung des »Soft Factor Assessment« können weiche Faktoren als Ausgangspunkt für eine langfristige ökologische Unternehmensentwicklung operationalisiert und genutzt werden. Umweltmanagement kann damit als Ausgangspunkt für eine allgemeine Unternehmensentwicklung angesehen werden.

Trotzdem steht Umweltmanagement nicht nur als Disziplin vor einer schwierigen Zukunft. Die Zahlen der zertifizierten Umweltmanagementsysteme stagnieren und sind im Falle von EMAS sogar stark rückläufig. Die Berücksichtigung der wirtschaftlichen Rahmenbedingungen spielen sicherlich eine Rolle, aber erst in der Verknüpfung mit der Wettbewerbsfähigkeit kann ein entscheidender Schritt nach vorne gemacht werden.

Solange aber immer wieder festgestellt wird, dass es um Organisationsentwicklung und um betriebliche Lernprozesse in Unternehmen geht, stagniert auch die theoretisch-wissenschaftliche Disziplin Umweltmanagement. Es muss gelingen, jenseits von Organisation und Organisationsentwicklung Ansätze zu finden, die die Bereiche von Unternehmen und Gesellschaft in der betriebswirtschaftlichen Theorietradition weiter verknüpfen. Dabei ist die Frage des strategischen Management in dieser Richtung sicherlich nur ein Aspekt, die Rolle von Netzwerken und Kooperationen ein weiterer. Die Konzeption von neuen Ansätzen im Bereich Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship CSR/CC sind dabei auch inhaltlich als interessant einzustufen, weil sie genau diese Kriterien abdecken und vor allem in der Unternehmenspraxis Anerkennung finden.

### ***Philip Potter***

Sie haben in Ihrem Beitrag die Brücke geschlagen zu unserem Kernthema Partizipation und Sie gehen dann über zum Thema Kommunikation: über die Entwicklung neuer Kommunikationskulturen, Dialog und Anerkennung der Subjektivität.

### ***Frage***

Das Modewort ist ja immer wieder Netzwerk. Ich würde gerne wissen, in welchen Netzwerken, mit welcher Aufgabenteilung und wie Sie sich einbringen, was Sie aus diesen Netzwerken ziehen. Man kann in vielen Netzwerken sein. Mir ist nicht klar, wie innerhalb Ihres Themenfelds und Ihrer mittelständischen Arbeit so etwas wie Corporate Citizenship reinpasst, es sei denn, Sie machen Regionalentwicklung oder Sponsorship oder so etwas.

### ***Christian Lehmann***

Es gibt mehrere Ebenen: erstens ein großes Forschungsnetzwerk, von dem wir über Jahre hinweg hervorragend profitiert haben, zweitens ein Netzwerk des Erfahrungsaustausches, vor allem auf regionaler Ebene. Da hat sich vor allen Dingen die Wuppertaler Umweltinitiative entwickelt, ein Netzwerk von vierzig Unternehmen und Institutionen bis hin zum Wuppertal-Institut, der Universität, der Energieagentur usw., wo wir beispielsweise Workshopthemen anregen, aber uns auch gegenseitig helfen. Da ist ein klarer und direkter Effekt. Ich denke, das Ganze ist Anlass genug, über ein Thema wie Kooperation auch in der Branche nachzudenken und natürlich auch über solche Themen wie Einkaufsgemeinschaften und Ausbildungsnetzwerke usw. Das sind, glaube ich, genug konkrete Beispiele, um das ein bisschen mit Leben zu füllen. Gerade der Ausbildungsbereich ist da ein gutes Beispiel für eine funktionierende Netzwerkbildung im Bereich von kleinen und mittelständischen Unternehmen, um uns da einfach auch mit anderen Kabelwerken zusammenzutun, um unsere Auszubildenden besser ausbilden zu können.

Das zweite war Corporate Citizenship, das hängt bei uns eher mit der Unternehmenskultur zusammen, bei einem Familienunternehmen im Bergischen Land ist einfach eine gesellschaftliche Verantwortung des Unternehmers eine besondere Tradition. Wir versuchen über Sponsoring und Ehrenamt hinaus, die Effekte, die

auf das Unternehmen zurückfallen, mit zu nutzen. Es gibt ein Qualifizierungsprogramm der Stadtverwaltung, wo es darum geht, Führungskräfte der Stadt Wuppertal auszubilden. Daran haben wir uns beteiligt und haben eine ganz neue Perspektive von Personalentwicklung erfahren. Es gibt beispielsweise einen kleinen Projektausschuss Unternehmenskultur, auch ein Beispiel, in dem es um Darstellung und Öffentlichkeitsarbeit und Image geht, der einfach für ein mittelständisches Unternehmen heute wichtig ist. In diesem Zusammenhang will ich sagen, Corporate Citizenship ist nicht die Lösung des Themas, aber ein kleiner Teilbereich, den man in dem ganzen Dunstkreis um Nachhaltigkeit nicht vergessen darf.

### ***Günter Reuscher, VDI Technologiezentrum***

Wir sind ganz nah am Kunden, dem BMBF, wir begleiten das Forschungsprogramm »FONA – Forschung für Nachhaltigkeit«. Sie haben angesprochen, wie sich das vom Umweltmanagement entwickelt Richtung Strategie. Herr Prof. Freimann hat angesprochen, dass das bei den großen Unternehmen eher fehlgeschlagen ist. Können KMU quasi eine Vorreiterrolle spielen in dieser Entwicklung hin zu einem strategischen Instrument. Können die das eher leisten als zum Beispiel große Unternehmen?

### ***Christian Lehmann***

Ich kann mich jetzt herausreden: Ja und Nein. Sie können es, aber es tun nicht genug. Auch da müsste man schauen, was die Betriebswirtschaftslehre macht. Da müsste man grundsätzlich fragen, ob die Betriebswirtschaftslehre eher auf große Unternehmen ausgerichtet ist oder auf kleine. Wenn ich mich auf die Kleinen beziehe und höre, dass in vielen Unternehmen die Kostenrechnung nicht als System etabliert ist, wo fange ich da an? Aber es gibt ja viele gute Beispiele, die dagegen sprechen oder dafür sprechen in dem Fall. Es gibt viele gute Beispiele, wo eben gerade die kleinen Unternehmen den großen Unternehmen viel vorgemacht haben. Von daher kann ich das Ganze nur bestätigen, wobei ich die konzeptionellen Schwierigkeiten gesamtwirtschaftlich durchaus sehe. Es gibt viel aufzuholen, in vielem sind wir den Großen vielleicht etwas voraus, aber uns fehlt dann natürlich auch ein Rückgrat an Finanzen, da kann die Citybank in Düsseldorf mal schnell ein Riesenprogramm für Schulen im Bereich Corporate Citizenship auflegen, was wir in Wuppertal mit Lernpartnerschaften schon lange machen. Aber die Lorbeeren ernten die anderen.

## **Frage**

Ich frage mich, ob es angemessen ist, in kleinen und mittleren Unternehmen diese Frage so zu stellen. Ich frage mich dabei, ob es sich lohnt, diese Instrumente auf einer einzelbetrieblichen Ebene zu entwickeln. Ist es lohnenswert zu sagen, wir entwickeln Instrumente, bei denen KMU die ganze Last der Nachhaltigkeit auf ihre Schultern laden und irgendwie bearbeiten müssen, oder aber ist es nicht sinnvoller, Instrumente zu entwickeln, in denen kleine und mittlere Unternehmen im Verbund einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten, sei es im Regionalverbund – da haben Sie gerade die Wuppertaler Initiative angesprochen –, sei es im Branchenverbund oder sei es Huckepack bei den großen Unternehmen. Das ist ein bisschen das, was mich treibt in dieser ganzen Diskussion um nachhaltige Entwicklung im Unternehmen, ob es wirklich Sinn macht, das bei KMU so stark auf die einzelbetriebliche Ebene zu fokussieren.

## **Christian Lehmann**

Auch da kann ich jetzt sagen: Ja und Nein. Es hat etwas mit der Antwort von eben zu tun. Erstens sind KMU keine Unternehmen zweiter Klasse, die arbeiten genauso initiativ mit genauso vielen betriebswirtschaftlichen Instrumenten und in vielen Bereichen viel innovativer. Natürlich müssen wir uns auch als Marktteilnehmer mit allen Dingen befassen. Man kann nicht einfach einzelne Sachen ausblenden, wenn wir uns nicht um die Euro-Umstellung kümmern oder um die Basel II – das geht einfach nicht. Also im kleinen Fokus müssen wir uns auch mit allen Dingen befassen. Ich glaube aber, dass man anders herangehen muss. Da finde ich, haben die kleinen und mittleren Unternehmen vielleicht noch mehr Anerkennung verdient und noch mehr Forschung in dem Bereich, noch mehr Instrumente zu erproben, um dann vielleicht die Fragen, die eben aufgekommen sind, zu beantworten. Im Moment beobachte ich eher ein deutliches Rückfahren der Forschungs- und Fördergelder in diesem Bereich. Wir haben seit mindestens zwei Jahren kein gefördertes Projekt mehr mitgemacht. Teilweise liefen zwei Projekte parallel, wir konnten uns aussuchen, wer uns das beste Angebot gemacht hat. Mittlerweile ist es umgekehrt. Ich würde da ganz klar sagen: Man müsste Mut haben, tatsächlich noch mehr in dem Bereich zu forschen, um auch konzeptionell und von den Methoden und Instrumenten in der ersten Liga mitspielen zu können. Ich glaube, da dürfen und müssen sich kleine und mittelständische Unternehmen nicht verstecken.

Zu den Umweltauswirkungen: Das hat meines Erachtens hier keine Rolle gespielt, aber wir sind natürlich als Hersteller von PVC-Produkten ganz stark in einem Themenfeld ökologischer Kommunikation. Es gibt viele Bereiche neben der Pro-

duktzebene im internen Bereich, vom Energiemanagement bis hin zur Reduzierung von Gefahr- und Inhaltsstoffen, wo wir konkrete Erfolge vorweisen können. Dieser klassische Bereich des Umweltschutzes – das ist auch das Problem in so einer Diskussion – darf natürlich nicht zu kurz kommen. Das ist eben die Problematik, wenn wir über strategisches Management reden, welche Rolle dann eigentlich noch der Umweltschutz hat. Ich sage ja, der ist immer noch ein wichtiger Baustein in der ganzen Entwicklung, sowohl theoretisch als auch in der Praxis.

# **SAFE – VOM NACHHALTIGKEITSCHECK ZUR NACHHALTIGKEITS-STRATEGIE**

*Herbert Klemisch*

SAFE ist ein Instrument, das in Netzwerken von Klein- und mittelständischen Unternehmen entstanden ist und zwar in zwei unterschiedlichen Ausprägungen: einmal in einem Verbund von Handwerksbetrieben, von Schreinereibetrieben und einmal als KMU-Instrument, das aufsattelt auf das Thema Umweltmanagement.<sup>22</sup>

Das zentrale Ziel der Anwendung von SAFE besteht darin, eine nachhaltige Unternehmens- und Organisationsentwicklung anzustoßen und zu unterstützen, also eine sehr anspruchsvolle Zielsetzung. Bei SAFE handelt es sich um ein Selbstbewertungsinstrument für Unternehmen. Im Rahmen der Arbeit mit SAFE kann ein Nachhaltigkeitscheck von den Beschäftigten des Unternehmens selber durchgeführt werden. Dabei werden die Problemfelder im Betrieb ermittelt, bewertet und abgebaut. Man kann die Stärken eines Unternehmens schnell erkennen und ausbauen und dabei das vorhandene Wissen der Beschäftigten nutzen. Es handelt sich also um ein partizipativ ausgerichtetes Instrument, das im Ergebnis in einer konkreten betrieblichen Maßnahmenplanung mündet.

Auf der individuellen Ebene hat SAFE natürlich auch bei den Mitarbeitenden den Effekt, das Basiswissen und das Bewusstsein zum Thema Nachhaltigkeit zu verbreitern oder zumindest dafür zu sensibilisieren. Es hilft aber auch, Strukturen, Abläufe, Prozesse im Unternehmen zu verstehen und zu verbessern. Die Problemfelder des Unternehmens sollen erkannt, Unternehmensziele verstanden und die Innovationsfähigkeit vor diesem Hintergrund gefördert werden. Auch im sozialen Bereich kann das eine Stärkung des Verantwortungsbewusstseins der Mitarbeiter zur Folge haben, indem das Vertrauen in die eigenen Kompetenzen gefördert wird. Damit besteht für die Beschäftigten die Chance, Veränderungsprozesse aktiv mitzugestalten und eigene Beteiligungsmöglichkeiten erst einmal zu erkennen und zu

22 Vgl. zu SAFE die Kurzdarstellung in Kapitel II dieser Veröffentlichung. Zur Systematik weiterhin Baedeker u.a. (2002), zu ersten Praxisanwendungen Klemisch/Heuer (2001) und die homepages: [www.wupperinst.org/safe](http://www.wupperinst.org/safe) oder [www.kni.de](http://www.kni.de).



erlernen. Diese anspruchsvollen Ziele zeigen, dass die Umsetzung nur in einem voraussetzungsreichen Prozess erfolgen kann, der nicht über einen einmaligen Workshop angegangen wird, sondern der in einen dauerhaften Prozess und die Arbeitsstruktur eines Unternehmens übergehen muss.

Zielgruppen für die Umsetzung von SAFE sind Unternehmen aller Branchen und Größen, Organisationen und Institutionen, darin Mitarbeitende aus allen Bereichen und Hierarchieebenen und aus allen Geschäftsbereichen, die sich mit dem Thema nachhaltige Entwicklung als Erfolgsfaktor bereits befassen oder zukünftig befassen wollen.

Das Instrument kommt aus dem Umweltmanagement, aus der Beratung von Unternehmen, die Umweltmanagementprozesse eingeführt hatten. Hier hat die Wissenschaft schnell feststellen müssen, dass es mit der Einführung von Umweltmanagementprozessen selten gelang, diese dauerhaft in der Unternehmenspraxis zu verankern. Genau diesen Effekt greift SAFE mit der Selbstanalyse und dem Bewertungsinstrument auf, um mit den Beschäftigten immer wieder diesen Prozess anzustoßen und selber zur Motivation und zur Übernahme von Verantwortung in diesem Bereich beizutragen.

Die Praxisanwendung: Es gibt in ca. 25 deutschen Unternehmen Umsetzungserfahrungen, aktuell in dem EQUAL-Projekt *kompakt*. In diesem Projektzusammenhang waren die Kollegen vom Wuppertal-Institut in fünf Unternehmen der Nahrungsmittelbranche, darunter drei Bäckereien. Ich selbst habe im Rahmen eines QUATRO-Projekts in sechs Schreinereibetrieben mit SAFE gearbeitet. Entstanden ist SAFE in einem ADAPT-Projekt, gefördert durch den EU-Sozialfonds und das Land NRW mit elf mittelständischen Unternehmen, aus der Ernährungsbranche und dem Holz- und Möbelbereich. Mittlerweile gibt es auch internationale Anwendung und Umsetzungen durch Multiplikatoren. Allerdings hier in der Bundesrepublik stagniert die unternehmerische Nutzung.

SAFE funktioniert in sechs Schritten. Es wird in einem Unternehmen ein SAFE-Team gebildet mit sechs bis zwanzig Mitarbeitern. In einem Schreinereibetrieb wie bei Feinschnitt mit seinen sechs Mitarbeitern besteht das SAFE-Team dann selbstverständlich aus allen Mitarbeitern. Es wird mit einer Status-quo-Analyse begonnen, das heißt das Grundinstrument ist ein Fragebogen, der mit Erläuterungen von den Mitarbeitern in dreißig bis sechzig Minuten ausgefüllt werden kann. Diese Fragebögen werden von uns als Betreuer ausgewertet. Was uns noch viel lieber ist, wenn die Mitarbeiter in den Unternehmen das selbst machen und auch gleichzeitig ihren Workshop vorbereiten, denn dann ist der Lernerfolg viel größer. Auf dem Zukunfts-

Workshop werden die Ergebnisse diskutiert, bisherige Maßnahmen kontrolliert und ein Maßnahmenplan erstellt, der als Endprodukt feststeht.

SAFE in sechs Schritten:

1. Bildung des »SAFE-Teams« im Unternehmen (ca. 6-20 Beschäftigte)
2. »Status quo Analyse“: »Nachhaltigkeitscheck« durch Fragebogen (ca. 30-60 Min.)
3. Auswertung der Fragebögen durch Beteiligte aus dem »SAFE-Team« und Vorbereitung der Präsentation (je 4-6h)
4. »Zukunfts-Workshop« (3-4 h)
  - a. Diskussion der Ergebnisse
  - b. Controlling bisheriger Maßnahmen
  - c. Festlegen von prioritären Handlungsfeldern
  - d. Maßnahmenplanung
5. Durchführung der beschlossenen Maßnahmen
6. Controlling der Maßnahmen/z.B. durch »follow up Workshop«).

Die Umsetzung erfolgt natürlich vor allen Dingen im Betrieb. Das heißt, die Ziele, die man sich gesetzt oder entwickelt hat, müssen im Betrieb selber umgesetzt werden. Wir haben als Berater oder Begleitforscher manchmal die angenehme Aufgabe, noch einmal zurückzukommen und zu schauen, was aus den Dingen geworden ist und wie es möglicherweise weitergehen kann.

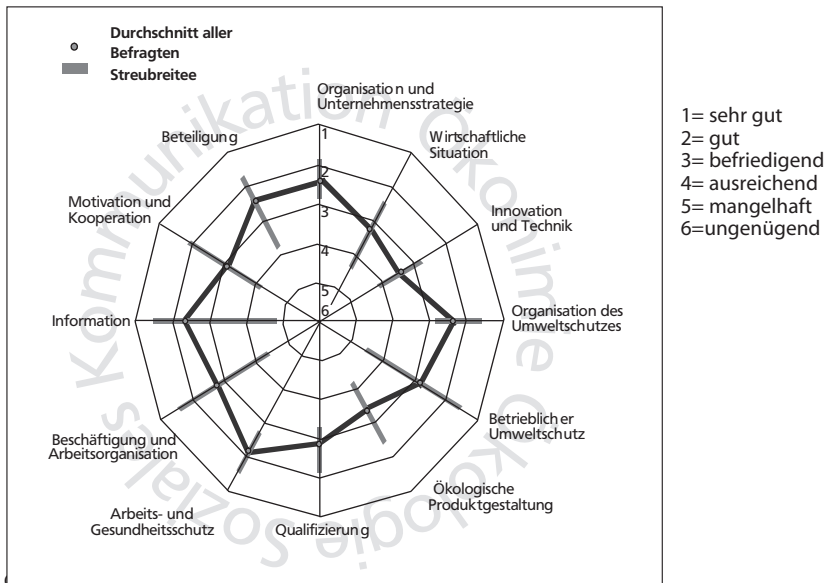
Es ist wichtig, dass man alle zentralen Akteure einbezieht. Beim Handwerksbetrieb ist es so, dass man wirklich mit allen Beschäftigten daran arbeiten kann. Bei einem Blick auf die Analysebereiche wird schnell deutlich, dass dieses Instrument sehr stark aus der Ökologiethematik und dem Umweltmanagement kommt. Allerdings haben wir als Entwickler schon versucht, die ganzen Kategorien von Nachhaltigkeit, also Ökonomie, Ökologie, Soziales zu erfassen und auch mit Indikatoren zu belegen. Parallel dazu haben wir für den Unternehmensprozess noch einmal eine neue vierte Kategorie aufgemacht und mit Kommunikation überschrieben, darin geht es vor allem um die Kommunikations- und Partizipationsprozesse im Betrieb.

Die Auswertung erfolgt in vier Schritten. Es wird ein so genannter COMPASS-radar erstellt, das heißt, die Unternehmen bewerten die einzelnen Fragen in einer Art Schulnotensystem von 1 bis 6, ob sie einzelne Aspekte »gut« oder »negativ« einschätzen. Dann werden in den einzelnen Bereichen die Stärken und Schwächen identifiziert. Es gibt an dieser Stelle auch die Möglichkeit für die Mitarbeiter, Verbesserungsvorschläge und Qualifizierungswünsche als Inputs aufzulisten. Diese werden dokumentiert und in den Prozess einbezogen.

Der abschließende Zukunftsworkshop besteht aus mehreren Elementen. Zunächst werden die Ergebnisse aus der Status-quo-Analyse präsentiert, die Ergebnisse diskutiert und daran anschließend prioritäre Handlungsfelder aufgelistet. An dieser Stelle wird eine Fülle von Stärken und Schwächen deutlich gemacht, die man im Prozess präzisieren, verdichten, bewerten und schließlich festlegen muss, woran man konkret arbeiten will. Dann geht es mit der Erarbeitung von Verbesserungsmaßnahmen in die konkrete Maßnahmenplanung. Das geschieht unter Berücksichtigung der Verbesserungsvorschläge und der Qualifizierungswünsche der Mitarbeitenden. Am Schluss steht die Verabschiedung der Maßnahmenplanung.

Visualisiert werden die Ergebnisse in einem COMPASSradar, auf dem man die Stärken und Schwächen eines Unternehmens erkennen kann (vgl. Abb. unten). Je weiter außen die Ausprägungen im Radar aufgetragen sind, desto positiver sind die Bereiche in der Einschätzung der einzelnen Beschäftigten oder in ihrer Gesamtschau. Man kann sehr schön über die Länge der Balken erkennen, wie unterschiedlich die Sichtweisen der einzelnen Mitarbeiter sind. Das ist dann für uns als Moderatoren das Signal, genauer in diesen Bereich zu gucken, die unterschiedlichen Wahrnehmungen und Probleme genauer zu identifizieren und zu erkennen.

**Abbildung: Beispiel eines SAFE- COMPASSradars**



## KOMMENTAR ZU SAFE BEI FEINSCHNITT

*Klaus Peter Teuschen*

Ich betreibe mit zwei Partnern eine kleine Schreinerei.<sup>23</sup> Wir sind insgesamt sechs Leute, drei Gesellschafter, ein Geselle und zwei Auszubildende. Wir sind aus einem Kollektiv vor zwanzig Jahren hervorgegangen, haben angefangen mit fünf gleichberechtigten Gesellschaftern und in der Unternehmensgeschichte war von Anfang an der Umweltgedanke immer wichtig für uns. Wir haben immer darauf geachtet, dass wir wenig Spanplatten verarbeiten, wenig ausländische Hölzer, wir haben darauf geachtet, wo unser Material herkommt. Aber im Laufe der Jahre hat es auch immer wieder unter den Gesellschaftern Probleme gegeben, es ist viel diskutiert worden. Wir haben streckenweise Schwierigkeiten gehabt, weil die Ziele der Einzelnen auseinander gingen, weil wir einen Supergewinn gemacht haben, was für einen kleinen Betrieb relativ ungewöhnlich ist, was uns aber letztendlich in unserer Entwicklung auch ziemlich nach vorne gebracht hat. Es hat bestimmte Situationen auch völlig geklärt, sodass Gesellschafter ausgeschieden, andere hinzugekommen sind.

Im Rahmen des Quatro-Projektes<sup>24</sup> ging es um kleinere Unternehmen – also wirklich kleine – und für uns ging es damals darum, an diesem Projekt teilzunehmen, um zu schauen, ob es wirklich Instrumente gibt, die uns helfen. Da wir ja wie die meisten Handwerker wenig Geld und Zeit haben, weil wir eben im Alltagsgeschäft so stark eingebunden sind, können wir teilweise gar nicht reagieren oder schaffen es nicht, Strategien oder überhaupt eine Konzeption zu entwickeln, wo man zusammen hin will. Wir wollten sehen, ob da ein Maßnahmenkatalog oder ein System geschaffen werden kann, mit dem man wirklich etwas anfangen kann.

Wir haben im Rahmen dieses Projekts ein Corporate Identity (CI) also eine Unternehmensleitbild entwickelt. Das war eine sehr nützliche Sache. Dann ging es um ökologisches Design, also um Produktgestaltung. Ein weiterer Bereich war die Umweltentwicklung im Betrieb. In diesem Zusammenhang haben wir mit Unterstützung des Klaus Novy Instituts SAFE angewendet. Das haben wir jetzt aktuell gera-

23 Vgl. das Betriebsporträt der Schreinerei Feinschnitt in Kapitel III dieser Veröffentlichung.

24 Das Quatro-Projekt mit dem Titel »Ressourcen schonen – Wettbewerbsfähigkeit sichern« war ein Verbundprojekt mit acht Schreinereibetrieben und wurde gefördert durch das Land NRW.

de zum zweiten Mal gemacht, wir haben es mit Herrn Klemisch in 2000 und kurz vor diesem Workshop nochmals umgesetzt, einfach um zu sehen, wo wir stehen. Dazu kann ich Ihnen sagen, dass wir damals in 2000 schon bestimmte Schwachstellen festgestellt und Stärken analysiert haben. Das ging recht schnell, d.h. der Zeitaufwand ist relativ gering. Bei unserer Betriebsgröße ist es einfach unglaublich wichtig, dass man wenig Zeit investiert und ein brauchbares Ergebnis hat.

Wir haben dieses Mal festgestellt, dass der Informationsfluss im Unternehmen relativ gut ist, die Kommunikation untereinander ist eine Sache, die die betrieblichen Prozesse nach vorne bringt. Das heißt, wenn man mehr miteinander über die wichtigen Dinge spricht, dann geht es auch richtig zur Sache. Das Gemeinschaftsgefühl wird dadurch unheimlich gestärkt und man hat wieder das Gefühl, wirklich an einem Strang zu ziehen. Das geht im täglichen Machen und Tun ein bisschen unter, man guckt, dass man alle Aufgaben bewältigt. Aber dass man mehr kommuniziert und noch einmal Hintergründe aufdeckt und miteinander spricht, wie die Sachen abgelaufen sind, wie sie empfunden worden sind, das kommt ein bisschen zu kurz. Da haben wir jetzt festgestellt, dass wir über regelmäßige Treffen im Betrieb, in denen man einfach zusammenkommt und bestimmte Sachen im Ablauf bespricht oder bestimmte Dinge verändert oder auch verbessert, einfach sehr viel effektiver arbeiten können.

Durch die Stärkenanalyse und Schwächenanalyse in SAFE sieht man relativ schnell, wo die Meinungen der einzelnen beteiligten Menschen sehr nah beieinander sind oder wo es eben sehr auseinander geht. Insgesamt kann ich sagen, dass es für uns gut war zu sehen, dass wir wieder mehr für unsere innerbetriebliche Kommunikation tun müssen. Wir haben damals Maßnahmen geplant, Dinge zu verändern, die auch streckenweise verändert worden sind und auch verbessert worden sind, aber mit den Jahren geht im Alltagsgeschäft auch viel verloren. Man muss immer dranbleiben und schauen, wo es Sachen gibt, die wichtig sind und wie man sie verbessert.

## ABSCHLUSSDISKUSSION UND AUSBLICK

---

### ***Arno Meier, Student***

Ich finde es schön, von Herrn Teuschen gehört zu haben, dass zum zweiten Mal dieses Instrument angewendet wurde. Bisher habe ich das noch von keinem Instrument richtig deutlich gehört. Bei einem Nachhaltigkeitsinstrument finde ich es sehr wichtig, dass das langfristig implementiert wird und regelmäßig immer wieder angewandt wird. Dazu würde ich gerne etwas von Herrn Klemisch hören, wie bei der Projektdurchführung darauf geachtet wird, ob die Instrumente auch regelmäßig angewandt werden.

### ***Dr. Herbert Klemisch***

Für eine regelmäßigen Nutzung und die Überprüfung einer nachhaltigen Implementierung der Instrumente in der Unternehmenspraxis, das haben wir ja von Herrn Freimann schon gehört, sind eigentlich die Projektförderungszeiträume zu kurz. Wenn die Instrumente stehen, werden sie einmal eingeführt, durchgeführt und in der Regel ist dann das Projekt zu Ende und man kann sagen, die Firma hat es geschafft, das umzusetzen und die anderen haben es nicht umgesetzt oder sind auf der Hälfte stehen geblieben. Auch über eine permanente Projektförderung wird man die nachhaltige Wirkung solcher Instrumente nicht erreichen. Was bei SAFE im Handwerk so ertragreich war, war der Sachverhalt, dass man ein Instrument, das eigentlich als Basis schon bestand, noch einmal zuschneiden konnte auf einen spezifischen Bedarf. Dass es in eine Controllingschleife gekommen ist, ist bei Feinschnitt eher der aktuelle Zusammenhang, in dem wir uns befunden haben, dass man gesagt hat, man guckt noch einmal, wie wir uns weiterentwickelt haben und ihr werft noch einmal den Blick von außen auf unsere Arbeit und wir wollen noch einmal mit dem Blick von innen wissen, wo wir stehen.

### ***Frage***

Von Ihnen, Herr Klemisch, habe ich gehört, dass die Nutzung der Instrumente am Tropf der Fördermittel hängen bleibt, von Herrn Teuschen hat sich die Darstellung so angehört, als würde die zweite Anwendung gar nicht mehr so kostenintensiv und zeitintensiv sein und wahrscheinlich würden sie sie auch zukünftig anwenden.

### **Klaus Peter Teuschen**

Das ist genau der Punkt. Im Rahmen des Projektes haben wir das alles durchgezogen und auch die Maßnahmen, die wir damals erarbeitet haben – das hing zwei, drei Jahre bei uns in der Küche und jeder konnte das jeden Tag sehen und man konnte es immer ansehen und sagen, »daran müssen wir noch etwas tun«. Irgendwann ist es dann abgehängt worden, weil wir renoviert haben. Das Ziel ist einfach, dass wir, nachdem wir das jetzt noch einmal gemacht haben, das auch regelmäßiger anwenden werden. Wir haben den Fragebogen auf einer CD, das kann man sich mal eben ausdrucken, man kann sich zusammensetzen und das in einer halben Stunde ausfüllen und einer wertet das dann kurz aus und dann bespricht man die Sachen. Das ging relativ schnell, ich war auch sehr erstaunt. Innerhalb des Projektes dauerte es ziemlich lange, da waren immer viele Erklärungen notwendig, aber jetzt ging das unheimlich flott. Ich denke schon, dass wir das jetzt regelmäßiger machen.

### **Thomas von der Fecht**

Meine Frage schließt direkt an. Die Aussage von Herrn Klemisch zum Abschluss der Projektförderung befriedigt mich nicht ganz. Wir kennen das im Netz NRW, wir machen ja auch Projekte. Aber jetzt schon und in naher Zukunft werden die Anforderungen an die Projekte immer stärker, dass man schon im Vorhinein, bevor man überhaupt ein Projekt bewilligt bekommt und beginnt, auch genau darstellt und gewährleistet, dass nachhaltige Wirkungen der Projektergebnisse erfüllt werden. Daran müssen die Ergebnisse des Projekts gemessen werden und deswegen reicht mir dieser Status quo an Aussage nicht ganz.

### **Dr. Herbert Klemisch**

Ein gutes Beispiel ist das *kompakt*-Projekt. Dort wird eine ganze Palette dieser Instrumente, die wir teilweise heute vorgestellt bekommen haben, versucht zur Anwendung in den Unternehmen zu bringen. In diesem Projekt mit dreijähriger Laufzeit wurde die Nachfrage aus den Unternehmen am Anfang wesentlich optimistischer eingeschätzt. Im Verlauf mussten diese Ziele der Unternehmensumsetzung immer weiter reduziert werden und die Angebote entsprechend an den Bedarf der Nahrungsmittelbranche angepasst werden. SAFE ist auch in diesem Zusammenhang das Instrument, was am unproblematischsten zur Anwendung kommt, man sieht in kurzer Zeit Effekte. Aber es ist natürlich auch nicht die Einführung eines strategischen Managementsystems, was dahinter liegt, sondern es ist wirklich etwas, was kleinen und mittelständischen Unternehmen auf dem Punkt zeigt, wo ihr Status ist. Was daraus gemacht wird, ist dann eine innerbetriebliche Entwicklungsgeschichte.

### **Prof. Dr. Jürgen Freimann**

Ich bin missverstanden worden, wenn ich gesagt haben soll, das ist alles abgebrochen worden. Ich habe nur gesagt, wir wissen es nicht aus der Projektperspektive heraus. Wir wissen es in Fällen, wo wir in Kontakt bleiben wie bei Wagner & Co., dass das ein ständiger Prozess ist, der durchaus weitergeführt wird. In den anderen Fällen wissen wir es nicht und können es im Projektrahmen auch nicht dokumentieren, weil das Projekt einfach zu Ende ist. Man muss dazu sagen, oft ist der Projektförderer auch gar nicht daran interessiert, so eine ehrliche Evaluation von dem, was er da gemacht hat, zu bekommen. Es ist angesprochen worden der FONA-Prozess, ein Element von FONA war INA<sup>25</sup>. INA ist begleitet worden vom Institut der Deutschen Wirtschaft. Ich habe nicht gesehen, dass es eine valide Evaluation von INA gegeben hat. Ich hoffe, dass das bei FONA unter Ihrer Regie besser wird. Was hat das Institut der Deutschen Wirtschaft gemacht? Es wurde ein Fragebogen verschickt mit dem ganzen Katalog der Instrumente, die im Rahmen von INA entwickelt worden sind, und dann durften die Unternehmen ihre Kreuzchen machen. Dann ist das publiziert worden als die Wirklichkeit, als die Wahrheit. Das ist ja nun wirklich problematisch, wenn man sich das überlegt mit einem einfachen Verständnis von empirischer Forschung, ob so etwas valide Ergebnisse liefern kann oder nicht.

Wir haben versucht, in einer Nachfolgerunde bei FONA eine Art Evaluationsprojekt zu platzieren. Wir haben gesagt, wir müssen ein bisschen mehr darüber erfahren, unter welchen Bedingungen Unternehmen bereit sind, Instrumente anzuwenden, und zwar nicht nur in Projekten und darüber hinaus, von welchen Faktoren das abhängt, welches die Hemmnisse, welches die fördernden Elemente sind. Der Projektantrag wurde mit einem Dankesschreiben abgelehnt. Also offensichtlich ist das BMBF auch nicht so sonderlich daran interessiert, genauer herauszukriegen, wo die Mittel bleiben und mit welchem Effekt.

### **Günter Reuscher**

Da kann ich eher den Trend unterstreichen, den Herr Freimann geschildert hat. Es ist auf jeden Fall spannend zu sehen, was aus diesen Prozessen wird. Wir zum Beispiel bei FONA haben u.a. den Auftrag, die Erfolge der Forschung zu zeigen, und die Erfolge der Forschung sieht man eben nicht im Projekt direkt, die sieht man vielleicht zwei, drei Jahre später, ob überhaupt etwas daraus geworden ist aus den Ge-

25 FONA ist das Kürzel des Programms »Forschung für Nachhaltigkeit« und INA für »Instrumente nachhaltigen Wirtschaftens«. Beide Programme stehen im Förderzusammenhang des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).



schichten. Dann muss man das auch nachverfolgen. Für uns ist es quasi unmöglich nachzuverfolgen, was aus einem abgeschlossenen Projekt nach zwei Jahren geworden ist. Das ist eine Geschichte, die auf jeden Fall mit rein sollte und auch stärker verfolgt werden muss.

### ***Philip Potter***

Ich denke, das ist ein großes Problem des kurzfristigen Interesses der Fördergeber einerseits, aber andererseits ist es auch ein methodisches Problem. Wir haben eigentlich eine begleitende formative Evaluation während der Entwicklung und Erprobung von Instrumenten. Da gibt es aber einen Bruch zwischen dieser Art von Evaluation und einer summativen Evaluation, die irgendwie danach ohne Anknüpfung an bisherige Erfahrungen durchgeführt wird, sozusagen ganz abgetrennt vom bisherigen Verlauf.

### ***Frage***

Meine Anmerkung bezieht sich weniger auf die SAFE-Vorstellung als vielmehr auf die Abschlussdiskussion. Ich beobachte ein bisschen, dass nur noch Instrumente entwickelt werden, noch ein bisschen modifiziert für diese und jene Anwendung, sowohl auf Forschungsseite als auch auf Unternehmensseite. Die Forscher wissen mittlerweile gar nicht mehr, was sie noch entwickeln sollen, weil viele Themen technologisch zumindest ausgereizt sind. An die weichen Faktoren – soziale Nachhaltigkeit – traut sich keiner so richtig ran, weil das auch undankbare Themen sind, die nicht so gerne vom BMBF gefördert werden, die wollen lieber harte Fakten sehen und Technologieförderung betreiben. Es ist natürlich auch schwierig, diese soft factors zu evaluieren bzw. zu bewerten. Was heißt das für ein Unternehmen, wenn es gut dasteht nach außen, wenn es eine Position hat in der Region und ein gewisses Gewicht hat – das sind einfach Faktoren, die nicht messbar sind. Wir kann ein Unternehmen entscheiden, welches Instrument für das Unternehmen wirklich wichtig ist; wenn sich ein Unternehmen überlegt: ich habe die und die Probleme, die und die Ziele, welches Instrument verwende ich, um das umzusetzen? Da müsste man langsam anfangen, die Instrumente, die entwickelt werden, zu testen, und zwar konsequent und systematisch.

### ***Philip Potter***

Die soft factors sind nicht messbar, aber in den meisten Fällen sind die hard factors auch nicht messbar. Wir sollten als Sozialwissenschaftler eigentlich nicht so einen Minderwertigkeitskomplex haben, wenn wir mit qualitativen Instrumenten umgehen.

### **Dieter Brübach, B.A.U.M. e.V.**

Ich wollte noch einmal darauf hinweisen, weil wir vorhin sehr stark darauf fokussiert hatten, was der Kunde Fördermittelgeber will und wo die Evaluation ansetzt: Das spielt ja sicherlich eine Rolle. Sie haben das auch herausgefunden in der Studie insgesamt, dass die Kosten-Nutzen-Bestimmung, insbesondere auch die Kosten für die Unternehmen, nicht quantifiziert werden konnten bei den verschiedenen Instrumenten. Das spielt bei den Unternehmen eine ganz große Rolle. Da setzt es auch an, wie weit bei den Unternehmen der Ernsthaftigkeitscharakter vorhanden ist, sich an einem solchen Instrument zu beteiligen und es nach Ablauf der Modellphase, nach der Projektförderungsphase im Unternehmen weiter zu nutzen oder die Ergebnisse daraus für den Lernprozess weiter auszubauen.

Meine Frage geht in die Richtung, was man noch dazu tun kann, dass man künftig stärker auch diesen Kostenaspekt berücksichtigt und vielleicht die Erfahrungen derjenigen, die jetzt Instrumente angeboten haben – ich kenne das ja selber auch, weil wir ein Unternehmensverband sind und auch unsere Unternehmen dafür gewinnen wollen, an geförderten Projekten teilzunehmen, was zunehmend schwieriger wird, wenn es immer mehr fifty-fifty Förderung ist und nicht mehr siebzig oder achtzig Prozent der Förderung und wo es wirklich auch darum geht, von Unternehmensseite aus, vom Management aus, zu sagen, o.k. das ist uns wichtig, darin wollen wir auch Geld investieren und uns nachher sowohl von der Zeit als auch von den Kosten daran zu beteiligen, dass wir danach ein Ergebnis haben, das wir dann weiter nutzen können.

### **Dr. Herbert Klemisch**

Aus der Umweltmanagementforschung ist das eigentlich ein Bereich, in dem wirklich ein großes Defizit besteht. Herr Freimann, Sie werden mir sicher Recht geben, dass die meisten Unternehmen immer die größten Schwierigkeiten haben zu dokumentieren, was sie über die Umweltmanagementsystem-Einführung dann tatsächlich an Einsparpotenzial erschlossen haben und was sie der ganze Einführungsprozess gekostet hat. Das war für uns als Begleitforscher immer noch am ehesten nachzuvollziehen. Wenn es eine projektbezogene und geförderte Einführung gibt, sind die Budgets offen gelegt, aber ansonsten ist das ein wirklich schwieriges Thema in KMU. Bei diesem Nachhaltigkeitsmanagement wird es auch von der Kostenseite ein schwieriges Thema, weil man relativ viele Bereiche anspricht und die nicht monokausal in Kostenstrukturen erfassen kann. Das erfahre ich als die Schwierigkeit bei dieser Art von Evaluation. Da sind die ökonomischen Faktoren auch nicht immer hard facts.

Was ich noch sagen wollte zu der Anmerkung, die Ergebnisse von Projekten weiterzuführen als Transfer: Das ist ein Prozess, den wir als Förderantragsteller natürlich auch immer mit im Hinterkopf haben. Aber was es für uns so schwierig macht, sind die Unternehmensansprüche, die Erwartungshaltung aus den Unternehmen, wo sie der Schuh drückt in Einklang zu bringen mit der Förderstruktur. Wenn man mit Unternehmen gemeinsam eine Projektentwicklung macht, um zum Beispiel mit den Schreinerbetrieben eine Förderstruktur zu erschließen und das in den Zeittakt zu bringen mit den Erwartungen, die ein Unternehmen hat – da sehe ich ein viel größeres Problem, weil das in der Regel nicht funktioniert. Da geht man hin, stellt einen Förderantrag und das dauert dann ein bis eineinhalb Jahre. Bis dahin ist das Thema, das man gemeinsam angehen wollte, auch für die Betriebe – die müssen sich ja auch weiterentwickeln – selber vielleicht gelöst oder sie haben es fallen gelassen und eine andere Richtung eingeschlagen.

### **Barbara Hemkes**

Ich bin sonst eher dafür bekannt, dass ich kritische Fragen stelle, aber erst einmal ein Kompliment an die Veranstalter. Ich habe ein paar Veranstaltungen zum nachhaltigen Wirtschaften besucht, das ist hier sehr lebhaft und ich finde, wir sind an ein paar Punkten ganz nah dran in der Diskussion. Das finde ich toll.

Es ist ja spannend, dass wir mittlerweile drei Diskussionen haben. Wir haben die Diskussion darüber, wie man Nachhaltigkeit befördern kann durch Unternehmen oder unternehmerisches Handeln. Wir haben die Diskussion, wie man Unternehmen zukunftssicher machen kann. Wir haben als Drittes die Diskussion, wie müssen eigentlich die Forschung und die Projekte aussehen oder gestaltet sein, damit sie dazu beitragen können, dass solche Entwicklungen stattfinden. Ich glaube, dass man manchmal aufpassen muss, dass man die Diskussion trennt oder auch dahin bringt, wo sie hingehört. Ich habe viele Fragen heute vor dem Hintergrund gestellt, nicht wie mache ich ein Unternehmen zukunftssicher, sondern wie tragen Unternehmen zur nachhaltigen Entwicklung der Gesellschaft bei, Perspektive für Deutschland oder weltweit als Zielmargen.

Die Zielstellung, also Zukunftssicherung des Unternehmens, und gleichzeitig weltweite nachhaltige Entwicklung als ganz großes Ziel – ich glaube, dass man zu schnell bereit war, die gleichzustellen, was dem einen nutzt, nutzt dem anderen, also das, was ihr im Umweltmanagement gemacht habt. Wenn ihr Umweltmanagement macht ist das ganz toll ökonomisch für Unternehmen, weil ihr Kosten spart. Es sind meine Bedenken, dass wir uns in dem, was es eigentlich an Vorteilen für das Unternehmen bringen kann – Stichwort strategisches Management – ein Stück weit so-

zusagen verfangen, das uns den Blick ein bisschen versperrt zu der Frage: was bringt es denn eigentlich für die nachhaltige Entwicklung. Da wäre meine Frage, wie man das knackt, wie hält man diese Ziele sauber auseinander, denn es sind zwei unterschiedliche Ziele, die man meines Erachtens nicht so leicht vermengen darf.

Eine zweite Frage ist: Ich war in den Anfangszeiten noch dabei, als *kompakt* entwickelt wurde, es war ja mal so angelegt, dass man sagt, wir nehmen die Instrumente, die schon da sind; in *kompakt* sind keine neuen Instrumente entwickelt worden, sondern es sind die Instrumente, die schon da waren, wir nehmen die mal, wenden die relativ massenweise an und gucken uns an, wie die zusammenwirken können, welche Synergieeffekte es da gibt und was funktioniert unter welchen Bedingungen eigentlich ganz hervorragend. Gibt es dazu Ergebnisse oder Lehren aus *kompakt*?

### **Dr. Herbert Klemisch**

Ich versuche, mich vorsichtig auszudrücken. Es war tatsächlich so, dass man am Anfang auf eingeführte Instrumente gesetzt hat, um die mit *kompakt* zu mainstreamen. Die Instrumente haben sich in der Branche nicht mainstreamen lassen, weil sie offensichtlich nicht auf die Bedürfnisse der Branche zugeschnitten waren. Hinterher sind in einem mühevollen Prozess die Bedarfsanalysen für die Ernährungsbranche ein Stück weit nachgeholt worden. Trotzdem sind die Instrumente nur ansatzweise zur Anwendung gekommen und die anfänglich geplanten Synergien waren hinterher überhaupt kein Thema mehr.

### **Dr. Ursula Ammon**

Ich fand die Struktur dieses Workshops ganz hervorragend, dass immer von zwei Seiten das Instrument beleuchtet und vorgestellt worden ist. Wir haben sehr viel gelernt, es waren auch sehr plastische Vorstellungen und wir sind zu interessanten Ansatzpunkten gekommen – wer fängt an, wer macht was, wer ergreift die Initiative, wer trägt das weiter und wie ist die spezifische Situation in KMU, dass man da sehr eigenständig denken muss und Instrumente entwickeln muss, losgelöst von den Instrumenten für die Großunternehmen.

### **Prof. Dr. Eckart Hildebrandt**

Ich denke wir sollten – vielleicht nicht an dieser Stelle – noch einmal ein bisschen offensiver auf dieses Anwendungsdefizit eingehen. Ich glaube, bei dieser Art von Themen, nämlich gesellschaftlich anspruchsvolle Randthemen, wie es auch das Ökologiethema ist, sind wir immer in einer Situation, dass es einen hohen Ange-

botsdruck auf Unternehmen gibt seitens der Wissenschaft, seitens von normativ orientierten gesellschaftlichen Bewegungen usw., die irgendwie nicht richtig ankommen und nicht richtig umgesetzt werden. Das ist eine sehr generelle Situation und da müsste man schauen, wie man darauf reagiert und ich denke, nicht nur mit immer neuer Instrumentenentwicklung, das kann es eigentlich nicht sein.

Die Frage ist, was es sein könnte, da sind ja schon ein paar Anregungen gegeben worden. Das Erste wäre, noch einmal genauer auf die Anwendungsbedingungen und Interessen zu gucken, das noch einmal ein bisschen spezifischer und expliziter anzusehen. Ein weiterer Punkt wäre, sozusagen Bedingungen von Diffusion und Stabilisierung anzugucken, also explizit im Projekt, den Projektcharakter ein bisschen zu überwinden und auch immer zu gucken, was die Bedingungen sein können und wenn das Projekt ausgelaufen ist, dass es dann weitergeht. Also das auch einmal explizit anzugucken und nicht mit einem möglichst optimal dargestellten kurzfristigen Ergebnis in der Öffentlichkeit zu glänzen, während hinter einem dann schon wieder die Ruine zusammenbricht, wie es ja normalerweise der Fall ist.

Der dritte Punkt – und da denke ich, könnte man vielleicht auch ein bisschen was machen – ist nämlich die Frage von Anreizen für Unternehmen und Druck auf Unternehmen. Ich finde, dass wir uns darum zu wenig gekümmert haben. Wie kann man von verschiedenen Seiten – auch nicht nur staatlicherseits – die Anreize für Unternehmen erhöhen, das ist ja der Netzwerkgedanke und Kooperationsgedanke, eventuell auch den Druck zu erhöhen. Das ist ja eine politisch ganz entscheidende Frage, also noch einmal zu gucken im politischen Kontext bis hin zu politischen Kampagnen, dass der Druck erhöht wird, dass die Bereitschaft zur Anwendung von Umweltmanagementsystemen steigt. Das wäre ja auch eine Aufgabe der Wissenschaft. Ich denke, das ist ein ganz wichtiger Bereich, um an das Anwendungsdefizit heranzugehen.

Damit komme ich zum letzten Punkt, der sehr kritisch ist, ich möchte ihn aber gerne nennen. Partizipation und Beteiligung meint ja meistens Beteiligung von Beschäftigten, Beteiligung von Betriebsräten. Mein Gefühl ist, und das sollte man vielleicht noch einmal analytisch genauer angucken, dass das Beteiligungsthema selber sich fundamental verändert, insbesondere wenn man über Nachhaltigkeit redet. Da wird über Netzwerke, über Stakeholder gesprochen und das heißt, mehr oder weniger explizit, dass Beschäftigte und Gewerkschaften ein Stakeholder unter vielen sind, also nicht mehr das alte System industrieller Beziehungen, davon redet kein Mensch mehr, sondern von Stakeholdern. Das ist eine Ablösung von gesellschaftlichen Interessenvertretungsstrukturen bis dahin, dass die Gefahr besteht – ich sage das mal so, aber bei einigen Instrumenten hat man es auch schon läuten gehört –,

dass die betriebliche Interessenvertretung durch Konsumentengruppen zum Beispiel ersetzt wird. Konsumentengruppen sind die wichtigen Gruppen inzwischen, die ökologische Produkte und Produktionsentscheidungen mehr beeinflussen können, als man das zum Beispiel noch von den Gewerkschaften erwartet.

Das fände ich gerade im Zusammenhang mit Böckler-Projekten eine interessante Fragestellung, ob wir hier einen Trend haben und – ich sage das jetzt zugespitzt – dass die gewerkschaftliche Unterstützung des Nachhaltigkeitsdiskurses dazu führt, dass die Rolle von Gewerkschaften in Nachhaltigkeitsdiskursen geschwächt wird. Wenn ich mir die letzten zehn Jahre anschau, sehe ich da einige Plausibilität für das Problem. Das heißt, man müsste sich auch Gedanken machen, welche Rolle betriebliche Interessenvertretungen und Gewerkschaften in Stakeholder-Dialogen und in Netzwerken zu Umweltmanagementsystemen, Produktlinienanalyse usw. haben. Da fehlt es mir bisher sehr stark, wenn man Interesse daran hat, dass dieser Akteur in Zukunft auch noch irgendwie den Fuß in der Tür hat.

### ***Andreas Ciroth, Green De HaTC GmbH***

Eine Sache liegt mir noch auf dem Herzen, das hängt zusammen mit der Nord-Süd-Fragestellung. In der Studie kommt sehr wenig vor, was eigentlich unter den vier Dimensionen der Nachhaltigkeit verstanden wird. Das ist zum Teil sehr unterschiedlich, zum Beispiel kann man Ökologie sehr unterschiedlich bewerten, die ökologische Auswertung von Produkten oder Standorten kann man sehr unterschiedlich sehen und das wird in der Studie mehr über einen Kamm geschoren. Das wird vielleicht noch verstärkt dadurch, dass die vier Achsen jeweils Selbsteinschätzungen enthalten und da sehr unterschiedliche Instrumente auf hundert Prozent gekommen sind, was vielleicht, wenn man das auf eine neutrale Referenz beziehen würde, nicht mehr der Fall wäre. Ich würde empfehlen, damit Leser nicht verwirrt werden, das entweder sehr klar herauszustellen, dass das wirklich Selbsteinschätzungen sind – das kommt in einem Satz nur vor – oder vielleicht auch ganz wegzulassen, weil das wirklich etwas irritierend ist, wenn man zwei Einschätzungen nebeneinander legt und dann sieht, dass die sich gleich eingeschätzt haben und man selbst es anders sieht. Das hatte ich noch auf dem Herzen, ansonsten vielen Dank für die interessante Veranstaltung.

### ***Herbert Klemisch***

Die Anregungen von Eckart Hildebrandt fand ich sehr interessant – insbesondere die kritische Sichtweise des Stakeholderansatzes und die gewerkschaftliche Rolle in diesen Diskursen. Das ist ja, wenn ich mich richtig entsinne, auch in der Öko-

logiedebatte als ein Thema hochgekommen, da ging es eher um den innerbetrieblichen Bereich und da ging es sogar um so anspruchsvolle Konzepte wie Produktmitbestimmung von Mitarbeitern. Was das jetzt als Voraussetzung hat, wenn man das Ganze in einen gesellschaftlichen Diskurs einbringt, finde ich eine äußerst spannende Frage. Es ist ja tatsächlich eine zutreffende Beobachtung, dass eher Verbraucherinitiativen und Verbraucherinteressen in solche Nachhaltigkeitsdiskurse eingebunden werden und die Gewerkschaften ein Stück weit herausbrechen oder zumindest nur den gleichen Status haben wie Verbraucher. Früher war die Argumentation: Jeder Verbraucher ist auch Arbeitnehmer und hat insofern auch eine doppelte Funktion wahrzunehmen. Ein richtiges Lösungskonzept fehlt meines Wissens bisher. Deshalb denke ich, dass dies überlegenswerte Beobachtungen sind, die man auch noch einmal in eine strategische Diskussion einbringen muss.

Ansonsten möchte ich mich bedanken für die eifrige Beteiligung. Ich denke, wir werden die Ergebnisse sicher gut dokumentieren und Ihnen so schnell wie möglich zugänglich machen. Ich würde mich freuen, mit Ihnen diesen Diskurs weiterzuführen.

### ***Siegfried Leittretter***

Ich möchte mich bei Herrn Potter ganz herzlich bedanken für die Moderation dieser Veranstaltung, das hat mir sehr gut gefallen. Dann möchte ich mich natürlich bei Herbert Klemisch bedanken für die konstruktive Zusammenarbeit und selbstverständlich auch für die Erstellung der Studie. Ich möchte mich bei Ihnen bedanken. Wie ich aus einigen Beiträgen gehört habe, hat die Veranstaltung bei Ihnen Resonanz gefunden, das freut mich. Wir haben eine sehr lebhafte Debatte gehabt. Wir hatten den Anspruch, die Praxis mit den theoretischen Ansätzen zu verknüpfen. Keiner der Referenten hat versucht, mehr aufzudrehen – wie es manchmal gemacht wird –, sondern versucht, die Situation so darzustellen, wie es wirklich ist. Wenn es nicht passiert ist, haben Sie das durch Rückfragen erledigt. Wir wollen ja keinen Popanz aufbauen, sondern sehen, was wirklich machbar ist, denn das ist ja doch das Entscheidende.

Wir müssen Ansätze entwickeln, wie wir Unternehmen weitergestalten können, weiterbringen können, wirklich eine Unterstützung anbieten können und sie nicht überfordern, denn das macht keinen Sinn.

Um auf die Frage Netzwerke/Stakeholder einzugehen, die von Eckart Hildebrandt und Herbert Klemisch gerade thematisiert worden ist: Manchmal weiß ich nicht, ob die Praxis nicht der Wissenschaft vorausseilt oder die Wissenschaft der Praxis, aber in diesem Fall kann ich sagen: Die Realität ist längst diese, dass die Ge-

werkschaften NGO sind wie andere auch, dass der so genannte tripartistische Ansatz, wie er auch in der EU immer mal wieder vertreten wird, nicht mehr der gesellschaftlichen Realität entspricht, das haben Gewerkschaften längst wahrgenommen. Schauen Sie gerade in Porto Alegre die Gegenveranstaltung zu Davos, Gewerkschaften sind eine NGO von vielen im Sozialforum in Porto Alegre, das ist völlig klar. Längst ist es ein Handlungsinstrument der Gewerkschaften geworden, sich mit den NGOs zu verbünden, um Chancen zu haben, etwas durchzusetzen.

Bei der energetischen Gebäudesanierung habe ich das ausführlich dargestellt. Das ist auf einer Konferenz in Dublin im Februar letzten Jahres vom Europäischen Gewerkschaftsbund präsentiert worden zusammen mit den europäischen Umwelt- und Sozialverbänden. Wir, also die Gewerkschaften, haben vorher den Schlussschluss mit den Umwelt- und Sozialverbänden gesucht und das Projekt ist von allen gemeinsam getragen worden. Das gilt für die EU schon lange, dass es nur über solche Bündnisse geht, dass die Gewerkschaften und auch der Europäische Gewerkschaftsbund das Bündnis mit dem Europäischen Umweltbüro sucht, um bestimmte Projekte durchzubekommen. Das heißt, da findet vorher ein Austausch statt, was letztendlich mitgetragen wird.

Wenn Sie die Ernährungsindustrie nehmen, über die wir mehrfach gesprochen haben, welchen Stellenwert zum Beispiel heute food watch hat, kommt an die Presse, die bringen immer wieder neue Sachen mit rein, auch durch Thilo Bode, der früher bei Greenpeace war. Das sind Machtfaktoren, die auch von den Medien transportiert werden. Wir haben das Projekt Fleischwarenindustrie ganz bewusst mit der Verbraucherinitiative zusammen gemacht. Ganz klar gibt es da gemeinsame Interessen, die man nutzen kann. Wenn die Verbraucher ein Interesse haben an sicheren Nahrungsmitteln, an gesunden Nahrungsmitteln, ist das jetzt durch die Erfahrungen geprägt, bei den Beschäftigten in der Nahrungsmittelindustrie sowieso, dass die auch wollen, dass Standards eingehalten werden. In dem Moment, wo über die Medien etwas transportiert wird, dass die Lebensmittelsicherheit nicht mehr gewährleistet ist, dass Schadstoffe in Lebensmitteln sind, reagieren die Verbraucher inzwischen sehr hart und unmittelbar. Es gibt gleich Einbrüche von fünfzig Prozent, so war es bei BSE beim Rindfleisch. Ob die Einbrüche immer nachhaltig sind – Verbraucher haben oft kein Langzeitgedächtnis, aber es reicht, um Beschäftigungsaufösungen, das heißt Kündigungen nach sich zu ziehen. Und so war es auch in diesem Sektor. Die Beschäftigten dort haben ein Interesse an nachhaltiger Beschäftigung und deshalb haben die durchaus ein Interesse, mit dem Kunden, mit dem Verbraucher gemeinsam den Weg zu gehen.



Wer bei den Gewerkschaften noch von Alleinvertretungsanspruch, zusammen Kapital und Arbeit, träumt, der kann den Traum weiterträumen, aber das entspricht nicht mehr der gesellschaftlichen Realität. Das ist meine ganz persönliche Meinung, aber ich glaube, sie ist auch durch die Fakten belegt.

Es ist auch angelegt im Agenda 21-Prozess, dort werden zwar tripartistische Lösungen proklamiert, aber eingeschränkt für den Bereich des betrieblichen Umweltschutzes zum Beispiel, aber nicht für alle gesellschaftlichen Bereiche. Auf der lokalen Ebene wird darauf gesetzt, dass da eben die Gewerkschaften, betriebliche Interessenvertreter sich in den Prozess einer lokalen Agenda mit ihrem spezifischen Know-how, mit ihren spezifischen Interessen in das gesamte Spektrum mit einbringen. Das ist übrigens etwas, das wir noch viel stärker schaffen müssen, denn tatsächlich ist es so, dass gewerkschaftliche Vertreter, Betriebsräte, Beschäftigte die sich als Beschäftigte mit ihrem spezifischen Interesse outen, in der lokalen Agenda eine sehr untergeordnete Rolle spielen. Meines Erachtens gilt das auch für kleine und mittelständische Unternehmen, die in der lokalen Agenda in diesem Prozess eine viel zu geringe Rolle spielen. Sie sollten sich wesentlich deutlicher einbringen, das wäre sehr viel besser.

Auch den politischen Aspekt haben Sie angesprochen, es ist ja die Frage, welche Produkte wir wo beziehen, wie es in den Ländern aussieht, in denen die Produkte erzeugt werden, wenn wir das extreme Beispiel von Aluminium in Brasilien nehmen. Dass wir das mit einblenden müssen, ist ja der Versuch, mit so einem Label-System einen ersten kleinen Schritt zu machen, wo man selbst gestalten kann. Was wir dann brauchen sind Indikatoren, wir brauchen nicht nur Indikatoren, wir brauchen auch eine Sicherheit, dass sie wirklich eingehalten werden, also sichere Zertifizierung. Da sind noch erhebliche Probleme, die gelöst werden müssen. Es gibt natürlich insgesamt ein Problem, das wir hier auf unserer Ebene nicht lösen können, das ist der Zugang zu den Märkten, und zwar für die Produkte aus der Agrarwirtschaft der so genannten Entwicklungsländer, die sonst sehr wohl in der Lage wären, wenn sie den Zugang zu den Märkten hätten, sich auch selbst zu unterhalten.

Aber wenn man den ganzen Bogen schlägt, und das möchte ich noch einmal verdeutlichen: Wir reden immer vom normativen Anspruch, den wir mit dem Begriff Nachhaltigkeit setzen. Inzwischen ist er nicht mehr in dem Sinne normativ oder was ethisch moralisch ist, sondern es ist der absolute Zwang, dass wir das tun müssen. Wenn wir uns nicht in dieser Hinsicht verändern, wird das nicht funktionieren. Ich brauche heute nicht mehr mit dem Klimaschutz zu argumentieren, um zu sagen, dass wir weg müssen von den fossilen Energien. Wenn Sie die Rohstoffmärkte in

den letzten Jahren beachtet haben: Hätten diese Preise, die Entwicklung auf den Rohstoffmärkten insgesamt und auf dem Öl- und Gasmarkt in vollem Umfang auf uns 1:1 durchgeschlagen, dann hätten wir hier in der Bundesrepublik sicher eine ganz kritische Situation. Wir haben doch nur das Glück gehabt, dass das durch eine erhebliche Veränderung der Währungsrelation zwischen dem Euro und dem Dollar abgefedert worden ist. Wenn Sie im Moment die Debatte um die Gaspreise hören, das kann ich hier nicht ausdifferenzieren, nur das: Was wir erleben an Preissteigerungen ist nur ein Minimum dessen, was sich wirklich an den Weltmärkten abgespielt hat. Das heißt, wir müssen sehen, dass wir zu anderen Rohstoffen kommen, sowohl auf der Energieseite als auch insgesamt für unsere Konsumgüter. Wir haben das einmal ein Stück weit gemacht zu Produktinnovationen, auch dazu haben wir heute noch nichts gesagt. Auch in diese Richtung müssen wir weitergehen, das heißt, wir müssen sehr schnell auf nachwachsende Rohstoffe sowohl für Energie als auch für alle anderen übergehen, wenn wir wirklich nachhaltig sein wollen in unserem Land.

Das heißt, ein enormes Innovationspotenzial zu entwickeln und eine Umstellungs- und Veränderungsbereitschaft in den Unternehmen und Betrieben. Da sage ich auch ganz selbstkritisch, dass wir da als Gewerkschaften genauso ein Problem haben, aber auch viele Unternehmen haben Probleme, dass unsere Beschäftigten, unsere Betriebsräte auch manchmal als die Blockierer dastehen. Deshalb setze ich auf Bündnisse derjenigen gesellschaftlichen Kräfte, die an diesem Veränderungsprozess interessiert sind, denn diejenigen, die diesen Veränderungsprozess mit allen Mitteln aufhalten wollen, sind am besten organisiert in unserer Gesellschaft. Das ist auch in der Gewerkschaft so. Die am besten Organisierten finden wir zum Beispiel im Kohlesektor mit neunzig Prozent. Das ist klar, denn die Leute haben Angst um ihren Arbeitsplatz, deshalb sind sie organisiert. Wenn wir eine gesellschaftliche Veränderung erreichen wollen, dann müssen wir uns stärker zusammenschließen.

Ich glaube, es muss nicht mehr darum gehen, dass wir mit normativen Begriffen arbeiten, dass wir ethische Ziele verfolgen, sondern wir können genauso gut sagen, das, was man mit dem Begriff Nachhaltigkeit umschreibt, ist das, was wir unbedingt und in viel größeren Schritten erreichen müssen als wir das bislang getan haben. Dass wir dafür Veränderungsbereitschaft erzeugen müssen, wenn solche Projekte zu einer Veränderungsbereitschaft in den Betrieben beitragen, dann ist das gut. Vielleicht sollten wir auch lernen, das ist ein Ansatz, den ich auch in einigen Projekten versuche, zu gucken, warum es Betriebe und Unternehmen gibt, bei denen das funktioniert. Was sind denn eigentlich die Ursachen dafür, warum es dort funk-

tioniert? Vielleicht können wir aus solchen Beispielen auch lernen und dann versuchen, diese in der Breite umzusetzen.

Ich wünsche Ihnen eine gute Heimreise und hoffe, dass Sie einiges an Anregungen mitnehmen konnten. Ich freue mich auf eine weitere Zusammenarbeit.

**Teil II :**  
**Instrumente**  
**nachhaltigen**  
**Wirtschaftens**  
**im Überblick**



# 1. SUSTAINABLE BALANCED SCORECARD

---

*RKW Hessen, Uni Kassel, FH Friedberg,  
FH Pforzheim, sowie  
3 freie Unternehmensberater*

Grundlage ist die Balanced Scorecard, die unter dem Aspekt der Berücksichtigung von Nachhaltigkeitsgesichtspunkten für die strategische Unternehmensplanung weiterentwickelt wird. Hauptziel ist die Förderung nachhaltigkeitsorientierten Denkens in KMU.

Die Umsetzung der Sustainable BS wurde in einem Modellprojekt im BMBF-Förderschwerpunkt »Betriebliche Instrumente für nachhaltiges Wirtschaften« im Zeitraum von 2/2002 bis 5/2003 in 5 Pilotunternehmen und 7 Transferunternehmen erprobt. Die entwickelten Strategien hatten überwiegend geringe Nachhaltigkeitsbezüge, weil die Akteure darin kaum Anknüpfungspunkte für ihr Unternehmen fanden.

Eine hierarchieübergreifende Einbeziehung der Mitarbeiter ist nicht vorgesehen. Das Instrument wird von einer Management-Projektgruppe eingeführt und gehandhabt. Ein Betriebsrat ist in den beteiligten Unternehmen selten vorhanden, jedoch dort, wo er existiert, wurde er beteiligt.

Je nach vorhandener Unternehmensstrategie betrifft das Instrument alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit und zielt auf deren strategische Verankerung sowie die Umsetzung der Strategie im Unternehmen. Die Anwendung der Sustainable BS setzt das Vorhandensein einer Unternehmensstrategie voraus, beginnt in der Praxis von KMU jedoch oft damit, dass diese entwickelt oder konkretisiert werden muss. Danach sind strategische Ziele zu operationalisieren. Die Gewohnheit, projektbezogen zu arbeiten, sei in KMU vielfach nicht gegeben. Prinzipiell wird das Instrument dennoch als »KMU-geeignet« eingeschätzt. Das Praxisbeispiel (I) Wagner Solar beschreibt die Erfahrungen bei der Anwendung.

Voraussetzung für eine erfolgreiche Anwendung ist die Fähigkeit zu strategischem Denken und Handeln. Sustainable BS bringt Berührung mit dem Thema nachhaltiges Wirtschaften und eine Sensibilisierung für die Fragestellung mit sich, hat aber nur Aussicht auf Erfolg, wenn das Thema eine strategische Relevanz für das Unternehmen bekommt.

Weitere Informationen unter: [www.wirtschaft.uni-kassel.de/FBU](http://www.wirtschaft.uni-kassel.de/FBU)

## 2. SUSTAINABILITY BALANCED SCORECARD

*Centre for Sustainability Management,  
Universität Lüneburg*

Die Sustainability BSC baut auf der konventionellen Balanced Scorecard auf. Sie verfolgt das Ziel des systematischen Einbezugs nicht-marktlicher Aspekte, insb. von Nachhaltigkeitsaspekten. Als Hauptziel wird die systematische Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die konventionellen betriebswirtschaftlichen Managementprozesse und in die Geschäftsstrategie genannt. Die Umsetzung wurde in einem Modellprojekt im BMBF-Förderschwerpunkt »Betriebliche Instrumente für nachhaltiges Wirtschaften« im Zeitraum von 12/2000 bis 9/2002 in 7 Großunternehmen erprobt.

Aus der Perspektive der Begleitforschung wird Sustainability BSC als »der konzeptionell überzeugendste Ansatz des unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements bezeichnet« (Schaltegger/Dyllick 2002). Das zentrale Problem liegt darin, dass die Umsetzung viel Zeit und interdisziplinäre Zusammenarbeit zwischen Abteilungen erfordert und insofern eine große organisatorische Herausforderung darstellt. Beschäftigte werden ausgesprochen stark involviert. Denn eine starke Integration von verschiedenen Abteilungen ist erforderlich: Viel Gruppen- und Teamarbeit gehört zu den zentralen Voraussetzungen. Der Betriebsrat wird beteiligt, sofern sein Beitrag strategisch relevant ist.

Sustainability BSC ist eher für große Unternehmen, in abgespeckter Form aber auch für KMU geeignet. Weniger wichtig als die Unternehmensgröße ist die Fähigkeit der Beteiligten systematisch, analytisch, sachorientiert und strategisch zu denken.

Das methodische Vorgehen scheint stark von den Voraussetzungen und Arbeitspaketen in den einzelnen Unternehmen abhängig zu sein. Zentrale Voraussetzung ist interdisziplinäres, systematisches, analytisches, konzeptionelles und strategisches Denken bei den Beteiligten und das Erkennen, dass Nachhaltigkeit geschäftsrelevant sein kann. Welche Aspekte für die eigene Firma besonders relevant sind, kann mit der Sustainability BSC erschlossen werden. Wichtige Erfolgsbedingungen sind kulturelle (Verankerung von Umwelt/Nachhaltigkeitsmanagement) und mikropolitische Faktoren (Haltung und Partizipation des Managements). Weitere Informationen unter: [www.uni-lueneburg.de/csm](http://www.uni-lueneburg.de/csm)

### 3. NAWIGATOR

---

*Institut für ökologische  
Betriebswirtschaft e.V. Siegen,  
Sozialforschungsstelle Dortmund*

Es handelt sich um eine Weiterentwicklung auf Basis der Balanced Scorecard. Dabei soll ein Nachhaltigkeitsprofil als Controllinginstrument auf der Basis einer um soziale und ökologische Ziele erweiterten Balanced Scorecard erstellt werden. Die betriebsspezifischen Einflussfaktoren und Steuerungsgrößen werden unter Beteiligung der Mitarbeiter ermittelt. Das Hauptziel ist es, KMU mehr Transparenz über ihre strategischen Ziele, Effizienz- und Innovationspotentiale zu ermöglichen. Die Umsetzung erfolgte mit Förderung aus dem BMBF-Programm »Betriebliche Instrumente nachhaltigen Wirtschaftens«.

Für KMU ist das Instrument geeignet, da es zur Professionalisierung des Controllings und zur Klärung und Neuausrichtung der Unternehmensziele, unter Einbeziehung der Potenziale der Beschäftigten dienen kann. Ein gutes Kommunikationsklima zwischen Unternehmensführung und Beschäftigten ist Voraussetzung einer erfolgreichen Umsetzung.

Ausgangspunkt ist die Erstellung eines Nachhaltigkeitsprofils. Dies wird durch eine umfassende Analyse des Unternehmens ermittelt. Die strategischen Ziele werden präzisiert und gewichtet. Dann werden schrittweise die relevanten Wirkungszusammenhänge und Einflussfaktoren erarbeitet, sowie Steuergrößen festgelegt, was zu einer Optimierung des Controlling beiträgt.

Methode: Stärken-Schwächen-Analyse in Bezug auf ökonomische, soziale und ökologische Faktoren, Mitarbeiterbefragung, -workshops, Analyse der Umweltleistung, Kundenanalyse, Workshops zu Zielen, Wirkungszusammenhängen und Einflussfaktoren mittels systemischem Management. Die benannten Effekte sind:

- offene Kommunikation im Unternehmen, kooperative Führung, Offenheit für neue Marktchancen, Steuerungsmöglichkeiten moderner Controllinginstrumente
- relevante Wirkungszusammenhänge und Einflussfaktoren im und für das Unternehmen werden transparent.

Weitere Informationen unter: [www.ioeb-siegen.de/navigator.htm](http://www.ioeb-siegen.de/navigator.htm)



## 4. SUSTAINABLE EXCELLENCE

### *Sustainable Excellence Group*

Sustainable Excellence ist ein Managementsystem, das auf der Systematik der EFQM (European Foundation for Quality Management) aufbaut. Diese Systematik identifiziert fünf so genannte Befähigerkriterien (Führung, Mitarbeiter, Politik und Strategie, Partnerschaften und Ressourcen, Prozesse) und vier Ergebniskriterien (mitarbeiterbezogene, kundenbezogene, gesellschaftsbezogene und Schlüsselergebnisse).

Mit Hilfe des EFQM-Modells sollen Unternehmen »nachhaltige Spitzenleistungen« auf allen Managementebenen erzielen. Für Sustainable Excellence wurde die EFQM-Struktur beibehalten, der Katalog der Unterkriterien jedoch um einige nachhaltigkeitsrelevante Indikatoren erweitert, um ihn noch stärker auf nachhaltiges Wirtschaften auszurichten. Bei der jüngsten Überarbeitung ihrer Systematik hat die EFQM viele dieser von der Sustainable Excellence Group eingearbeiteten Ergänzungen übernommen.

Bestandteile des Sustainable Excellence-Prozesses sind die Schulung der Prozessbeteiligten in der EFQM-Systematik, die Selbstbewertung nach dem um Nachhaltigkeitsaspekte bereicherten EFQM-Modell, die Priorisierung von Handlungsfeldern und die Umsetzung von Verbesserungsmaßnahmen. Dabei sollen die gelernten Methoden angewendet und die Strategie weiterentwickelt werden, um einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess zu verstetigen.

Der Sustainable Excellence-Ansatz wurde im Rahmen des Nürnberger Netzwerks COUP21 entwickelt. Aus diesem Projektzusammenhang heraus hat sich die Sustainable-Excellence Group gegründet. Eine Weiterführung und -entwicklung des Ansatzes erfolgt derzeit im Rahmen eines Sustainable Excellence Projektes, das von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) gefördert wird.

Der Sustainable Excellence Ansatz richtet sich an Unternehmen aller Größenordnungen. Umsetzungen liegen auch im Handwerk vor, wobei die Eignung für dieses Klientel einer genaueren Überprüfung bedarf. Insgesamt arbeiten derzeit etwa 40-50 Unternehmen mit dem Sustainable Excellence Modell.

Weitere Informationen unter: [www.sustainable-excellence.de](http://www.sustainable-excellence.de). und [www.nachhaltigkeit.de](http://www.nachhaltigkeit.de)

## 5. BEST – BENCHMARKING FOR SUSTAINABILITY

---

*future e.V.*

Das Instrument kombiniert das EFQM-Modell mit dem klassischen Benchmarking. Es versucht die Verbindung von beidem mit Aspekten der Nachhaltigkeit. Prozessorientierung und ein kooperatives Vorgehen werden angestrebt. Unter Benchmarking versteht man den Vergleich von Arbeitsabläufen, Produkten oder Unternehmensstrukturen mit den Wettbewerbern.

Hauptziel ist ein nachhaltigkeitsorientiertes kooperatives Benchmarking von Geschäftsprozessen unter Berücksichtigung des Sustainable Excellence Ansatzes als Weiterentwicklung des EFQM-Modells. Das Benchmarking findet entlang der oben genannten Bewertungsaspekte von EFQM statt (vgl. 4).

»best« wird im Rahmen eines Modellprojektes in 5 Unternehmen mit Förderung der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) erprobt.

Als Selbsteinschätzung wird formuliert: »Anwendung des Konzeptes zur Prozessbewertung und -optimierung kommt gut an; Benchmarking mit offenen Austausch mit anderen Unternehmen bisher eher weniger gut; Geschäftsprozesse müssen schon relativ weit entwickelt sein.«

Die Beschäftigten werden durch die Teilnahme an den internen Selbstbewertungen und den daraus folgenden Maßnahmen auch durch Schulungen einbezogen. Die Beteiligung des Betriebsrates bleibt offen. Der Prozess braucht einen guten Moderator, der nur dann ein interner sein kann, wenn er fachlich und methodisch gut ausgebildet ist.

Die Methode entspricht einem Benchmarking-Prozess und besteht aus folgenden Schritten: Durchführung einer Selbstbewertung, Identifikation von Verbesserungspotenzialen, Stärken und Nachweisen; Ableiten von Maßnahmen durch Benchmarking, Controllingregelkreis (alles bezogen auf Geschäftsprozesse). Selbstbewertung anhand des best-Prozess-Fragebogens.

Als Lerneffekte werden genannt: die Methode der Selbstbewertung, der Prozessorientierung und des Benchmarkings sowie das Gedankengut des EFQM-Modells und der Nachhaltigkeit kennen lernen und nutzbar machen.

Weitere Informationen unter: [www.sustainable-benchmarking.de](http://www.sustainable-benchmarking.de)

## 6. SOFT FACTOR ASSESSMENT (SFA)

*ecco Unternehmensberatung*

Die Unternehmensberatungsfirma ecco hat in einem von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) geförderten Projekt das Instrument Soft Factor Assessment (SFA) mit 13 Unternehmen entwickelt und erprobt. Bei dieser Entwicklungsfähigkeitsanalyse geht es um die Erfassung und Bewertung von weichen Faktoren. Diese weichen Erfolgsfaktoren sind Visionsfähigkeit, Zielbildungsfähigkeit, Organisationsfähigkeit, Interaktionsfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Fähigkeit zur Förderung des Mitarbeiterpotenzials, Innovationsfähigkeit, Werte und Leitbilder.

Hauptziel ist, dem Unternehmen eine schnelle Übersicht über den Entwicklungsstand der soft facts zu ermöglichen. Kernstück des Instruments ist ein Fragebogen, der von Mitarbeitern und Führungskräften auszufüllen ist. Ziel des Fragebogens ist es, die unterschiedlichen Vorstellungen und Wahrnehmungen im Umweltschutz deutlich zu machen. Das Instrument besteht aus drei Bausteinen:

- Mitarbeiterbefragung
- Workshop I: Ermittlung von Erfolgspotenzialen
- Workshop II: Sicherung eines dauerhaften Lernprozesses.

Ergebnisse der Begleitforschung: Durch die systematische Herangehensweise war es den Unternehmen verstärkt möglich, Entwicklungspotenziale im betrieblichen Umweltschutz zu entdecken, die wesentlich von den weichen Faktoren abhängen. Die Beteiligung der Mitarbeitenden aus allen Bereichen wird zwingend gefordert. Es werden aber keine spezifischen Anforderungen an die Akteure formuliert. Das Praxisbeispiel (III) Muckenhaupt & Nusselt beschreibt die Anwendung.

Effekte: Die Teilnehmenden können die eigenen Fähigkeiten des Unternehmens im betrieblichen Umweltschutz besser einschätzen und haben Ansatzpunkte für Maßnahmen zur weiteren Entwicklung. Die vorhandenen Potenziale nachhaltigen Wirtschaftens werden durch die Förderung weicher Faktoren intensiver genutzt. Den Unternehmen wird ein Instrument an die Hand gegeben, mit dessen Hilfe Organisationsentwicklung im betrieblichen Umweltschutz organisiert werden kann. Weitere Informationen unter: [www.ecco.de](http://www.ecco.de)

## 7. POTENTIALANALYSE

---

*RKW NordWest e.V.*

Hauptziel ist die strategische Unternehmensentwicklung und der Aufbau von Innovationsfähigkeit in KMU. Das Instrument will dabei helfen, wichtige Entwicklungspotenziale im Unternehmen zu erschließen. Dabei kann auf die Durchführung in ca. 20 Unternehmen zurückgegriffen werden.

Die Potentialanalyse ist ein Werkzeug, mit dem Modernisierungsverständnis und Innovationsdynamik in kleinen und mittleren Betrieben (bis 70 Beschäftigte) initiiert und etabliert werden können. Es geht dabei von den wichtigsten Faktoren nachhaltigen Wirtschaftens aus, macht Potenziale und Risiken sichtbar und zielt auf eine strategische Unternehmensentwicklung.

Das Vorgehen ist beteiligungsorientiert, geht aber bewusst den Weg über die Führung in das Unternehmen. Denn hier liegen oftmals die Entwicklungshemmnisse für kleine und mittlere Betriebe. Strategische Ziele und (Innovations-)Leitbilder existieren zwar in den Köpfen der Unternehmerinnen und Unternehmer, sie werden aber nicht explizit formuliert und mit den Beschäftigten kommuniziert. Als Folge mangelt es an einer konsequenten Orientierung an strategischen Zielen verbunden mit der Gefahr, dass Innovationsaktivitäten im Tagesgeschäft untergehen.

Die Beschäftigtenbeteiligung erfolgt durch Mitwirkung bei der Analyse, bei der Erstellung eines betrieblichen Handlungsplanes und durch Mitwirkung in Innovationsteams. Wesentliches Element ist die Gründung von hierarchieübergreifenden Innovationsteams mit entsprechender Schulung.

Inhalte: Profilierung der Potenziale und Risiken bei Produktentwicklung und Absatz, Kundenbindung, Verbesserung der Leistungsprozesse, Ausbau der Kompetenzen und Unternehmensführung. Methode: Dialogorientierte Analyse, strategische Positionierung, Projektmanagement, Arbeit im Team. Ablauf: Potentialcheck zur Erfassung der Unternehmenspotenziale, Erstellung eines betrieblichen Handlungs- und Aufgabenplanes, Einrichtung einer Projektsteuerung, strukturierte Umsetzung des Handlungsplanes

Der Nutzeneffekt des Instrumentes liegt im Verstehen der Abläufe im Unternehmen, der Bewertung von Problemen im Ablauf; der Entwicklung eigener Problemlösestrategien sowie der Kooperation im Team. Durch zielführende Moderation und eine Fortschrittsbewertung wird eine gestaltende Mitwirkung an der Unternehmensentwicklung ermöglicht.

## 8. KOMPETENZ-MANAGEMENT

### *DGB Bildungswerk*

Hauptziel des Instrumentes ist es, betrieblichen Umweltschutz/Nachhaltigkeit für diverse betroffene Akteure operationalisierbar zu machen. Dabei soll die Methodenkompetenz erweitert und so »Lebenslanges Lernen« im Betrieb sowohl inhaltlich als auch methodisch gestaltet werden.

Erfahrungen aus verschiedenen Projekten liegen dem Konzept zugrunde. AQU hat als Arbeitsgruppe im DGB-Bildungswerk u.a. den Schwerpunkt des betrieblichen Umweltschutzes bearbeitet und sich auf den Einsatz von E-Learning in der gewerkschaftlichen Umweltbildungsarbeit spezialisiert.

Die Qualifizierungsangebote können dabei sowohl inner- als auch überbetrieblich umgesetzt werden. 30 Praxisprojekte zu Workshops und Seminarangeboten, die dem Angebot in der Entwicklungspartnerschaft kompakt zugrunde liegen, sind in Betrieben, als Bildungsurlaube und als § 37.6 Seminare mit Erfolg durchgeführt worden.

Begleitforschung: Der Einsatz von e-learning in der gewerkschaftsnahen Umweltbildung ist im Rahmen des Projektes L<sup>3</sup> evaluiert worden.

Beschäftigte sind Teilnehmer an den Seminaren/Workshops. Es finden Interviews und Befragungen im Rahmen der Qualifizierungsbedarfsermittlung statt. Der Betriebsrat wird einbezogen durch Teilnahme am Zielfindungsworkshop und Abstimmung bei der Qualifizierungsbedarfsanalyse. Beschäftigte und Betriebsräte in allen Branchen und Unternehmenstypen sind Zielgruppe.

Inhalte: Umweltschutz, Medienkompetenz, Leitbild Nachhaltigkeit, e-learning, interkulturelle Trainings, Präsentationsfähigkeit, Konfliktmanagement.

Methoden: Befragungen, beteiligungsorientierte Seminare, e-learning.

Ablauf: 1. Qualifizierungsbedarfsanalyse, 2. Qualifizierungsmaßnahmen auf spezielle Zielgruppen im Unternehmen zuschneiden und durchführen. Berücksichtigung sozialer und kultureller Dimensionen. 3. Evaluation der Ergebnisse.

Effekte: Stärkung von Handlungs-, Selbstlern-, Medienkompetenz, Konfliktmanagement, Präsentationsfähigkeit, interkulturelle Kompetenz; Sensibilisierung für Aspekte nachhaltigen Wirtschaften. Verstärkte Wahrnehmung von Zusammenhängen. Vernetzte Strukturen werden deutlich.

Weitere Informationen unter: [www.dgb-bildungswerk.de](http://www.dgb-bildungswerk.de)

## 9. DER FUTURE NACHHALTIGKEITS- CHECK 2003

*future e.V.*

Der Nachhaltigkeitscheck in seiner Urform ist ein im Rahmen des Projektes Agenda 21 von future e.V. mit Förderung der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) entwickeltes Instrument und sollte als Grundlage für die Entwicklung von Unternehmensleitbildern dienen. Es wurden gemeinsam mit Unternehmen Handlungsfelder der Nachhaltigkeit bestimmt, die im Leitbild von nachhaltigen Unternehmen vorhanden sein müssen. Daraus wurden Anforderungen für die betriebliche Praxis mit Kriterien und Anleitungen zur Umsetzung dieses Leitbildes abgeleitet (future 2000).

Der future Nachhaltigkeitscheck 2003 hat dagegen Abschied genommen von dem Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit, weil es für einen ganzheitlichen Ansatz nicht geeignet sei. Sein Hauptziel ist die Bewertung des Nachhaltigkeitsstatus sowie die Identifizierung und Vorplanung von Handlungsansätzen im Unternehmen.

Die Umsetzungspraxis wird anhand des Piloteinsatzes bei Apetito (Praxisbeispiel IV) beschrieben. Diese Erfahrung deutet an, dass es sich um einen geeigneten Kriterienkatalog handelt, der es Führungskräften ermöglicht mit Unterstützung externer Beratung zügig eine realistische Statusfeststellung zu erarbeiten.

Inhalte: Die betriebliche Nachhaltigkeit wird in acht Themenbereichen abgebildet. Dies sind: Leitbild/Strategie, Führung/Organisation, Personal, Qualifizierung, Produkte, Prozesse/Transport, Kooperation/Kommunikation, Controlling, Finanzen/Risikoversorge.

Methode: Zu jedem Themenbereich werden 5 bis 7 Fragen nach dem unternehmensspezifischen Vorgehen gestellt, die mittels vorgegebener Antworten beantwortet werden können. Zusätzlich wird nach Kennzahlen gefragt. Die Umsetzung findet in Form moderierter Workshops statt: Workshop 1 führt zur gemeinsamen Bewertung des Nachhaltigkeitsstatus. Workshop 2 nimmt die Ableitung von Handlungsfeldern und eine Festlegung konkreter Optimierungsmaßnahmen vor.

Effekte: Sensibilisierung für das Thema Nachhaltigkeit und Vermittlung von Basiswissen zu unternehmerischer Nachhaltigkeit.

Weitere Informationen unter: [www.future-ev.de](http://www.future-ev.de)

## 10. SAFE – SUSTAINABILITY ASSESSMENT FOR ENTERPRISES:

*Wuppertal Institut für Klima Umwelt  
und Energie, Klaus Novy Institut*

Sustainability Assessment for Enterprises – SAFE ist ein Instrument zur Unterstützung einer zukunftsfähigen Unternehmens- und Organisationsentwicklung. Es wurde von Wuppertal Institut und Klaus Novy Institut im Rahmen des ADAPT-Projektes »Lokal handeln - systemweit denken« entwickelt.

Ausgangspunkt war der Bedarf in Unternehmen an selbst organisierbaren Analyse- und Managementinstrumenten, um mit Hilfe von Beschäftigtenbeteiligung schnell und richtungssicher Problemlösungen zu finden. So versteht sich SAFE als »dialogisches Instrument«, das insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen eingesetzt werden kann und zur dauerhaften Erfolgskontrolle sowie zur Ableitung neuer Maßnahmen dient. Dabei soll der Blickwinkel von einer ökologischen zu einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung gewandt werden und die Entwicklung von Ideen und Strategien zur Umsetzung von Nachhaltigkeit im Unternehmen gefördert werden. In der Basisversion werden 12 Unternehmensbereiche aus den Feldern Ökonomie, Ökologie, Soziales und Kommunikation von Beschäftigten und Unternehmer analysiert.

SAFE wurde bisher in ca. 25 Unternehmen umgesetzt. Die Einschätzungen sind bislang positiv innerhalb der formulierten Ziele des Instrumentes. Diese Sichtweise wird durch Multiplikatoren, Berater und die Unternehmen bestätigt (vgl. Praxisbericht (V) SAFE bei Feinschnitt). Beschäftigte aller Hierarchieebenen und Funktionsbereiche nehmen am SAFE-Prozess teil. Der Betriebsrat ist im Regelfall als Teilnehmer des SAFE Prozesses eingebunden.

Ablauf: dialogorientiertes, sechsstufiges Verfahren: Bildung des SAFE-Teams, Status-Quo Analyse anhand von Fragebögen, Erstellung eines Stärken-Schwächenprofils, Zukunftsworkshop, Durchführung, Begleitung und Überprüfung der beschlossenen Maßnahmen.

Effekte: Bewertung des Unternehmens hinsichtlich Nachhaltigkeit und Ausbau von Teamfähigkeit, selbständigem Arbeiten, Verantwortung, Kommunikationstechniken/-fähigkeit, Grundverständnis von Nachhaltigkeit und nachhaltigem Wirtschaften (u.a. am eigenen Arbeitsplatz).

Weitere Informationen unter [www.wupperinst.org/safe](http://www.wupperinst.org/safe) oder [www.kni.de](http://www.kni.de)

## 11. ECODESIGN - ECOSTRATEGIE

*econcept*

Vorhandene EcoDesign-Konzepte wurden speziell für das Handwerk in dem Modellprojekt »Ökologische Innovationen und ökologische Produktentwicklung in gestaltenden Handwerksbetrieben (ÖKIP)« mit 15 verschiedenen Handwerksbetrieben weiterentwickelt. In diesem Zusammenhang entstand ein Set von drei Instrumenten als Hilfestellungen für KMU: EcoStrategie, EcoDesign und Materialdatenbank.

Hauptanliegen von EcoStrategie ist eine Stärken/Schwächenanalyse des Unternehmens und der Produkte hinsichtlich Nachhaltigkeit/Ökologie und Marktfähigkeit vorzunehmen. Ziel ist es, Handlungsbedarf zu ermitteln. EcoDesign als zweites Element beinhaltet einen lebenszyklusweiten Ökologiecheck für Produkte, um Schwachpunkte im Produktdesign zu identifizieren und gezielt zu verbessern. Dieser Check überprüft Umwelteigenschaften der entwickelten Produkte und ermittelt Verbesserungspotenziale. Eine Materialdatenbank bietet ergänzend Hilfestellung zur Auswahl dauerhafter Vermeidung umweltschädlicher Materialien.

Das Praxisbeispiel (VI) Combinaat verdeutlicht die Erfahrungen bei der Umsetzung. Die Tools werden als größtenteils brauchbar eingeschätzt, jedoch z.T. immer noch zu komplex für das Handwerk. Die Checklisten eignen sich zur Gruppenarbeit.

Gestaltungsorientierte Branchen, besonders KMU sowie produzierende Handwerksbetriebe (inkl. Vertrieb) und Dienstleistungen sind Zielgruppen.

Die EcoStrategie Checkliste umfasst eine Überprüfung aller relevanten Unternehmensbereiche.

Ablauf: Checklistenbefragung, Selbsteinschätzung, Bewerten, Ermitteln der größten Handlungsbedarfe, Einstieg in nachhaltige Unternehmensführung/Produktgestaltung.

EcoDesign beruht methodisch auf einem Fragebogen mit gut/mittel/schlecht Bewertung und ist vor und nach einem Entwurf einzusetzen, um ein Produkt in allen Bereichen des Lebenszyklusses ökologisch zu optimieren

Effekte: Urteilsfähigkeit über eigene Entwurfstätigkeit stärken, für vernetztes Denken sensibilisieren. Produkte ökologischer gestalten können.

Weitere Informationen unter: [www.econcept.org](http://www.econcept.org).



## 12. FAKTOR X

*Trifolium Beratungsgesellschaft,  
Wuppertal-Institut*

Bei Faktor X werden Produkte und Prozesse mit dem Ziel analysiert, Ressourcen und Kosten einzusparen. Gleichzeitig zeigen diese Einsparpotenziale Wege für Innovationen auf, die das Unternehmen wettbewerbsfähiger machen.

Faktor X basiert auf dem MIPS-Konzept, das am Wuppertal Institut entwickelt wurde und die ökologische Belastung durch ein Produkt in der Einheit Material-Input pro Serviceeinheit (MIPS) ausdrückt. Die Anwendung in Finnland, Österreich, Russland und Deutschland zeichnet sich durch eine stärkere Integration der innerbetrieblichen Optimierung aus. Es hat insofern Berührungspunkte zum produktionsintegrierten Umweltschutz (PIUS).

Das Hauptziel ist die Optimierung von Stoff- und Energieflüssen und den dazugehörigen »ökologischen Rucksäcken«. Kosteneinsparungen durch Prozessoptimierung sind oft die Folge. Nebeneffekte sind die Qualifizierung von Beschäftigten und die Ansammlung von Methodenkompetenz in den Unternehmen.

Die Nutzung in Deutschland bleibt offen, dagegen kann z.B. in Österreich auf ca. 50 Praxisanwendungen zurückgegriffen werden.

Die Umsetzung geschieht in Form von Teams, die sich mit ihren Prozessen beschäftigen: Arbeitssitzungen mit Metaplantechnik, Analysen etc. Die grundsätzliche Methodenkompetenz soll im Laufe des Projektes an die Unternehmen u.a. durch Qualifizierungsmodule vermittelt werden.

Ablauf: Analyse und Visualisierung der betrieblichen Stoff- und Energieströme; Auffinden von Effizienzlücken; Gemeinsame Lösungsfindung durch die Teams; Analyse und Optimierung des vorgelagerten Ressourcenverbrauchs.

Methode: Metaplantechnik, Stoffstromdiagramme, Prozessmanagement.

Effekte: Visualisierung des eigenen Arbeitsbereichs; strukturiertes Erkennen von Verbesserungspotenzialen; systematisches Planen von Maßnahmen.

Weitere Informationen unter: [www.wupperinst.org/projekte/mips.online](http://www.wupperinst.org/projekte/mips.online) oder [www.nachhaltigkeit.de](http://www.nachhaltigkeit.de)

## 13. KOOPERATIONJETZT!

---

*future e.V.*

Das Instrument »KooperationJetzt!« wurde in dem Adapt-Projekt »texweb - Aufbau ökologischer Informations- und Kommunikationsstrukturen in der textilen Kette« von future e.V. und der Sozialforschungsstelle Dortmund mit vier unternehmerischen Projektpartnern erarbeitet und erprobt.

Ziel des Instrumentes KooperationJetzt! ist die Entwicklung und Vertiefung partnerschaftlicher Zusammenarbeiten zwischen Geschäftspartnern der vertikalen Kette, also zwischen Kunden und Lieferanten, Forschungs- oder Vertriebspartnern zur Stärkung der Kompetenzen und Innovationskräfte. Wesentlicher Erfolgsfaktor für alle Beteiligten ist ein Nutzen, der von strategischer Bedeutung sein muss.

Ablauf: konkrete Umsetzung an Pilotprojekten, Mitarbeiter-Trainings, Coaching der Prozessverantwortlichen, Informationssicherung und Erfolgscontrolling

Hierzu gehören folgende Schritte: den Status der aktuellen Geschäftsbeziehungen zu zentralen Partnern in der Wertschöpfungskette erfassen, Potenziale und Nutzeneffekte ermitteln, konkrete Ansätze für eine Entwicklung dieser Geschäftskontakte erarbeiten und den Entwicklungsprozess einleiten.

Beteiligte: Die Unternehmen sollen unter Beteiligung ihrer im Außenkontakt stehenden wie auch der im operativen Fertigungs- und Beschaffungsprozess stehenden Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen die Handlungsfelder unter moderativer Anleitung analysieren.

Als potentielle Nutzer gelten Unternehmen aller Größen und Typen, mit der Einschränkung, dass es bisher keine Erfahrungen im Handwerk gibt.

Effekte: Mit der Entwicklung der Geschäftskontakte zu partnerschaftlichen Kooperationsbeziehungen werden Potenziale für eine ökologisch wie ökonomisch effiziente und effektive Produktgestaltung geschaffen, die eine erfolgreiche Marktpositionierung im internationalen Wettbewerb ermöglicht und damit positive Arbeitsmarkteffekte erwarten lässt.

Weitere Informationen unter [www.future-ev.de](http://www.future-ev.de)

## 14. FOODRADAR.DE – FIT FÜR DIE ZUKUNFT

---

*Deutsches Kompetenzzentrum für  
Nachhaltiges Wirtschaften (dknw)  
der Universität Witten/Herdecke*

Das Instrument foodradar.de wurde entwickelt unter der Leitung von Prof. Schulz, dknw. Es basiert auf dem Internetportal oekoradar.de. und nimmt im Rahmen von kompakt eine Spezifizierung für die Ernährungsbranche in NRW vor. Durch das Angebot von Präsenzseminaren an der Universität Witten/Herdecke geht foodradar über die reine Nutzung als Internetplattform hinaus (Einsatz von Konzepten des Blended-Learning).

Hauptziel ist die Qualifizierung und Beratung von Unternehmen der Branche in den Themenschwerpunkten Risikomanagement und Nachhaltigkeitsmarketing. Die langfristige Entwicklung hin zur »lernenden Organisation« wird angestrebt.

Das Instrument beinhaltet die Qualifizierung von Fach- und Führungskräften. Dabei wird das Prinzip »Unternehmen lernen von Unternehmen« verfolgt; z.B. im Rahmen von Arbeitsgruppen beim Austausch von Erfahrungen bei der Organisation von Rückrufaktionen. Die Teilnahme an Seminaren schließt mit der Verleihung eines Zertifikats »Risikomanager<sup>food</sup>« ab. Parallel/nachgelagert findet Beratung zu den Schwerpunktthemen statt.

Zielgruppe sind Unternehmen der Ernährungsbranche entlang der Kette (alle Betriebstypen und -größen).

Ziel ist die Sensibilisierung für nachhaltiges Wirtschaften in der täglichen Arbeit, d.h. insbesondere eine Integration des Themas Risikomanagement in Abläufe und Organisation.

Hierzu gibt foodradar.de Unternehmen Checklisten, Handlungstipps sowie Praxisbeispiele an die Hand.

Weitere Informationen unter: [www.foodradar.de](http://www.foodradar.de) und [www.kompaktnet.de](http://www.kompaktnet.de)

## 15. WWW.OEKORADAR.DE

---

*Deutsches Kompetenzzentrum für  
Nachhaltiges Wirtschaften (dknw)  
der Universität Witten/Herdecke,  
Lehrstuhl für Umweltmanagement  
der Universität Hohenheim*

Das Internetportal oekoradar wird unter der Leitung von Prof. Werner Schulz seit 2/2001 im Rahmen des gleichnamigen Projektes mit Förderung des BMBF aufgebaut.

Hauptziel von oekoradar ist die Unterstützung und Motivation von KMU bei der Umsetzung von nachhaltigem Wirtschaften durch Wissensvermittlung via Internet.

Oekoradar wird von den teilnehmenden Unternehmen (mehr als 50 Firmen jeglicher Größe) als wertvoller Wissensspeicher angesehen. Derzeit wird eine Optimierung bei der Benutzerführung durchgeführt.

Das Instrument ist im Internet frei zugänglich, in allen (organisatorischen) Bereichen wird die Beteiligung der Beschäftigten vorgeschlagen und Hilfestellungen angeboten.

Kernzielgruppe sind KMU. Für die Anwendung sind keine Voraussetzungen erforderlich. Es erfolgt eine individuelle Nutzung per Internet.

[www.oekoradar.de](http://www.oekoradar.de) gliedert sich in acht so genannte Radarschirme: Umweltdaten, Umweltziele, Umweltpolitik, Umweltorganisation, Umweltwissen, Umweltkosten, Umweltmarkt, Umwelttechnik. Zusätzlich werden so genannte Extras wie z.B. Förderhilfen angeboten. Die einzelnen Radarschirme untergliedern sich jeweils in einen Betriebsradar mit konkreten betrieblichen Umsetzungshilfen und einen Umfeldradar mit Umsetzungshilfen und Informationen zur Stakeholder-Einbeziehung. Die einzelnen web-Bereiche sind komplett oder modular, also individuell nutzbar.

Als Effekte werden benannt: Die Vermittlung von Kompetenzen im Bereich nachhaltiges Wirtschaften. Chancen durch nachhaltiges Wirtschaften im eigenen Umfeld erkennen. Oekoradar ermöglicht eine gezielte und effiziente Informationsbeschaffung, durch die nachhaltiges Wirtschaften erleichtert wird. Das Know-How kann dauerhaft, zeit- und kosteneffizient im Unternehmen verankert werden. Ein Ausbau zum E-Learning-Center ist geplant.

Schon heute bietet oekoradar mehr Flexibilität, mehr Handlungsspielräume durch einfachen Zugang zum Fachwissen per Internet.

Weitere Informationen unter: [www.oekoradar.de](http://www.oekoradar.de)

## 16. INITIALER NACHHALTIGKEITSCHECK

*dknw, future e.V., Trifolium,  
Wuppertal Institut*

Der Initiale Nachhaltigkeitscheck (INC) wurde entwickelt, um insbesondere der Ernährungswirtschaft einen einfachen Einstieg in die Thematik des nachhaltigen Wirtschaftens zu ermöglichen. Ein erster wichtiger Schritt auf dem Weg zu einem unternehmensindividuellen Handlungskonzept ist eine Analyse der Ist-Situation. Mit dem INC wird ein erster Nachhaltigkeitsstatus des Unternehmens festgestellt.

Der INC wird online, anonym und kostenfrei vorgenommen und ist mit einem Zeitaufwand von etwa 30 Minuten verbunden. Das INC-Konzept minimiert so die Hemmschwelle zu einer ersten inhaltlichen Auseinandersetzung und berücksichtigt die knappen Zeitressourcen der Betriebspraktiker in KMU.

Die Grundidee des INC besteht darin, Unternehmen für das nachhaltige Wirtschaften zu sensibilisieren und zur Weiterbeschäftigung mit dem Thema anzuregen. Dabei wird auf eine alle Aspekte nachhaltigen Wirtschaftens umfassende Detailanalyse verzichtet.

Der Check ist als Selbstbewertung konzipiert, die für Unternehmensleitung, Führungskräfte und Beauftragte wie Beschäftigte von KMU aus der Ernährungswirtschaft durchführbar ist. In erster Linie richtet er sich jedoch an Führungskräfte, da diese aus ihrer Position heraus über die besten Möglichkeiten verfügen, nachhaltiges Wirtschaften als Thema im Unternehmen zu etablieren.

Der INC strukturiert nachhaltiges Wirtschaften in sieben Themenbereichen: Produkte und Kundenorientierung, Produktion und Transport, Personal, Unternehmensorganisation, Kooperation und Innovation, Marketing und Öffentlichkeitsarbeit sowie Finanzen und Strategie. Der Aufbau des INC folgt damit nicht dem Drei-Säulen-Modell des nachhaltigen Wirtschaftens. Vielmehr orientieren sich die abgefragten sieben Themenbereiche an den Managementsystemen und Handlungsfeldern der betrieblichen Praxis. Die Struktur lehnt sich dabei an moderne Managementinstrumente an, wie z.B. dem Excellence-Modell der EFQM.

Vom August 2003 bis Ende Mai 2005 haben 230 Vertreter aus Unternehmen den INC online ausgefüllt. Insgesamt wurde der INC im gleichen Zeitraum von ca. 400 Anwendern durchgeführt.

Weitere Informationen finden sich unter: [www.kompaktnet.de](http://www.kompaktnet.de)

## Übersicht 1: Ziele der Instrumente

<b>Instrument</b>	<b>Hauptziel</b>
Sustainable BS	Die Förderung nachhaltigkeitsorientierten Denkens in KMU
Sustainability BSC	Die systematische Integration von Nachhaltigkeitsaspekten in die konventionellen betriebswirtschaftlichen Managementprozesse und in die Geschäftsstrategie
Nawigator	KMU mehr Transparenz über ihre strategischen Ziele, Effizienz- und Innovationspotentiale zu ermöglichen
Sustainable Excellence	Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung mit dem Ziel der Verbesserung der Organisation
Benchmarking for sustainability	Nachhaltigkeitsorientiertes kooperatives Benchmarking von Geschäftsprozessen
Soft Factor Assessment	Die Entwicklung weicher Faktoren wie Kommunikation und Unternehmenskultur in Bezug auf die Entwicklung des Umweltschutzes zu analysieren und Lernprozesse zu initiieren
Potentialanalyse ProInVent	Förderung der strategischen Unternehmensentwicklung und Aufbau der Innovationsfähigkeit
Kompetenzmanagement	Betrieblichen Umweltschutz/Nachhaltigkeit für betriebliche Akteure operationalisierbar zu machen, Methodenkompetenz zu erweitern und so »Lebenslanges Lernen« im Betrieb sowohl inhaltlich als auch methodisch zu gestalten
future Nachhaltigkeits-check 2003	Bewertung des Nachhaltigkeitsstatus, Identifizierung von Stärken und Verbesserungspotenzialen sowie Vorplanung von Handlungsansätzen
SAFE	Eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung anzustoßen bzw. zu unterstützen
EcoDesign-EcoStrategie	Stärken/Schwächenanalyse des Unternehmens und der Produkte hinsichtlich Nachhaltigkeit/Ökologie und Marktfähigkeit. Lebenszyklusweiter Ökologiecheck für Produkte, um Schwachpunkte im Produktdesign zu identifizieren und gezielt zu verbessern
Faktor X	Optimierung von Stoff- und Energieflüssen und den dazugehörigen »ökologischen Rucksäcken«; Kosteneinsparungen durch Prozessoptimierung; Qualifizierung von Beschäftigten und Sammlung von Methodenkompetenz in den Unternehmen
KooperationJetzt!	Entwicklung und Vertiefung partnerschaftlicher Zusammenarbeit zwischen Geschäftspartnern der vertikalen Kette
foodradar.de	Die Qualifizierung und Beratung von Unternehmen der Branche in den Themenschwerpunkten Risikomanagement und Nachhaltigkeitsmarketing und die langfristige Entwicklung hin zur »lernenden Organisation«. Nachhaltige Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit durch innovative Kompetenzentwicklung im Bereich Risikomanagement (Kernthemen: Rückruf, Personal, Marketing).
www.oekoradar.de	Unterstützung und Motivation von KMU bei der Umsetzung von nachhaltigem Wirtschaften durch Wissensvermittlung via Internet
Initialer Nachhaltigkeits-check	Sensibilisierung von Unternehmen für das Thema Nachhaltigkeit über einen ersten Nachhaltigkeitscheck im Internet

## Übersicht 2: Inhalt, Methode und Ablauf

Instrument	Inhalte	Methoden	Ablauf
Sustainable BS	Je nach vorhandener Unternehmensstrategie betrifft das Instrument alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit und zielt auf deren strategische Verankerung sowie die Umsetzung der Strategie im Unternehmen	Die SBS ist ein Umsetzungsinstrument für nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensstrategien	Die Anwendung der SBS setzt das Vorhandensein einer Unternehmensstrategie voraus, beginnt in der Praxis jedoch oft damit, dass diese entwickelt oder konkretisiert werden muss. Danach sind strategische Ziele zu operationalisieren
Sustainability BSC	Integration und systematisches Erkennen und managen dessen, was strategisch relevant ist		
Navigator	Ausgangspunkt: Nachhaltigkeitsprofil (umfassende Stärken-Schwächen-Analyse) des Unternehmens ermitteln, Transparenz über Unternehmensziele, maßgebliche Einflussfaktoren und deren Wirkungszusammenhänge herstellen, Optimierung des Controlling	Stärken-Schwächen-Analyse in Bezug auf ökonomische, soziale u. ökologische Faktoren, Mitarbeiterbefragung, -workshops, Analyse Umweltleistung, Kundenanalyse, Workshops zu Zielen, Wirkungszusammenhängen und Einflussfaktoren mittels systemischem Management	Ausgangspunkt Nachhaltigkeitsprofil, einschließlich Mitarbeitersicht, Analyse Kundenseite, strategische Ziele präzisieren u. gewichten, schrittweise die relevanten Wirkungszusammenhänge und Einflussfaktoren erarbeiten, Steuergrößen festlegen
Sustainable Excellence	Selbstbewertungssystem für Unternehmensprozesse mit Kennzahlen für die Bereiche Führung, Politik und Strategie, Mitarbeiterorientierung, Ressourcen, Prozesse, Kundenzufriedenheit, Mitarbeiterzufriedenheit, gesellschaftliche Verantwortung und Geschäftsergebnisse	Selbstbewertung anhand von Formularen, Checklisten, Fragebögen; Workshops	Durchführung einer Selbstbewertung, Identifikation von Verbesserungspotenzialen, Stärken und Nachweisen; Ableiten von Maßnahmen; Controllingregelkreis

**Übersicht 2: Inhalt, Methode und Ablauf (Fortsetzung)**

<b>Instrument</b>	<b>Inhalte</b>	<b>Methoden</b>	<b>Ablauf</b>
benchmarking for sustainability	Nachhaltigkeitsorientiertes kooperatives Benchmarking von Geschäftsprozessen unter Berücksichtigung des Sustainable Excellence Ansatzes als Weiterentwicklung des EFQM-Modells	Selbstbewertung anhand des best-Process-Fragebogens	Durchführung einer Selbstbewertung, Identifikation von Verbesserungspotenzialen, Stärken und Nachweisen; Ableiten von Maßnahmen durch Benchmarking; Controllingregelkreis (alles bezogen auf Geschäftsprozesse)
Soft Factor Assessment	Ziel ist es, die Ausprägung weicher Faktoren wie Kommunikation und Kultur zu erheben, um ihr Entwicklungspotenzial zur Verbesserung des betrieblichen Umweltschutz zu analysieren und Maßnahmen zur Verbesserung zu erarbeiten	Kernstück des Instruments ist ein Fragebogen, der von Mitarbeitern und Führungskräften auszufüllen ist. Ziel des Fragebogens ist es, die unterschiedlichen Vorstellungen und Wahrnehmungen im Umweltschutz deutlich zu machen.	Das Instrument besteht aus drei Bausteinen: 1. die Mitarbeiterbefragung, 2. Workshop I: Erfolgspotenziale ermitteln: hier werden die Ergebnisse der Befragung analysiert, 3. Workshop II: Sicherung eines dauerhaften Lernprozesses
Potentialanalyse ProInVent	Profilierung der Potenziale und Risiken bei Produktentwicklung und Absatz, Kundenbindung, Verbesserung der Leistungsprozesse, Ausbau der Kompetenzen und Unternehmensführung.	Dialogorientierte Analyse, strategische Positionierung, Projektmanagement, Arbeit im Team	Potentialcheck zur Erfassung der Unternehmenspotenziale, Erstellung eines betrieblichen Handlungs- und Aufgabenplanes, Einrichtung einer Projektsteuerung, strukturierte Umsetzung des Handlungsplanes
Kompetenzmanagement	Umweltschutz, Medienkompetenz, Leitbild Nachhaltigkeit, e-learning, interkulturelle Trainings, Präsentationsfähigkeit, Konfliktmanagement	Befragung, beteiligungsorientierte Seminare, Workshops, e-learning	1. Qualifizierungsbedarfsanalyse, 2. Qualifizierungsmaßnahmen auf spezielle Zielgruppen im Unternehmen zuschneiden und durchführen. Berücksichtigung sozialer und kultureller Dimensionen. 3. Evaluation der Trainingsergebnisse



**Übersicht 2: Inhalt, Methode und Ablauf (Fortsetzung)**

<b>Instrument</b>	<b>Inhalte</b>	<b>Methoden</b>	<b>Ablauf</b>
future Nachhaltigkeitscheck	Die betriebliche Nachhaltigkeit wird in den Themenbereichen abgebildet: Leitbild/Strategie, Führung/Organisation, Personal/Qualifizierung, Produkte, Prozesse/Transport, Kooperation/Kommunikation, Controlling, Finanzen/Risikoversorge	Zu jedem Themenbereich werden 5 bis 7 Fragen nach dem unternehmensspezifischen Vorgehen gestellt, die mittels vorgegebener Antworten beantwortet werden können, zusätzlich wird nach Kennzahlen gefragt	Modierte Workshops, WS 1: gemeinsame Bewertung des Nachhaltigkeitsstatus, WS 2: Ableitung von Handlungsfeldern und Festlegung konkreter Optimierungsmaßnahmen
SAFE	In der Basisform werden 12 in einer überarbeiteten Variante (2003/04) 10 Unternehmensbereiche aus Mitarbeiterperspektive unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten analysiert	Selbstbewertungsinstrument, Moderations- und Präsentationstechniken, Kleingruppenarbeit, Teamarbeit	Dialogorientiertes, sechsstufiges Verfahren: Bildung des SAFE-Teams, Status-Quo Analyse anhand von Fragebögen, Erstellung eines Stärken-Schwächenprofils, Zukunftsworkshop, Durchführung, Begleitung und Überprüfung der beschlossenen Maßnahmen
EcoDesign- EcoStrategie	Überprüft Umwelteigenschaften der entwickelten Produkte und ermittelt Verbesserungspotenziale. Umfasst eine Überprüfung aller relevanten Unternehmensbereiche	Fragebogen mit gut/mittel/schlecht Bewertung Checkliste, Fragebogen, offene und geschlossene Fragen, Auswertung	Dieses Instrument ist vor und nach einem Entwurf einzusetzen, um ein Produkt in allen Bereichen des Lebenszyklus ökologisch zu optimieren Checklistenbefragung/Selbsteinschätzung, Bewertung, Ermitteln der größten Handlungsbedarfe, Einstieg in nachhaltige Unternehmensführung/Produktgestaltung
Faktor X	Analyse und Optimierung der betrieblichen Stoff- und Energieströme	Metaplanentechnik; Stoffstromdiagramme; Prozessmanagement	Analyse und Visualisierung der betrieblichen Stoff- und Energieströme; Auffinden von Effizienzlücken; Gemeinsame Lösungsfindung durch Teams; Analyse und Optimierung des vorgelagerten Ressourcenverbrauchs; Qualifizierung

### Übersicht 2: Inhalt, Methode und Ablauf (Fortsetzung)

Instrument	Inhalte	Methoden	Ablauf
Kooperation Jetzt!	Entwicklung und Vertiefung bestehender Kooperationsbeziehungen zwischen Kunden und Lieferanten, Forschungs- oder Vertriebspartnern zur Stärkung der Kompetenzen und Innovationskräfte. Wesentlich ist ein beidseitiger Nutzen von strategischer Bedeutung	Die Kooperationspartner legen in einem moderierten dialogischen Prozess die Handlungsfelder und konkreten Projekte für den Ausbau der Kooperationsbeziehungen fest	Konkrete Umsetzung an Pilotprojekten, Mitarbeiter-Trainings, Coaching der Prozessverantwortlichen, Informationssicherung und Erfolgscontrolling
foodradar.de	Strategisches Risikomanagement als Schlüssel für nachhaltiges Wirtschaften. Identifikation, Analyse, Bewertung und Bewältigung von Risiken in den Bereichen Rückruf, Personal, Marketing	Training mit Sparringspartnern und Unternehmen an der Uni Witten/Herdecke, Foodradar-Stakeholder-Analyse, Risiko-Identifikations-Workshops, Inhouse-Schulung, E-learning, Fallstudienarbeit	Teilnahme an Seminaren, E-Learning (vor- und nachbereitend) zum Erhalt des Zertifikats: Anfertigung einer unternehmensspezifischen Fallstudie; parallel/nachgelagert individuelles Training und Coaching
www.oekoradar.de	www.oekoradar.de gliedert sich in 8 so genannte Radarschirme: Umweltdaten, Umweltziele, Umweltpolitik, Umweltorganisation, Umweltwissen, Umweltkosten, Umweltmarkt, Umwelttechnik: Zusätzlich werden so genannte Extras wie Förderhilfen angeboten	Die einzelnen Radarschirme untergliedern sich jeweils in ein Betriebsradar mit konkreten betrieblichen Umsetzungshilfen und Umfeldradar mit Umsetzungshilfen und Informationen zur Stakeholder-Beziehung	Die einzelnen web-Bereiche sind komplett oder modular, also individuell nutzbar
Initialer Nachhaltigkeitscheck	Analyse und Bewertung des Status Quo zur unternehmerischen Nachhaltigkeit; visuelle Auswertung; good practice Beispiele	Selbstbewertung, Fragebogenauswertung (multiple choice, offene Fragen)	Beantwortung von 21 Fragen, automatische Auswertung

### Übersicht 3: Umsetzung, Dauer, Kosten

Instrument	Anzahl Termine	Dauer eines Termins in Stunden	Umsetzungszeitraum in Wochen	Anzahl Teilnehmende	Kosten in € (Richtwerte)
Sustainable BS	7 – 15		10 - 20	4 - 7	
Sustainability BSC		4	> 25		
Navigator			50		
Sustainable Excellence			> 25	3 - 8	
benchmarking for sustainability			> 25	3 - 8	
Soft Factor Assessment	3	1,5 - 3	3 – 6	20 - 30	4.000
Potentialanalyse ProInVent	> 5	3 - 6	< 25	> 20	> 4.875
Kompetenzmanagement	2 - 4	2 - 6	2 – 4	2 - 25	1.750-5.250
Future Nachhaltigkeitscheck	2	4	4	3 - 8	1.950
SAFE	3 - 4	1 - 4	36 - 60	6 - 20	5.000-10.000
EcoDesign-EcoStrategie					
Faktor X	6-12	1 - 8	26-52	3 - 10	ca. 5.000
KooperationJetzt!	6 - 12	2 - 4	26 - 52	3 - 10	2.000-5.000
foodradar.de	> 4	4-8	> 4	2-15	450-8.950
www.oekoradar.de					kostenlos
Initialer Nachhaltigkeitscheck	1	< 1		1	kostenlos

Bei allen Angaben handelt es sich um Richtwerte, die je nach Intensität des vereinbarten Ablaufs in den Unternehmen abweichen können. Die Werte bei foodradar und KooperationJetzt! wurden z.B. unter Einrechnung des Förderung in kompakt kalkuliert.

**Teil III:**  
**Instrumente**  
**nachhaltigen**  
**Wirtschaftens**  
**in der Anwendung**



## I. SUSTAINABLE BALANCED SCORECARD BEI WAGNER & CO.

---

Wagner & Co. Solartechnik GmbH, Zimmermannstr. 12, 35091 Cölbe

Tel.: 06421/8007-337

Fax.: 06421/8007-437

Internet: [www.wagner-solartechnik.de](http://www.wagner-solartechnik.de)

e-mail: [klaus.schweitzer@wagner-solartechnik.de](mailto:klaus.schweitzer@wagner-solartechnik.de)

Ansprechpartner: Klaus Schweitzer

Produktpalette: Solaranlagen zur Warmwasserbereitung, Regenwassernutzungsanlagen, Photovoltaikanlagen, Medien

Gründungsjahr: 1979

Beschäftigtenzahl: 140

Managementsysteme: ISO 9001, ISO 14001

Branche: Metallverarbeitung

### HINTERGRUND

Solaranlagen als Alternative zur Atomenergie zu entwickeln und zu bauen, war die Idee von neun jungen Leuten, die 1979 die Firma in Marburg gründeten. Neben Solaranlagen zur Warmwassererzeugung wurden bald auch Photovoltaikanlagen und Regenwassernutzungsanlagen angeboten. Die Anlagen waren im Baukastensystem für den Selbstbau konzipiert, die Technik wurde bewusst einfach und preiswert gewählt, um eine weite Verbreitung zu erreichen. Ab 1986 wuchs die Nachfrage erheblich und Wagner & Co. konnte zu einem der bedeutendsten Anbieter auf den Gebieten der thermischen Solaranlagen, der Regenwassernutzung und der Photovoltaik in Deutschland werden. Das Unternehmen wurde als GmbH gegründet bei gleichberechtigter Beteiligung aller FirmengründerInnen. Auch beim Anwachsen auf derzeit 140 MitarbeiterInnen wurden demokratische Entscheidungsstrukturen und das Prinzip des gemeinschaftlichen Eigentums beibehalten, an dem etwa 50 Beschäftigte beteiligt sind.

## **ZIELSETZUNG**

Die Sustainable Balanced Scorecard wurde bei Wagner Solar im Rahmen eines Pilotprojektes erprobt, das vom RKW Hessen für hessische Betriebe angeboten wurde. Die Verbesserung und Systematisierung der mittel- und langfristigen Unternehmensplanung war zentraler Anlass zur Anwendung des Instruments. Das Unternehmen kann als experimentierfreudig angesehen werden und hatte bereits im Vorfeld einige Beratungen u.a. zum Thema Umweltmanagement in Anspruch genommen. Der Kontakt zum Berater bestand schon vorher.

## **BETEILIGUNG UND PROZESS**

Die Umsetzung erfolgte fast ausschließlich in Gruppenarbeit. Die Beschäftigten wurden über Informationsveranstaltungen, gezielte Gespräche und Workshops einbezogen. Beteiligt waren nicht nur die Geschäftsführung und das mittlere Management, sondern auch die übrigen Beschäftigten. Ein Betriebsrat existiert in dem Unternehmen mit Selbstverwaltungstradition nicht, aber ein Vertrauensleutesystem für die nicht am Firmenskapital beteiligten Beschäftigten.

Realisiert wurde das Vorhaben an 15 Terminen im Laufe eines halben Jahres, jeweils mit einer Dauer von ca. 4-6 Stunden, an dem insgesamt 20 Beschäftigte des Unternehmens beteiligt waren. Externe Kosten entstanden dem Unternehmen im Rahmen des Modellprojektes nicht. Das Verfahren wird beschrieben als Ableiten von Zielen, Zielwerten und Maßnahmen aus der Unternehmensstrategie. Eingesetzte Methoden sind Umfeldfeldanalyse, Wettbewerbsanalyse und Stärken-/Schwächenprofil.

## **ERGEBNIS**

Dass zentrales Ergebnis ist ein strukturiertes Zusammentragen von Informationen aus verschiedenen Betriebsbereichen sowie das Ableiten von Strategien, Zielen und Maßnahmen. Die Veränderungswirkungen in Bezug auf nachhaltiges Wirtschaften und Organisationsentwicklung werden als schwer zu beurteilen und nicht signifikant bewertet. Die Ergebnisse entsprechen den Erwartungen und es gibt eine Zufriedenheit mit der Umsetzung.

## ÜBERTRAGBARKEIT UND WIRKUNGSEBENE

Das Instrument wird für die eigene Branche aber auch für alle anderen Branchen und Betriebstypen für anwendbar gehalten, lediglich für kleine Handwerksbetriebe scheint es zu umfangreich und mit einem zu hohen Pflegeaufwand ausgestattet zu sein. Als vorrangige Wirkungsebenen des Instrumentes aus der Sicht der Unternehmensleitung gelten die Partizipation und die Ökonomie.



## II. FOODRADAR BEI TEUTOBURGER ÖLMÜHLE

Teutoburger Ölmühle GmbH & Co. KG  
Gutenbergstr. 16 a  
49477 Ibbenbüren  
Tel.: 05451/99590  
Fax.: 05451/995910  
Internet: [www.teutoburger-oelmuehle.de](http://www.teutoburger-oelmuehle.de)  
e-mail: [info@teutoburger-oelmuehle.de](mailto:info@teutoburger-oelmuehle.de)  
Ansprechpartner: Dr. Michael Raß & Dr. Christan Schein  
Produktpalette: Raps- und Sonnenblumenöle  
Gründungsjahr: 2001  
Beschäftigtenzahl: ca. 70  
Managementsysteme & Zertifizierungen: Zertifizierung nach International Food Standard (IFS 4), Bioland-Zertifizierung, Kontrolliert zertifizierter Vertragsanbau

### HINTERGRUND

Die Teutoburger Ölmühle ist Deutschlands erste energieautarke Ölmühle. Am Standort Ibbenbüren am Fuß des Teutoburger Waldes wird in einem völlig neuen Verfahren hochwertiges Rapsöl produziert. Dazu werden ausschließlich hochwertige Rohstoffe aus zertifiziertem Vertragsanbau und aus kontrolliert biologischem Anbau verwendet. Es handelt sich um ein junges, sehr innovatives Unternehmen, das für seine Innovation schon mit zahlreichen Preisen u. a. »Oskar für den Mittelstand« 2004, ausgezeichnet wurde. Die Teutoburger Ölmühle verzeichnet seit ihrer Gründung ein rasantes Wachstum, so wuchs die Belegschaft seit Anfang 2004 bis Anfang 2005 von 25 auf ca. 70 Personen.

### ZIELSETZUNG

Das beschriebene Hauptziel war der Aufbau eines Risikomanagement-Systems, speziell die Organisation von Rückrufaktionen. Der Kontakt entstand durch eine Di-

plomarbeit, die speziell zu diesem Thema verfasst worden war. Das Unternehmen ist zwar beratungserfahren, allerdings nicht im beschriebenen Themenkreis.

## **BETEILIGUNG UND PROZESS**

Zur Dauer und Umsetzung des Instrumentes sowie zur Zahl der Teilnehmenden und den entstandenen Kosten wurden keine detaillierten Angaben gemacht. Grundvoraussetzung und Treiber des Prozesses war das starke Commitment der Geschäftsleitung und des Managements, mit denen sehr intensiv zusammengearbeitet wurde. Ein Betriebsrat existiert im Unternehmen nicht. Der Beratungsprozess läuft seit Anfang 2004 und soll über das Projektende (6/2005) hinaus verlängert werden.

Der Ablauf wird in folgender Reihenfolge beschrieben: Erfassung der Motive und Erwartungen des Unternehmens, Beschreibung der Ausgangssituation, Dokumentation des Kernprozesses, Bestandsaufnahme der Anspruchsgruppen, Identifikation, Analyse und Bewertung von Risiken, Erstellung eines Integrationskonzepts für das Risikomanagement und die Umsetzung der festgelegten Maßnahmen in einer Realisierungsphase.

Dabei wurden insbesondere folgende Methoden angewandt: Interviews, Mitarbeiterschulungen und Stakeholder-Analyse im Unternehmen, Qualifizierung zum Risikomanager<sup>Food</sup> durch Präsenzseminare an der Universität Witten/Herdecke und Distanzlernen via Internet ([www.foodradar.de](http://www.foodradar.de)). Die vermittelte Methodenkompetenz liegt schwerpunktmäßig im Bereich des Managements von Personalrisiken und in der Durchführung von Stakeholder-Analysen.

## **ERGEBNIS**

Als wesentliche vermittelte Fachkompetenz wird neben der Sensibilisierung für das Thema Risiko die Herstellung von Rechtssicherheit und das Management potentieller Krisenfälle anhand spezieller Ablaufszenarien genannt. Zentrale Veränderungseffekte werden in der unternehmensweiten Sensibilisierung für das Thema Risiko gesehen, aber auch in einer Effizienzsteigerung der Arbeitsabläufe, also in der Organisationsentwicklung. Die Ergebnisse entsprechen insofern in vollem Umfang den Erwartungen. Der Geschäftsführer der Teutoburger Ölmühle GmbH & Co. KG, Dr. Michael Raß kommt folgerichtig zu der Einschätzung: »Die Seminare sind sehr

praxis- und anwenderorientiert und viele Dinge in unserem Unternehmen direkt umsetzbar.«

## **ÜBERTRAGBARKEIT UND WIRKUNGSEBENE**

Das Instrument wird als besonders geeignet für die eigene Branche, aber aufgrund der Thematik Risikomanagement auch für andere Branchen, eingeordnet. Auch für Klein- und Handwerksbetriebe bestehen keine Zweifel bezüglich der Anwendbarkeit. Voraussetzungen im Sinne von speziellen Anforderungen sind nicht erforderlich. Als vorrangige Wirkungsebene des Instrumentes foodradar gilt aus Unternehmenssicht die Ökonomie gefolgt von der Partizipation.

### III. SOFT FACTOR ASSESS- MENT BEI MUCKENHAUPT & NUSSELT

---

Muckenhaupt & Nusselt GmbH & Co. KG – Kabelwerk  
Paul-Gerhardt-Str. 25, 42389 Wuppertal  
Tel.: 0202/2605-127  
Fax.: 0202/2605-200  
Internet: [www.munu-kabel.de](http://www.munu-kabel.de)  
e-mail: [c.lehmann@munu-kabel.de](mailto:c.lehmann@munu-kabel.de)  
Ansprechpartner: Christian Lehmann  
Produktpalette: Spezialkabel und Sonderleitungen für den Maschinen- und Anlagenbau  
Gründungsjahr: 1926  
Beschäftigtenzahl: 150  
Managementsysteme: ISO 9001, EMAS  
Branche: Elektroindustrie

#### HINTERGRUND

Seit 1993 befasst sich das Unternehmen Muckenhaupt & Nusselt (M&N) systematisch mit dem betrieblichen Umweltschutz. In dieser Zeit standen der Aufbau des Umweltmanagementsystems und die Teilnahme an der EG-Öko-Audit-Verordnung (EMAS) im Vordergrund. Das Unternehmen hat seit 1998 die EMAS-Validierung erfolgreich im Dreijahres-Rhythmus durchgeführt. Der Wandel vom technischen Umweltschutz zur ökologischen Unternehmensentwicklung ist vollzogen, die langfristige Entwicklung zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise steht allerdings erst am Anfang. In Zusammenarbeit mit der ecco Unternehmensberatung GmbH und gefördert durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt (DBU) wurde das Instrument Soft Factor Assessment (SFA) erprobt. Der Kontakt kam durch Vorläufer-Projekte zustande, wobei das Unternehmen vorher eher weniger, danach jedoch kontinuierlich Beratungsleistungen in Anspruch nahm.

## **ZIELSETZUNG**

Ein generelles Anliegen war es, Methoden und Instrumente der Kommunikation zu lernen. Das Ziel der Entwicklung ökologischer Kommunikationsfähigkeit lag darin, über die Weiterentwicklung des Umweltmanagements Ansatzpunkte für eine allgemeine Unternehmensentwicklung zu erlangen, die den Anforderungen einer nachhaltigen und zukunftsfähigen Wirtschaftsweise entspricht. Dabei ging es um effektive Organisationsstrukturen, die Integration der Mitarbeiter, die Vernetzung aller betrieblichen Managementsysteme, eine Verbesserung des Informationssystems und der Kommunikation zwischen Unternehmen.

## **BETEILIGUNG UND PROZESS**

Beschäftigte aus allen Bereichen und Hierarchieebenen des Unternehmens wurden beteiligt, primär allerdings Führungskräfte und das mittlere Management. Der Betriebsrat wurde eher informiert als beteiligt. Zur Organisation des Projektes im Unternehmen hat sich ein Kernteam, bestehend aus dem Umweltmanagement- und dem Qualitätsmanagementbeauftragten, dem Vertriebsleiter und der Personalleiterin, gebildet. In der Analysephase haben unter der Leitfrage, wie Kommunikation im Unternehmen verbessert werden kann, Beobachtungen von Besprechungen, ausführliche Interviews mit dem Umweltmanagementbeauftragten und Mitgliedern des Umweltausschusses stattgefunden. Die Ergebnisse sind in einer so genannten Merkmalsspinne weicher Faktoren erfasst worden, mit der zielgerichtet und firmenspezifisch die Faktoren dieser dauerhaften ökologischen Entwicklung operationalisiert werden können.

Sowohl mit dem Kernteam als auch mit der Projektgruppe wurden Schulungen zu den Themen Moderation und effektive Organisation von Besprechungen durchgeführt. Insgesamt haben sich auf mehreren Ebenen Ansätze zur kontinuierlichen Verbesserung der Unternehmensorganisation ergeben, die sich nicht mehr nur auf das betriebliche Umweltmanagementsystem beschränken. Die reine Prozessdauer wird auf sechs Monate angesetzt, mit einer zusätzlichen Umsetzungsperspektive von etwa zwei Jahren. Es wurde gleichgewichtig an den Themen interne und externe Kommunikation gearbeitet. Der Kernaufwand für das interne Personal wird mit 3-5 Workshops à 3 Stunden und 10-12 Beteiligte beziffert.

## **AKZEPTANZ**

Mit dem Kommunikationsprojekt hat sich im Unternehmen eine völlig neue Gesprächsebene entwickelt, die in dieser Form und Intensität nicht vorhanden war. Positiv ist vor allem der (bisher oft vermisste) offene Umgang miteinander und eine aktive Mitarbeit von allen Seiten. Für alle Teilnehmer an Workshops, Schulungen und Besprechungen ist die Erkenntnis von besonderer Bedeutung, dass es sich nicht nur um eine isolierte ökologische Kommunikation handeln kann, sondern dass es um Kommunikation, Abläufe und Strukturen des gesamten Unternehmens geht. Damit ist der Weg zu einem tatsächlichen integrierten Managementsystem geebnet.

Die Herstellung der internen Rahmenbedingungen ist durch die gezielte Vermittlung von Arbeitsmethoden deutlich verbessert worden. Hierzu zählt vor allem die Schulung zur Organisation von Besprechungen. Wichtiges Ziel für das Unternehmen ist die Verbreitung dieser neuen Kommunikationskultur, die mit neuen Strukturen alte Traditionen überwindet. Mit den Kenntnissen aus dem Projekt sind Mitarbeiterunden gestartet worden, um die Kommunikation und Information in den Abteilungen zu verbessern.

## **ERGEBNISSE**

Dem Instrument werden bezogen auf das nachhaltige Wirtschaften Effekte in Bezug auf eine Weiterentwicklung des Umweltmanagements und der externen ökologischen Kommunikation am Beispiel PVC zugeordnet. Bezogen auf die Organisationsentwicklung wird eine Verbesserung der Kommunikation und Information, der Prozessorientierung und der Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit gesehen. Die Nutzung von SFA hat im Unternehmen einen nachhaltigen Eindruck hinterlassen, indem es zum Ausgangspunkt für weitere Projekte wurde, durch die u.a. die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit stärker ins Blickfeld rückte. Insofern wurde ein neuer Blick auf betriebliche Abläufe und unternehmerische Entscheidungen ermöglicht und der Weg für eine langfristige Unternehmensentwicklung geebnet.

## **ÜBERTRAGBARKEIT UND WIRKUNGSEBENE**

Die Übertragbarkeit des Instruments Soft Factor Assessment scheint für alle Branchen und Unternehmenstypen sogar Klein- und Kleinstunternehmen gegeben und

seine Anwendung wird als voraussetzungslos eingeschätzt. Als vorrangige Wirkungsebenen des Instrumentes SFA bezeichnet das Unternehmen die Partizipation.

## IV. FUTURE NACHHALTIG- KEITSHECK 2003 BEI APETITO

---

Apetito AG  
Bonifatiusstr. 305, 48432 Rheine  
Tel.: 05971/7999-311  
Fax.: 05971/7999-480  
Internet: [www.apetito.de](http://www.apetito.de)  
e-mail: [rolf.hennig@apetito.de](mailto:rolf.hennig@apetito.de)  
Ansprechpartner: Rolf Hennig  
Produktpalette: Komplettmenüs und Convenience-Produkte für Gastronomie  
und Großküchen  
Gründungsjahr: 1958  
Beschäftigtenzahl: 5800  
Managementsysteme: ISO 9001:2000, EMAS  
Branche: Nahrungsmittel

### HINTERGRUND

Das Unternehmen Apetito gehört zu den Gründungsmitgliedern des ökologischen Unternehmensverbandes future und nimmt regelmäßig an den regionalen Austauschtreffen dieser Organisation für Umweltbeauftragte teil. Über dieses Netzwerk ergab sich auch der Kontakt und der Anlass den future Nachhaltigkeitscheck 2003 zu erproben. Die Grundlagen für den Nachhaltigkeitscheck legte im Jahr 2000 der ökologische Unternehmensverband future e.V. und das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) mit dem in einem Modellprojekt der DBU vorgelegten Leitfaden »Nachhaltigkeit.Jetzt!«. Mit der Weiterentwicklung zum future Nachhaltigkeitscheck 2003 wird das Drei-Säulen-Modell der Nachhaltigkeit verlassen, weil es für einen ganzheitlichen Ansatz nicht geeignet scheint. An die Stelle treten acht Themenfelder, die sich an den klassischen Geschäftsfeldern orientieren.



## **ZIELSETZUNG**

Ziel der Anpassung war es, einen Status im Unternehmen zu ermitteln, der über den Umweltschutz hinausgeht und vielmehr die Nachhaltigkeit und den Kern unternehmerischer Geschäftspolitik in den Blick nimmt. Diesem Anspruch entspricht das Instrument, denn in der aktuell vorliegenden Form umfasst der Check acht Themenfelder vom Unternehmensleitbild über die Personalentwicklung bis zu Controlling, Finanzen und Risikoversorge. Zu 49 Fragen bestehen je vier Antwortmöglichkeiten, die mit Punktzahlen hinterlegt sind und in einem Diagramm zu Noten zusammengefasst werden können, aus denen wiederum die Stärken und Schwächen des Unternehmens abgeleitet werden können.

## **BETEILIGUNG UND PROZESS**

Der erste Praxistest fand bei der Apetito AG, einem Unternehmen der Nahrungsmittelbranche statt, das sich auf die Herstellung von Komplettmenüs und Convenience-Produkten für Gastronomie und Großküchen spezialisiert hat. Beteiligt waren an dem Workshop drei Personen der Führungsebene des Unternehmens: das Vorstandsmitglied Produktion/Technik, der Leiter Energietechnik, Umwelt und Arbeitssicherheit und die Leiterin Qualitätsmanagement. In diesem Workshop (Dauer ca. fünf Stunden) mit den Beratern wurde der Fragebogen bearbeitet, Differenzen bei den Antworten diskutiert und eine gemeinsame Position in einer Art Stärken-/Schwächenprofil entwickelt. Für Führungspersonal ist der Check voraussetzungslos umzusetzen, für einen auf Breite angelegten Prozess wird allerdings von zusätzlichem Qualifizierungsbedarf und höherem Zeitaufwand ausgegangen. Der Betriebsrat war zu keinem Zeitpunkt beteiligt und ist auch nicht im Umweltausschuss des Unternehmens vertreten.

## **ERGEBNISSE**

Die Ergebnisse sollen über das beteiligte Vorstandsmitglied in den Vorstand eingebracht werden. Eine Unterrichtung der Beschäftigten über den Status in Sachen Nachhaltigkeit ist geplant. Auch der Umweltschutzbereich, der mit Beschäftigten aus allen Geschäftsbereichen besetzt ist und vierteljährlich tagt, soll sich mit den Ergebnissen beschäftigen. Die 20 Teilnehmenden dieses Arbeitskreises bereiten die

laufende Umsetzung des Umweltprogramms vor. Der Schwerpunkt der Umweltmaßnahmen bei Apetito liegt beim Energiemanagement, das bei Koch- und Gefrierprozessen eine herausragende Rolle spielt. Zwischen 1997 und 2001 konnte der spezifische Energieverbrauch pro Fertigware um ca. 15 % gesenkt werden. In diesem Jahr wurde ein PIUS-Check zum Energiemanagement durchgeführt (PIUS steht für produktionsintegrierten Umweltschutz; die Checks werden von der nordrhein-westfälischen Effizienzagentur angeboten). Die Beteiligten im Unternehmen waren insgesamt mit dem Nachhaltigkeitscheck sehr zufrieden. Vor allem die Ganzheitlichkeit habe überzeugt, die zu den bei Apetito aufgebauten Managementsystemen und deren Prozessorientierung passe. Das Unternehmen ist sowohl nach der ISO Norm 9001:2000 als auch nach EMAS II validiert. Diese Systeme wurden bei Apetito zusammengeführt und um die Aspekte Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz ergänzt.

## **ÜBERTRAGBARKEIT UND WIRKUNGSEBENE**

Das Instrument sei auf jeden Fall für den eigenen Betrieb und die Branche geeignet. Es erscheint auch für andere Branchen, Betriebstypen und in abgespeckter Version sogar in Klein- und Handwerksbetriebe anwendbar zu sein. Als vorrangige Wirkungsebene des Instrumentes gilt aus Sicht des befragten Apetito Managers die Ökologie.

## V. SAFE BEI FEINSCHNITT

Feinschnitt - Präzision in Holz  
Dünnwaldi Grenzweg 1,  
51375 Leverkusen  
Tel.: 0214/503755  
Fax.: 0214/503886  
Internet: [www.feinschnitt.de](http://www.feinschnitt.de)  
e-mail: [feinschnitt@netcologne.de](mailto:feinschnitt@netcologne.de)  
Ansprechpartner: Klaus Peter Teuschen  
Produktpalette: Einrichtungen für den Medienbereich und private Kunden  
Gründungsjahr: 1984  
Beschäftigtenzahl: 8  
Managementsysteme: keine  
Branche: Holz- und Möbel

### HINTERGRUND

Die Leverkusener Tischlerei Feinschnitt, gegründet als selbst verwalteter Betrieb, existiert seit 1984 und kann auf viele Erfahrungen bei der Umsetzung von neuen betrieblichen Ideen und Produkten zurückblicken. Unter dem Motto »Feinschnitt – Präzision in Holz« konzipiert und fertigt der Betrieb Einrichtungen für den Medienbereich (z.B. Bild- bzw. Tonschnittplätze, Computerarbeitsplätze und Studioeinrichtungen) und für den Privatbereich (z.B. Einbaumöbel, individuelle Einzelstücke, Praxiseinrichtungen). Feinschnitt ist durch die moderne Fertigung (CAD und CNC-Technik) ein interessanter Partner für Designer und Innenarchitekten, aber auch für andere Tischlereibetriebe. Der Betrieb bildete seit der Gründung sieben Frauen zu Tischlergesellinnen aus. Heute beschäftigt Feinschnitt drei Frauen (eine als Geschäftsinhaberin) und fünf Männer (davon zwei Tischlermeister). »Wir haben uns auch für eine Zertifizierung gemäß Öko-Audit interessiert; diese ist jedoch für einen Betrieb unserer Größe zu aufwendig und nur schwerlich umsetzbar«, führt Paul Bacher, einer der Geschäftsinhaber, aus. »Wir versuchen aber insgesamt bei der Produktion, unsere Gesundheit und die Umwelt zu schützen.« Die Orientierung »an den Bedürfnissen der Kunden, deren Zufriedenheit und Gesundheit« findet sich auch im neuen Unternehmensleitbild wieder, in dem Umweltschutz und Kundenorien-

tierung, aber auch die soziale Verantwortung und damit nachhaltiges Wirtschaften insgesamt eine wesentliche Rolle spielen.

## **ZIELSETZUNG**

Das Instrument SAFE wurde im Rahmen des QUATRO-Projektes zum nachhaltigen Wirtschaften in Schreinereibetrieben erprobt. Die Teilnahme am Projekt entstand durch persönliche Kontakte zwischen Betrieb und Anbieter. Das Unternehmen ist beratungsverfahren. Es nutzte sowohl Supervision als auch klassische Unternehmens- und Potenzialberatung und machte dabei gute Erfahrungen. Das Hauptziel der SAFE Anwendung war das Aufzeigen von Stärken und Schwächen im Unternehmen.

## **BETEILIGUNG UND PROZESS**

In den Prozess wurden alle Mitarbeitenden einbezogen. Einen BR hat das Unternehmen nicht. Der Kern des Umsetzungsprozesses dauerte insgesamt zwei Monate und bestand im Wesentlichen aus zwei Workshops, kombiniert mit Befragungen und Auswertungselementen. Eine Mitarbeit der 8 Beschäftigten an zwei Arbeitstagen ergibt ein Zeitbudget von 128 Stunden. Die Nacharbeiten der festgelegten Maßnahmen sind nicht berücksichtigt, da dies in die Alltagsarbeit einfließt und insofern schwer beziffert werden kann. Der Ablauf besteht aus einer Einleitungsinformation, der Durchführung von Interviews, einer schriftlichen Befragung, einer gemeinsamen Auswertung bei gleichzeitiger Workshopvorbereitung und der Durchführung eines halbtägigen Workshops. Die festgelegten Maßnahmen werden anschließend in Eigeninitiative der Mitarbeitenden umgesetzt. Als Methodenelemente kommen zur Anwendung: Befragung, Analyse und moderierter Workshop. Inhaltlich werden alle Aspekte des betrieblichen Alltags und der nachhaltigen Entwicklung berücksichtigt.

## **ERGEBNIS**

Im Ergebnis wurden sowohl Fachkompetenzen zum nachhaltige Wirtschaften, als auch Methodenkompetenzen der Personal- und Organisationsentwicklung erweitert und konnten für die Arbeit genutzt werden. Bezogen auf die Organisations-

entwicklung wurde vor allem von einer Stärkung des eigenverantwortlichen Arbeitens der Mitarbeiter und von einer besseren Strukturierung der Arbeitsteilung bei der Auftragsbearbeitung in Entwurf, Angebotserstellung, Arbeitsvorbereitung und Produktion berichtet. Ansätze zum nachhaltigen Wirtschaften werden in der Einführung der CNC-Technik, einer gemeinsamen Maschinennutzung sowie der Kooperation mit anderen Schreinereibetrieben gesehen (das Projekt war als Verbund von Handwerksbetrieben angelegt). Das Unternehmen ist zufrieden mit der Umsetzung und die Ergebnisse entsprechen den Erwartungen. Mitinhaber Teuschen reflektiert die Erfahrungen mit SAFE: »Die meisten Ergebnisse lassen sich konkret in die tägliche Arbeit einbauen.«

## **ÜBERTRAGBARKEIT**

Das Instrument wird für den eigenen Betrieb und damit auch für andere Klein- und Handwerksunternehmen als geeignet eingeschätzt. Dies u.a. weil keine Voraussetzungen an Team- und Gruppenarbeit erforderlich sind. Auch die Übertragbarkeit auf andere Branchen und Betriebstypen wird positiv gesehen. Als vorrangige Wirkungsebene des Instrumentes SAFE gilt die Ökologie. Alle anderen Aspekte werden in etwa gleichrangig, aber mit geringerer Priorität bewertet.

## VI. ECODESIGN/ECOSTRATEGIE BEI COMBINAAT

---

Combinaat  
Lothringerstraße 14, 52062 Aachen  
Tel.: 0241/559-1414  
Fax.: 0241/559-1415  
Internet: [www.combinaat.de](http://www.combinaat.de)  
e-mail: [hansel@combinaat.de](mailto:hansel@combinaat.de)  
Ansprechpartner: Robert Hansel  
Produktpalette: Möbel  
Gründungsjahr: 2001  
Beschäftigtenzahl: 3  
Managementsysteme: keine  
Branche: Holz/Möbel

### HINTERGRUND

Die Selbstdarstellung des Unternehmens beschreibt präzise die Philosophie des innovativen jungen Dreier-Teams, das die gleiche Ausbildung zum Tischler sowie ein anschließendes Studium an der Akademie für Gestaltendes Handwerke zum Gestalter im Handwerk verbindet: »Als Tischler und Designer haben wir es uns zur Aufgabe gemacht, den Lebensraum des Menschen sinnvoll und außergewöhnlich zu gestalten. Unser Ziel ist es, durch hohe handwerkliche und gestalterische Qualität diesem Anspruch gerecht zu werden.«

Nach einjähriger Planungs- und Entwicklungszeit wurde das Unternehmen im März 2003 gegründet und ein Showroom in der Lothringerstraße in Aachen eröffnet. Eine Tischlerwerkstatt zur Entwicklung von Prototypen sowie zur Weiterentwicklung der Produktlinien ist ausgelagert. Derzeit bestehen drei Geschäftsbereiche, für die jeweils einer der Firmengründer verantwortlich ist: Möbel als Serienprodukte (die über das Ladenlokal angeboten werden), Raumkonzepte (individuelle Entwürfe von Einzelstücken) und Accessoires.

## **ZIELSETZUNG**

Das beschriebene Hauptziel des Instrumentes war eine Zielgruppenanalyse auf deren Grundlage eine Marketingstrategie entwickelt wurde. Der Kontakt war entstanden durch die Beteiligung von Combinaat an dem Projekt »Ökologische Produktentwicklung in gestaltenden Handwerksbetrieben« der Handwerkskammer Aachen. Das Unternehmen hat im Gründungsprozess etwa 12 Beratungssitzungen durchgeführt und dabei gute Erfahrungen gemacht. Es erwarb dabei viel ökologisches Hintergrundwissen, so werden heimische Hölzer verarbeitet und unnötige Behandlungen vermieden.

## **BETEILIGUNG UND PROZESS**

Die Instrumente selbst wurde in sieben Sitzungen à 4 Stunden mit allen 3 Geschäftsführern umgesetzt. Die Gesamtlaufzeit erstreckte sich auf 32 Wochen. Die Kosten beliefen sich für die Sitzungen auf 1.400 Euro und für die interne Umsetzung und Entwicklung auf das Doppelte. Der Ablauf wird in folgender Reihenfolge beschrieben: Analyse des Unternehmens bezüglich Produkten und Kunden, Zielgruppenanalyse, Anpassung der Produkte im Hinblick auf die erarbeiteten Zielgruppen, Entwicklung einer Marketingstrategie. Dabei wurden keine besonderen Methoden angewandt, sondern lediglich die Unternehmensanalyse als Basis genutzt. Als wesentliche vermittelte Kompetenz wurde die Zielgruppenanalyse und der damit verbundene Anpassungsprozess für Produkte und Marketing bezeichnet. Die Kompetenzen zum nachhaltigen Wirtschaften waren schon vorher vorhanden, für die Organisationsentwicklung wurden Methoden zur sinnvollen Arbeitsteilung beige-steuert. Die Organisationsentwicklung konnte dadurch effektiver gestaltet werden. Die Ergebnisse entsprechen nicht ganz den Erwartungen, da der Umsetzungsprozess teilweise durch die Firmenentwicklung überholt wurde.

## **ÜBERTRAGBARKEIT UND WIRKUNGSEBENE**

Das Instrument wird als geeignet für die eigene Branche, andere Branchen und alle Unternehmenstypen eingeordnet. Für Klein- und Handwerksbetriebe bestehen Zweifel, da es zu langatmig sei und zu viele Themen behandle. Voraussetzungen im Sinne von speziellen Anforderungen sind nicht erforderlich. Als vorrangige Wir-

kungsebene des Instrumentes EcoStrategie gilt die Ökonomie gefolgt von der Ökologie. In den anderen Bereichen werden nur geringe Auswirkungen gesehen.





### **INSTRUMENTE NACHHALTIGEN WIRTSCHAFTENS IN DER UNTERNEHMENSPRAXIS**

**Termin: 1.2. 2005, Beginn: 10.30 Uhr Ende 16.30 Uhr**

Veranstaltungsort: InterCity Hotel Düsseldorf

Ein Workshop von Klaus Novy Institut und Hans-Böckler-Stiftung  
im Rahmen der EQUAL Entwicklungspartnerschaft »kompakt«

Ein Workshop für und mit Betriebsräten, Managementvertretern, Instrumentenanbietern, Unternehmensberatern und Wissenschaft

### **PROGRAMM**

Moderation: Philip Potter, Klaus Novy Institut

10.30 Uhr

*Begrüßung durch die Hans-Böckler-Stiftung*

*Präsentation der Arbeit der Stiftung zu den Themen Umwelt und Nachhaltigkeit*  
Siegfried Leittretter

10.45 Uhr

*Vorstellung der Studie »Instrumente nachhaltigen Wirtschaftens – Aktuelle Angebote in der Personal- und Organisationsentwicklung«*

Dr. Herbert Klemisch, Klaus Novy Institut

11.20 Uhr

*Vorstellung von Instrumenten durch die Anbieter und Kommentierung der Praxispartner*

*Foodradar*

Christian Gessner/Axel Kölle, dknw Uni Witten/Herdecke

*EcoDesign - Ecostrategie*

Maike Hora, econcept

Robert Hansel/Peter Freund, combinaat

12.30 Uhr Imbiss

13.15 Uhr

*Berichte betrieblicher Akteure über die Anwendung der Instrumente und  
Kommentierung durch Anbieter und/oder Begleitforscher*

*Sustainable Balanced Scorecard*

Prof. Jürgen Freimann, Universität Kassel

Klaus Schweitzer, Wagner Solartechnik

*Soft Factor Assessment*

Alexandra Luig, ecco Unternehmensberatung

Christian Lehmann, Muckenhaupt & Nusselt

*SAFE*

Herbert Klemisch, Klaus Novy Institut

Klaus Peter Teuschen, Feinschnitt

16.00 Uhr

*Abschlussdiskussion: Austausch über die Effekte und Nachhaltigkeit der Umsetzung*

16.45 Uhr

Ende der Veranstaltung

## **VERZEICHNIS DER AUTORINNEN UND AUTOREN**

---

Freimann, Jürgen, Prof. Dr., Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, Leiter  
des Fachgebiets Nachhaltige Unternehmensführung an der Universität Kassel  
Kontakt: [www.wirtschaft.uni-kassel.de/FBU](http://www.wirtschaft.uni-kassel.de/FBU)

Geßner, Christian, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Private Universität Witten Herdecke  
gGmbH; Deutsches Kompetenzzentrum für nachhaltiges Wirtschaften (dknw)  
Kontakt: T.: 02302/ 926505 oder [christian.gessner@uni-wh.de](mailto:christian.gessner@uni-wh.de)

Hansel, Robert, Mitinhaber der Schreinerei combinaat,  
Combinat, Lothringerstr. 14, 52062 Aachen,  
Kontakt : T.: 0241/5591414 oder [hansel@combinat.de](mailto:hansel@combinat.de)

Hora, Maike, Mitarbeiterin der Agentur econcept,  
econcept, Agentur für nachhaltiges Design, Mainzer Str. 23, 50678 Köln  
Kontakt: T.: 0221/4202676 oder [www.econcept.org](http://www.econcept.org)

Klemisch, Herbert, Dr., wissenschaftlicher Mitarbeiter im Klaus Novy Institut,  
Klaus Novy Institut, Corneliusstr. 2, 50678 Köln  
Kontakt: T.: 0221/931207-15 oder [herbert.klemisch@kni.de](mailto:herbert.klemisch@kni.de)

Kölle, Axel, Wissenschaftlicher Mitarbeiter, Private Universität Witten Herdecke  
gGmbH; Deutsches Kompetenzzentrum für nachhaltiges Wirtschaften (dknw)  
Kontakt: T.: 02302/ 926505 oder [axel.koelle@uni-wh.de](mailto:axel.koelle@uni-wh.de)

Lehmann, Christian, Umwelt- und Qualitätsmanager der Firma Muckenhaupt &  
Nusselt, Muckenhaupt & Nusselt GmbH & Co. KG – Kabelwerk, Paul Gerhardt  
Str. 25, 42389 Wuppertal,  
Kontakt: T. 0202/2605-127 oder [c.lehmann@munu-kabel.de](mailto:c.lehmann@munu-kabel.de)

Leittretter, Siegfried, Mitarbeiter der Hans Böckler Stiftung, Referat Betrieblicher  
Arbeits- und Umweltschutz,  
Hans Böckler Stiftung, Hans Böckler Str. 39, 40476 Düsseldorf  
Kontakt: T. 0211/7778-168 oder siegfried-leittretter@boeckler.de

Luig, Alexandra, Mitarbeiterin der Unternehmensberatung ecco GmbH, Oldenburg  
Kontakt: [www.ecco.de](http://www.ecco.de)

Potter, Philip (M. Phil.), wissenschaftlicher Mitarbeiter im Klaus Novy Institut,  
Klaus Novy Institut, Corneliusstr. 2, 50678 Köln  
Kontakt: T.: 0221/931207-0 oder pp@kni.de

Schweitzer, Klaus, Mitglied der Geschäftsleitung Wagner & Co. Solartechnik,  
Wagner & Co. Solartechnik GmbH, Zimmermannstr. 12, 35091 Cölbe,  
Kontakt: T.: 06421/80077-337 oder klaus.schweitzer@wagner-solartechnik.de

Teuschen, Klaus Peter, Mitinhaber der Schreinerei Feinschnitt,  
Feinschnitt – Präzision in Holz, Dünnwalder Grenzweg 1, 51375 Leverkusen  
Kontakt: T.: 0214/ 503755 oder feinschnitt@netcolgne.de

## VERZEICHNIS DER TEILNEHMERINNEN UND TEILNEHMER

Nachname	Vorname	Ort	Organisation	Funktion
Ammon	Ursula	Dortmund	Sozialforschungsstelle Dortmund	Wissenschaftlerin
Baden	Hartmut	Höhr-Grenzhausen		management services
Beel	Herbert	Offenbach	TBS - Hessen	Berater
Behrendt	Dieter	Hannover	Ecolog Institut	Projektleiter
Beile	Dr. Judith	Hamburg	WMP Consult	Beraterin
Bergmann	Jürgen	Bayreuth	transico	
Born	Helmut	Düsseldorf	Kaufhof am Werhahn	Betriebsrats- vorsitzender
Brouns	Ellen	Düsseldorf	Bündnis 90/Die Grünen Fraktion im Land- tag NRW	wissenschaftliche Mitarbeiterin
Brübach	Dieter	Hannover	B.A.U.M. e.V.	Geschäftsführer
Burkard	Sylvia	Frankfurt	Neckermann Versand AG	Betriebsrätin
Ciroth	Dr. Andreas	Berlin	Green De HaTC GmbH	Geschäftsführer
Derks	Klaus	Marl	Degussa AG	Betriebsrat
Feuerhelm	Ulrich	Frankfurt	IG Metall Bundes- vorstand	
Freimann	Prof. Dr. Jürgen	Kassel	Universität Kassel	Fachbereichs- leiter
Freund	Peter	Aachen	combinaat	Geschäftsleiter
Gehrke	Reiner	Köln	netz NRW Verbund für Ökologie und soziales Wirtschaften e.V.	
Gessner	Christian	Witten-Herdecke	Universität Witten	wissenschaft- licher Mitarbeiter
Gimpel	Roland	Hannover	IG Bergbau-Chemie- Energie	
Gleba	Dirk	Herne		Vorsitzender des Umweltaus- schusses
Hansel	Robert		combinaat	Geschäftsleiter
Hemkes	Barbara	Clausthal-Zellerfeld	Clausthaler Umwelt- institut GmbH	Kompetenzbereich nachhaltiges Prozessdesign
Hildebrand	Eckart	Berlin	WZB	
Hora	Maike	Köln	Feinschnitt	Wissenschaftlerin
Janßen	Oliver	Solingen	oecoVision GmbH & Co. KG	Geschäftsführer

Nachname	Vorname	Ort	Organisation	Funktion
Klemisch	Dr. Herbert	Köln	Klaus Novy Institut	Umweltberater - Umweltmanagement
Kölle	Axel	Witten-Herdecke	Universität Witten	wissenschaftlicher Mitarbeiter
Kötter	Richard	Newcastle	Northumbria University	Universitätsdozent
Krause	Manfred	Solingen	Spar- und Bauverein Solingen eG	Vorstandsmitglied
Lehmann	Christian	Wuppertal	Muckenhaupt & Nusselt	Umwelt- und Qualitätsmanager
Leitschuh-Fecht		Heike	Frankfurt	Autorin, Moderatorin und Beraterin
Leittretter	Siegfried	Düsseldorf	Hans-Böckler-Stiftung	Referatsleiter Arbeits- und Umweltschutz
Luig	Alexandra	Oldenburg	ecco Unternehmens- beratung	Beraterin
Meier	Arno	Bingen		Student
Meyer	Jürgen	Saarbrücken	Arbeitskammer des Saarlandes	Referent für Umweltpolitik
Nedler	Manfred	Dortmund		Berater
Neumann	Günter	Frankfurt	Neckermann Versand AG	stv. Gesamtbe- triebsrat
Potter	Philip	Köln	Klaus Novy Institut	Moderator
Reitmeyer	Hans - Jürgen	Dorsten	Terra Protect	Inhaber
Reuscher	Dr. Gunter	Düsseldorf	Zukünftige Technologien Consulting der VDI TZ GmbH	Berater
Rudolph	Marion	Grevenbroich	WiRkung	Geschäftsführerin
Schwarz	Dr. Michael	Dortmund	Sozialforschungsstelle Dortmund	wiss. Mitarbeiter
Schweitzer	Klaus	Cölbe	Wagner Solartechnik	Geschäftsführer
Selvi	Venzlaff	Köln	3p Consortium for Sustainable Management	Projektmanagerin
Steinberger	Viktor	Mönchengladbach	TBS beim DGB NRW e.V.	Berater
Stuber	Martin	Berlin	DGB Struktur- und Umweltpolitik	Vorstandsmitglied
Tappert	Dominik	Solingen	Detecon International GmbH	Berater
Teichert	Dr. Volker	Heidelberg	FEST Arbeitsbereich Nachhaltige Entwicklung	
Teuschen	Klaus-Peter	Leverkusen	Feinschnitt	Geschäftsführer
Thierbach	Rainer	Neubiberg		
Tilke	Martin	Erftstadt	Tilke Learning	
von der Fecht Thomas		Köln	netz NRW Verbund für Ökologie und soziales Wirtschaften e.V.	
Zschäbitz	Claudia	Düsseldorf	Hans-Böckler-Stiftung	

- Abel, R. (2001): Die Balanced Scorecard im Arbeitsfeld von Betriebsräten Bochum.
- Abel, R./Wannöffel, M. (2002): Die Balanced Scorecard als Bestandteil der Betriebsratsarbeit, Düsseldorf.
- Ammon, U./Becke, G. u.a. (2002): Nachhaltiges Wirtschaften durch dialogorientiertes und systemisches Kennzahlenmanagement, Dortmund.
- Arnold, W./Freimann, J./Kurz, R. (2003): Exemplarische Umsetzung der Sustainable balanced Socercard in mittelständischen Unternehmen, Kassel, Band 21 der Werkstattreihe Betriebliche Umweltpolitik, Universität Kassel.
- Arnold, W./Freimann, J./Kurz, R. (2001): Grundlagen und Bausteine einer Sustainable Balanced Socercard (SBS), Kassel, Band 17 der Werkstattreihe Betriebliche Umweltpolitik, Universität Kassel.
- Baedeker, C./Heuer, P./Klemisch, H./Rohn, H. (2002): Handbuch zur Anwendung von SAFE - Sustainability Assessment For Enterprises, Ein Instrument zur Unterstützung einer zukunftsfähigen Unternehmens- und Organisationsentwicklung; Wuppertal.
- Birke, M./Schwarz, M./Göbel, M. (2003): Beratungsthema Unternehmensnachhaltigkeit: Künftige Herausforderungen für Umweltmanagement und Öko-Consulting, Berlin.
- Birke, M./Schwarz, M. (2001): Nachhaltiges Wirtschaften in KMU als organisationaler Such- und Lernprozess, uwf – Heft 1, 2001.
- Brennecke, V., u.a. (1997): Effektives Umweltmanagement: Arbeitsprogramm für den betrieblichen Umweltschutz, Berlin.
- BMU (Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit) (Hg.) (2004): Umweltbewusstsein in Deutschland, Bonn.
- Boguslawski, A. von/Ardelt, B. (Hg.) (2005): Sustainable Balanced Scorecard – Zukunftsfähige Strategien entwickeln und umsetzen, Eschborn
- Brentel, H./Klemisch, H./Rohn, H. (Hg.) (2003): Lernendes Unternehmen – Konzepte und Instrumente für eine zukunftsfähige Unternehmens- und Organisationsentwicklung, Opladen.
- BUND/UnternehmensGrün (Hg.) (2002): Zukunftsfähige Unternehmen – Wege zur nachhaltigen Wirtschaftsweise von Unternehmen, München.



- Dahmer, H.-J./Flocken, P./Kraushaar, A./Lauenstein, T. (2001): Stetige Innovation von Produkten und Prozessen als Voraussetzung nachhaltiger Entwicklung von kleineren Unternehmen. Projektbericht ProInVent. Düsseldorf.
- Däubler, W. (2000): Beteiligungsrechte des Betriebsrates/Wirtschaftsausschusses bei Einführung und Anwendung neuer mitarbeiterorientierter Controlling-Instrument am Beispiel der Balanced Scorecard, o.O.
- Däubler, W. (2001): Balanced Scorecard und Betriebsverfassung, in: Arbeitsrecht im Betriebe 4/2001, S. 208-224.
- ecco Unternehmensberatung GmbH (1999): Abschlussbericht des Projektes »Validierung und Verbreitung des ‚SOFT FACTOR ASSESSMENT‘ in kleinen und mittleren Unternehmen, Oldenburg.
- Ehlers/Gerteis/Holmer/Jung (2003.): E-learning-Services im Spannungsfeld von Pädagogik, Ökonomie und Technologie. Bielefeld.
- Empacher, C./Wehling, P. (2002): Soziale Dimensionen der Nachhaltigkeit, Frankfurt.
- European Foundation for Quality Management (Hg.)(1999): Das EFQM-Modell für Excellence, Brüssel.
- European Foundation for Quality Management (Hg.): Excellence bewerten, Brüssel 1999.
- European Foundation for Quality Management (Hg.): Die Grundkonzepte der Excellence, Brüssel 1999-2003.
- Flocken, P. (2005) Potentialanalyse die der Bäckerei Hoenen GmbH, in: factory 02/2005, S.12.
- Freimann, J.(Hg.) (1999): Werkzeuge erfolgreichen Umweltmanagements, Wiesbaden
- Freimann, J. (2004): Nachhaltige Unternehmensführung – der Blick auf die Akteure in: Freimann J.(Hg.) Akteure einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung, München 2004, S.1-16.
- Freimann, J; (Hg.) (2004): Akteure einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung, München 2004
- future e.V.(2000) Nachhaltigkeit jetzt! Anregungen, Kriterien und Projekte für Unternehmen, München.
- Hamschmidt, J. (2002): Managementsysteme – vom Umwelt- zum Sustainability-Management?, in: UmweltWirtschaftsForum, 10. Jg., H. 1, S. 62-65.
- Havighorst, F./Müller, S.G. (2000): Mehr als Kennzahlen – Balanced Scorecard als Beteiligungschance nutzen, Düsseldorf.
- Henseling, C. u.a. (1999): Soziale und ökonomische Nachhaltigkeitsindikatoren, Freiburg.
- Horvath, P./Kaufmann, L. (1998): Balanced Scorecard – ein Werkzeug zur Umsetzung von Strategien, in: Harvard Business Manager, 5, S. 39-48.

- Horvath & Partner (Hg.) (2001): Balanced Scorecard umsetzen, Stuttgart.
- Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hg.) (2004): Betriebliche Instrumente für nachhaltiges Wirtschaften – Konzepte für die Praxis, Köln.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (1997): Balanced Scorecard. Strategien erfolgreich umsetzen, Stuttgart.
- Kaplan, R.S./Norton, D.P. (2001): Die strategiefokussierte Organisation – Führen mit der Balanced Scorecard, Stuttgart.
- Klemisch H./Heuer P. (2001): SAFE – ein Instrument zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung – Nachhaltiges Wirtschaften durch Beteiligung, in: Umweltwirtschaftsforum, 1/2001 S. 27-32.
- Klemisch, H./Maron, H. (2004): Umweltmanagement und Integrierte Produktpolitik – Gestaltungsfelder für KMU und Träger der Mitbestimmung, Köln.
- Klemisch, H./Potter, P. (2004): Instrumente nachhaltigen Wirtschaftens – Aktuelle Angebote in der Personal- und Organisationsentwicklung, Köln.
- Klemisch, H./Simbriger A./Tischner U. u.a. (2005): Nachhaltige Güter erfolgreicher gestalten, Köln.
- Klemisch, H. (2004): Umweltmanagement und ökologische Produktpolitik – Partizipation betrieblicher und gesellschaftlicher Akteure, München.
- Klemisch, H./Rohn, H. (2002): Umweltmanagementsysteme in kleinen und mittleren Unternehmen – Befunde bisheriger Umsetzung, Köln.
- kompekt (Hg.) (2005): Zukunftssicherung durch nachhaltige Kompetenzentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen der Ernährungswirtschaft.
- Lauen, G./Schwarz, M. u.a. (2004): Beteiligung im betrieblichen Umweltschutz – Ein Leitfaden für Betriebsräte, Berlin.
- Lehmann, C. (2003): Umweltmanagement und zukunftsfähige Unternehmensentwicklung, in: Linne, G. und Schwarz, M. (Hg.) (2003): Handbuch Nachhaltige Entwicklung, Opladen.
- Linne, G./Schwarz, M. (Hg.) (2003): Handbuch nachhaltige Entwicklung – Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar? Opladen.
- Luig, A. (1999): Das Konzept der ökologischen Entwicklungsfähigkeit, in: fhS-prints 3/99, Schriftenreihe der Fachhochschule Schmalkalden, S. 49-91.
- Mathieu, P. (2002): Unternehmen auf dem Weg zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise, Wiesbaden.
- Merten, T./Lörcher, M./Ebert, W. (2002): Exzellent nachhaltig wirtschaften. Das Nachhaltigkeits-EFQM-Modell im Praxistest; in: Unternehmen & Umwelt, 2/02, S. 24-25.

- Merten, T./Westermann, U./Rohn, H./Baedeker, C./Gessner, C. (2005): Der Initiale Nachhaltigkeitscheck – Wissen wo Ihr Unternehmen heute steht! Nachhaltigkeitsprofil der Ernährungswirtschaft auf Basis durchgeführter Selbstbewertungen von 230 Unternehmen. In: kompakt (Hrsg.)(2005): Zukunftssicherung durch nachhaltige Kompetenzentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen der Ernährungswirtschaft.
- Mohe, M./Pfriem, R (2003): Sustainability Consulting. Nachhaltige Perspektiven für Klienten und Berater?, in: Linne, G./Schwarz, M. (Hg.) (2003): Handbuch nachhaltige Entwicklung – Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar? Opladen, S. 507-520.
- Müller, S.G. (Hg.)(2003): Der Mensch im Mittelpunkt – Beschäftigtenorientierte Unternehmensstrategien und Mitbestimmung, Frankfurt.
- Pfriem, R./Lehmann, C. (1999): Entwicklungsfähigkeitsanalysen, in: Freimann, J. (Hg.); Werkzeuge erfolgreichen Umweltmanagements, Wiesbaden, S. 217-231.
- Ritthof, M.,/Rohn, H./Liedtke, C (2002): MIPS berechnen. Ressourcenproduktivität von Produkten und Dienstleistungen, Wuppertal.
- Schaltegger, S./Dyllick, T. (Hg.) (2002): Nachhaltig managen mit der Balanced Scorecard, Wiesbaden.
- Schaltegger, S. u.a. (2002): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen – Konzepte und Instrumente zur nachhaltigen Unternehmensentwicklung, Lüneburg
- Speckbacher, G./Bischof, J./Pfeiffer, T. (2003): A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries, in: Management Accounting Research 14 (2003), S. 361-387.
- Schulz, W./Sprenger, R. u.a. (2002): Nachhaltiges Wirtschaften in Deutschland, München.
- Leitschuh-Fecht, H./Steger U. (2003): Wie wird Nachhaltigkeit für Unternehmen attraktiv?, in: Linne, G./Schwarz, M. (Hg.): Handbuch Nachhaltige Entwicklung – Wie ist nachhaltiges Wirtschaften machbar? Opladen, S. 257-266.
- TBS NRW (Hg.) (2002): Betriebsräte als Beteiligungsstrategen? Projektcontrolling nach BSC - Handlungshilfe für Betriebsräte , Oberhausen.
- Teichert, V. (1995): Perspektiven sozial-ökologischer Bilanzierung, Düsseldorf.
- Wassermann, W. (2001): Die Angst des Unternehmers vor dem Gewerkschafter, in: Frankfurter Rundschau 1.2.2001.
- Tischner, U. u.a. (2000): Was ist Eco-Design, Frankfurt.
- Walther, Michael (2004): Umweltmanagement und Unternehmenskultur, München.

Weber, J./Schäffer, U. (2000): Balanced Scorecard & Controlling – Implementierung  
– Nutzen für Manager und Controller –Erfahrungen in deutschen Unternehmen, Wiesbaden.

Westermann U. u.a. (2000): Kooperationsentwicklung in der textilen Kette, Münster.

## **LINKS ZUR NACHHALTIGKEIT IM INTERNET**

[www.baumev.de](http://www.baumev.de)

[www.bmu.de](http://www.bmu.de)

[www.econsense.de](http://www.econsense.de)

[www.future-ev.de](http://www.future-ev.de)

[www.kompaktnet.de](http://www.kompaktnet.de)

[www.nachhaltigkeitsrat.de](http://www.nachhaltigkeitsrat.de)

[www.nachhaltigkeit.at](http://www.nachhaltigkeit.at)

[www.nachhaltigkeit.de](http://www.nachhaltigkeit.de)

[www.oekoline.net](http://www.oekoline.net)

[www.umweltbundesamt.de](http://www.umweltbundesamt.de)

	Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Henry Schäfer • Philipp Lindenmayer</i> Sozialkriterien im Nachhaltigkeitsrating	13104	3-935145-80-2	19,00
<i>Rainer Frentzel-Beyme • Boris Oberheitmann</i> Arbeiten mit Styrol. Neuropsychologische Störungen bei niedriger Dosierung	13105	3-935145-82-9	12,00
<i>Axel Olaf Kern • Ernst Kistler • Florian Mamberger • Ric Rene Unteutsch • Bianka Martolock • Daniela Wörner</i> Die Bestimmung des Leistungskatalogs in der gesetzlichen Krankenversicherung (Band 1): Definitionsprobleme und Implikationen von Leistungsausgrenzungen in der gesetzlichen Krankenversicherung	13107	3-935145-84-5	18,00
<i>Dea Niebuhr • Heinz Rothgang • Jürgen Wasem • Stefan Groß</i> Die Bestimmung des Leistungskatalogs in der gesetzlichen Krankenversicherung (Band 2): Verfahren und Kriterien zur Bestimmung des Leistungskatalogs in der Gesetzlichen Krankenversicherung vor dem Hintergrund internationaler Erfahrungen	13108	3-935145-85-3	28,00
<i>Yasmine Chahed • Malte Kaub • Hans-Erich Müller</i> Konzernsteuerung börsennotierter Aktiengesellschaften in Deutschland	13109	3-935145-86-1	14,00
<i>Klaus Löbke</i> Die europäische Chemieindustrie. Bedeutung, Struktur und Entwicklungsperspektiven	13110	3-935145-87-X	25,00
<i>Friedrich Hauss • Dörthe Gatermann</i> Schaffung von Handlungs- und Unterstützungsstrukturen zur Erhöhung der Nutzerkompetenz von Krankenversicherten	13111	3-935145-88-8	10,00
<i>Andreas Diettrich • Korinna Heimann • Rita Meyer</i> Berufsausbildung im Kontext von Mobilität, interkulturellem Lernen und vernetzten Lernstrukturen	13112	3-935145-89-6	16,00
<i>Uwe Fachinger • Anna Frankus</i> Selbständige im sozialen Abseits	13113	3-935145-90-X	13,00
<i>Frank Havighorst</i> Jahresabschluss von Krankenhäusern. Betriebswirtschaftliche Handlungshilfen	13114	3-935145-91-8	14,00
<i>Achim Sollanek</i> Versicherungsbilanzen nach deutschem Handelsrecht	13115	3-935145-92-6	10,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Kuno Schedler • John Philipp Siegel</i> Strategisches Management in Kommunen	13116	3-935145-93-4	28,00
<i>Marita Körner</i> Riesterrente, Eichelförderung und geschlechtereinheitliche Tarife	13117	3-935145-94-2	10,00
<i>Arno Prangenberg • Manuela Aldenhoff</i> Steuerliche Grundlagen der Umwandlung von Unternehmen	13118	3-935145-95-0	12,00
<i>Andrea Jochmann-Döll • Karin Tondorf</i> Monetäre Leistungsanreize im öffentlichen Sektor	13119	3-935145-96-9	16,00
<i>Andreas Boes • Michael Schwemmlé</i> Herausforderung Offshoring. Auslagerung von IT-Dienstleistungen aus Unternehmen	13120	3-935145-97-7	15,00
<i>Wolfgang Gerstlberger • Wolfram Schmittle</i> Public Private Partnership	13121	3-935145-98-5	15,00
<i>Barbara Sternberger-Frey</i> Finanzwirtschaftliche Kennzahlen als Basis von Erfolgsbeteiligungen	13122	3-935145-99-3	10,00
<i>Johannes Koch • Winfried Heidemann • Christine Zumbeck</i> Nutzung elektronischer Netze zur Unterstützung des Lernens im Betrieb	13123	3-86593-001-8	12,00
<i>Wolfgang Däubler</i> Kontrolle von Arbeitsverträgen durch den Betriebsrat	13124	3-86593-002-6	12,00
<i>Klaus Hess • Siegfried Leittretter</i> Innovative Gestaltung von Call Centern – Kunden- und arbeitsorientiert	13125	3-86593-000-X	10,00
<i>Margarethe Herzog (Hrsg.)</i> Gender Mainstreaming	13126	3-86593-003-4	28,00
<i>Elke Wiechmann</i> Lokale Gleichstellungspolitik vor der Trendwende oder die modernisierte Tradition	13127	3-86593-004-2	18,00
<i>Christoph Andersen • Marcus Beck • Stephan Selle (Hrsg.)</i> Konkurrieren statt Privatisieren	13128	3-86593-005-0	18,00
<i>Bernhard Hillebrand</i> Ökologische und ökonomische Wirkungen der energetischen Sanierung des Gebäudebestandes	13129	3-86593-006-9	10,00
<i>Angela Wroblewski • Andrea Leitner</i> Lernen von den Besten. Interdependenzen von Frauenerwerbsbeteiligung und Geburtenzahlen im Ländervergleich	13130	3-86593-007-7	15,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Hartmut Küchle</i> Rüstungsindustrie transatlantisch? Chancen und Risiken für den deutschen Standort	13131	3-86593-008-5	12,00
<i>Klaus Maack</i> Wachstumspol Stettin und Auswirkungen auf die Entwicklung der deutschen-polnischen Grenzregion	13132	3-86593-009-3	18,00
<i>Herbert Baum • Klaus Esser • Judith Kurte • Jutta Schneider</i> Regionale Entwicklung und der Frankfurter Flughafen	13133	3-86593-010-7	15,00
<i>Anita Pfaff • Gert G. Wagner • Jürgen Wasem</i> Zwischen Kopfpauschale und Bürgerversicherung	13134	3-86593-011-5	24,00
<i>Hartmut Küchle</i> Die Neustrukturierung des deutschen Rüstungsmarktes als industriepolitische Aufgabe	13135	3-86593-012-3	20,00
<i>Mechthild Kopel • Sandra K. Saeed • Dietrich Englert</i> Gender Mainstreaming	13136	3-86593-013-1	i. Vorb.
<i>Mathias Hein • Gertrud Hovestadt • Johannes Wildt</i> Forschen Lernen	13137	3-86593-014-X	12,00
<i>Oliver Farhauer</i> Humanvermögensorientierung in Grundsicherungssystemen	13138	3-86593-015-8	18,00
<i>Andreas Pentz • Achim Sollanek</i> Cash-Pooling im Konzern	13139	3-86593-016-6	15,00
<i>Volker Eichener • Rolf G. Heinze</i> Beschäftigungspotenziale im Dienstleistungssektor	13140	3-86593-017-4	29,00
<i>Peter Kalkowski • Otfried Mickler</i> Projektorganisation in der IT- und Medienbranche	13141	3-86593-018-2	28,00
<i>Riza Gürel</i> Betriebsverfassungsgesetz in türkischer Sprache	13142	3-86593-019-9	15,00
<i>Henry Schäfer • Philipp Lindenmayer</i> Externe Rechnungslegung und Bewertung von Humankapital	13143	3-86593-020-4	10,00
<i>Ulrike C. Kannengießer</i> Arbeitsschutz für Frauen	13144	3-86593-021-2	15,00
<i>Carsten Würmann</i> Was heißt hier eigentlich gewerkschaftlich?	13145	3-86593-022-2	i. Vorb.
<i>Dorothee Beck (Hrsg.)</i> Zeitarbeit als Betriebsratsaufgabe	13146	3-86593-023-9	15,00
<i>Martin Führ • Andrea Baukrowitz (Hrsg.)</i> Evaluierung regionalwirtschaftlicher Wirkungsanalysen	13147	3-86593-024-7	19,00

	Bestellnr.	ISBN	Preis/€
<i>Birgit K. Mielke</i> Grundlagen des handelsrechtlichen Jahresabschlusses und Jahresabschlussanalyse	13148	3-86593-025-5	10,00
<i>Thomas Ebert</i> Generationengerechtigkeit in der gesetzlichen Renten- versicherung – Delegitimation des Sozialstaates?	13149	3-86593-026-3	18,00
<i>Marcus Kahmann</i> Mit vereinten Kräften. Ursachen, Verlauf und Konsequenzen der Gewerkschaftszusammenschlüsse von IG BCE und ver.di	13150	3-86593-027-1	i. Vorb.
<i>Sibel Vurgun (Hrsg.)</i> Gender und Raum	13152	3-86593-029-8	28,00
<i>Achim Sollanek</i> Bankbilanzen nach deutschem Handelsrecht. Betriebswirtschaftliche Handlungshilfen	13153	3-86593-030-1	12,00
<i>Siegfried Leittretter (Hrsg.)</i> Energieeffizientes Krankenhaus – für Klimaschutz und Kostensenkung	13154	3-86593-031-X	18,00
<i>Klaus Maack • Jesco Kreft • Eckhard Voss</i> Zukunft der Milchwirtschaft	13155	3-86593-032-8	18,00
<i>Jürgen Enders</i> Promovieren als Prozess – Die Förderung von Promovierenden durch die Hans-Böckler-Stiftung	13160	3-86593-037-9	12,00
<i>Thomas Blanke</i> Vorrats-SE ohne Arbeitnehmerbeteiligung	13161	3-86593-038-7	i. Vorb.

Ihre Bestellungen senden Sie bitte unter Angabe der Bestellnummern an den Setzkasten oder unter Angabe der ISBN an Ihre Buchhandlung. Ausführliche Informationen zu den einzelnen Bänden können Sie dem aktuellen Gesamtverzeichnis der Buchreihe **edition** entnehmen.

Setzkasten GmbH  
Kreuzbergstraße 56  
40489 Düsseldorf  
Telefax 0211-408 00 90 40  
E-Mail mail@setzkasten.de





## **Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung ist das Mitbestimmungs-, Forschungs- und Studienförderungswerk des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Gegründet wurde sie 1977 aus der Stiftung Mitbestimmung und der Hans-Böckler-Gesellschaft. Die Stiftung wirbt für Mitbestimmung als Gestaltungsprinzip einer demokratischen Gesellschaft und setzt sich dafür ein, die Möglichkeiten der Mitbestimmung zu erweitern.

## **Mitbestimmungsförderung und -beratung**

Die Stiftung informiert und berät Mitglieder von Betriebs- und Personalräten sowie Vertreterinnen und Vertreter von Beschäftigten in Aufsichtsräten. Diese können sich mit Fragen zu Wirtschaft und Recht, Personal- und Sozialwesen oder Aus- und Weiterbildung an die Stiftung wenden. Die Expertinnen und Experten beraten auch, wenn es um neue Techniken oder den betrieblichen Arbeits- und Umweltschutz geht.

## **Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI)**

Das Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung forscht zu Themen, die für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer von Bedeutung sind. Globalisierung, Beschäftigung und institutioneller Wandel, Arbeit, Verteilung und soziale Sicherung sowie Arbeitsbeziehungen und Tarifpolitik sind die Schwerpunkte. Das WSI-Tarifarchiv bietet umfangreiche Dokumentationen und fundierte Auswertungen zu allen Aspekten der Tarifpolitik.

## **Institut für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK)**

Das Ziel des Instituts für Makroökonomie und Konjunkturforschung (IMK) in der Hans-Böckler-Stiftung ist es, gesamtwirtschaftliche Zusammenhänge zu erforschen und für die wirtschaftspolitische Beratung einzusetzen. Daneben stellt das IMK auf der Basis seiner Forschungs- und Beratungsarbeiten regelmäßig Konjunkturprognosen vor.

## **Forschungsförderung**

Die Stiftung vergibt Forschungsaufträge zu Mitbestimmung, Strukturpolitik, Arbeitsgesellschaft, Öffentlicher Sektor und Sozialstaat. Im Mittelpunkt stehen Themen, die für Beschäftigte von Interesse sind.

## **Studienförderung**

Als zweitgrößtes Studienförderungswerk der Bundesrepublik trägt die Stiftung dazu bei, soziale Ungleichheit im Bildungswesen zu überwinden. Sie fördert gewerkschaftlich und gesellschaftspolitisch engagierte Studierende und Promovierende mit Stipendien, Bildungsangeboten und der Vermittlung von Praktika. Insbesondere unterstützt sie Absolventinnen und Absolventen des zweiten Bildungsweges.

## **Öffentlichkeitsarbeit**

Mit dem 14tägig erscheinenden Infodienst »Böckler Impuls« begleitet die Stiftung die aktuellen politischen Debatten in den Themenfeldern Arbeit, Wirtschaft und Soziales. Das Magazin »Mitbestimmung« und die »WSI-Mitteilungen« informieren monatlich über Themen aus Arbeitswelt und Wissenschaft. Mit der Homepage [www.boeckler.de](http://www.boeckler.de) bietet die Stiftung einen schnellen Zugang zu ihren Veranstaltungen, Publikationen, Beratungsangeboten und Forschungsergebnissen.

Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Straße 39  
40476 Düsseldorf  
Telefax: 02 11/77 78-225  
[www.boeckler.de](http://www.boeckler.de)

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.











