



Institute for International and
European Environmental Policy

Institut für Internationale und
Europäische Umweltpolitik

„Nachhaltige Güter produzieren und vermarkten – Chancen für kleine, mittlere Unternehmen und Handwerk“

**Hintergrundpapier für den Fachdialog im
Bundesumweltministerium am 24. September 2004**

Stand: 15. 9. 2004

erstellt im Auftrag des

Umweltbundesamtes

und des

Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit

durch

Ecologic

Institut für Internationale und Europäische Umweltpolitik gGmbH

Pfalzburger Str. 43-44, D – 10717 Berlin, Tel. +49 30 86880-0, Fax +49 30 86880-100

E-Mail: Klasing@ecologic.de

1 Einleitung

Die Veranstaltung „Nachhaltige Güter produzieren und vermarkten – Chancen für kleine, mittlere Unternehmen und Handwerk“ ist der zweite Fachdialog im Rahmen des nationalen Dialogprozesses zur Förderung nachhaltiger Konsum- und Produktionsmuster in Deutschland. Mit dem vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) und dem Umweltbundesamt (UBA) initiierten Dialogprozess wird der Auftrag des Weltgipfels für Nachhaltige Entwicklung 2002 in Johannesburg, Zehn-Jahres-Programme für nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster auf nationaler und regionaler Ebene zu erarbeiten, für Deutschland umgesetzt. Den Auftakt bildete die Konferenz „Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster – Nationaler Dialog zum Folgeprozess des Weltgipfels für Nachhaltige Entwicklung“ am 17./18. Februar 2004 in Berlin. Nachdem diese Konferenz ein breites Spektrum von Akteuren und Initiativen versammelte und einen Überblick über die bestehenden Ansätze und Handlungsnotwendigkeiten vermittelte, ist es Ziel der Fachdialoge, weitere Umsetzungsschritte entlang von einzelnen Themen und Akteursgruppen vorzubereiten. Im Gespräch mit den jeweils beteiligten Akteuren werden bestehende Projekte und Initiativen vorgestellt und ausgewertet, Erfolgsfaktoren herausgearbeitet und Hindernisse benannt. Die Rolle von UBA und BMU konzentriert sich dabei auf eine Moderatorfunktion. Nicht zuletzt geht es darum, neue Partnerschaften von Akteuren und Projekten zu initiieren.

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) spielen für die Stärkung nachhaltiger Konsum- und Produktionsmuster in Deutschland eine bedeutende Rolle. Sie sind mit ca. 3,3 Millionen in Deutschland angesiedelten Betrieben Herzstück und Motor der deutschen Wirtschaft. Mehr als 99 % aller Unternehmen in Deutschland sind KMU; sie erwirtschaften fast die Hälfte der Bruttowertschöpfung aller Unternehmen und stellen nahezu 70 % der Arbeitsplätze. Sie haben aber nicht nur aufgrund ihrer wirtschaftlichen Bedeutung eine Schlüsselrolle bei der Stärkung nachhaltiger Konsum- und Produktionsmuster; sondern weisen auch Eigenschaften auf, die besondere Chancen bergen. Dem stehen allerdings auch spezifische Schwierigkeiten und Hemmnisse gegenüber, die es zu überwinden gilt. Die Auftaktkonferenz im Februar 2004 wurde von Vertretern kleiner und mittlerer Unternehmen als ein Schritt in die richtige Richtung begrüßt. Es wurde aber auch deutlich, dass die Einbindung von KMU in den Prozess zur Förderung nachhaltiger Konsum- und Produktionsmuster noch wesentlich gezielter und intensiver betrieben werden muss. Als ein weiterer Schritt auf diesem Weg hat der geplante Fachdialog somit die Aufgabe,

- die Besonderheiten und Chancen von KMU im Hinblick auf nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster herauszuarbeiten,
- KMU-spezifische Hemmnisse zu benennen und Möglichkeiten zu ihrer Überwindung zu diskutieren sowie
- Perspektiven und Kooperationsmöglichkeiten aufzuzeigen, um die Potentiale von KMU für eine nachhaltige Wirtschaftsweise besser zu nutzen.

2 Nachhaltiges Wirtschaften – Chancen und Hindernisse für KMU und Handwerk

KMU und Handwerk leiden unter Bedingungen der fortschreitenden Globalisierung und schwacher Nachfrage aufgrund der gegebenen gesamtwirtschaftlichen Lage unter gestiegenem Wettbewerbsdruck. Gerade in dieser Situation ist die Bereitschaft und Kapazität gering, sich auf neue Themen wie Nachhaltigkeit einzulassen, die nicht unmittelbar „am Weg“ zu liegen scheinen. Erfolg und wirtschaftliches Überleben können aber unter Umständen gerade durch das Entdecken neuer Nischen und Geschäftskonzepte gesichert werden, und hier kann das Leitbild „Nachhaltigkeit“ eine bedeutende Rolle spielen.

Kleinen und mittleren Unternehmen stehen besondere **Chancen** im Rahmen einer nachhaltigen Wirtschaftsweise offen. Gemäß ihrer Strukturmerkmale haben KMU einen stärker regional ausgerichteten Wirkungskreis als Großunternehmen und haben deswegen besondere Chancen, in die nachhaltige Entwicklung der Region einbezogen zu werden bzw. diese mitzugestalten. KMU können bestimmte Marktnischen besetzen, in denen sich besondere Chancen bieten, nachhaltige Produkte zu vermarkten. KMU stehen oft in direkterer Beziehung mit ihren Kunden als Großunternehmen. Dadurch haben sie die Möglichkeit, stärker auf Kundenwünsche einzugehen, und bekommen direktere Rückmeldung von Kunden. Außerdem verfügen sie häufig über eine gewisse Flexibilität und können Wünsche individuell bearbeiten. Durch persönlichen Kontakt kann sich ein Vertrauensverhältnis des Kunden zum Unternehmen festigen. Ein Kundenverhalten, das sich am niedrigsten Preis und der größten Bequemlichkeit orientiert, ist nicht der einzige Trend am Markt. Neben ethischen Erwägungen motivieren auch Aspekte des eigenen Wohlbefindens, wie etwa die Sorge um Lebensmittelsicherheit, zum Kauf von nachhaltigen Produkten. Hier ergeben sich Marktnischen und Wettbewerbsstrategien für kleine und mittlere Unternehmen jenseits einer allein am niedrigsten Preis orientierten Konkurrenz.

Während KMU also einen wesentlichen Beitrag zu einem nachhaltigen Wirtschaften leisten können und umgekehrt nachhaltiges Wirtschaften eine aussichtsreiche Nische für solche Unternehmen bieten kann, bestehen andererseits spezifische **Hindernisse**, die es zu überwinden gilt. So haben KMU wenig Ressourcen,

- politische Entwicklungen, gesellschaftliche Diskussionsprozesse und Entwicklungen am Markt zu verfolgen,
- Einfluss auf solche Prozesse zu nehmen (z. B. durch politisches Lobbying oder umfangreiche Markenwerbung),
- im eigenen Unternehmen Technologien und Produkte zu entwickeln.

Wie auf der Auftaktkonferenz festgestellt wurde, sind die „**Toolboxen**“ der unterschiedlichen Akteure, insbesondere von Politik und Wirtschaft, nicht aufeinander abgestimmt, und es ist schwierig, eine **gemeinsame Sprache** zu finden. Hier stellt sich die Aufgabe, die Diskussion über die Ziele und Prinzipien der Nachhaltigkeit stärker als bisher an den betrieblichen Realitäten von KMU und Handwerk zu orientieren, sowie sehr konkrete, handlungs- und instrumentenorientierte Anregungen zu geben, die Aussicht auf konkrete wirtschaftliche Chancen und Vorteile bieten können.

3 Nachhaltig produzieren und managen

Wie in einer EU-weiten Studie¹ festgestellt wurde, sind **Managementfähigkeiten** die zentrale strategische Ressource für die Verbreitung von produktionsintegriertem Umweltschutz bei KMU. Ausschlaggebend für die Wahl einer nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensstrategie sind weniger die finanziellen Ressourcen als die Fähigkeit, Marktchancen frühzeitig wahrzunehmen und Kosten und Nutzen nachhaltiger Optionen realistisch einzuschätzen. Wesentliche Aspekte sind die Existenz einer formalisierten Managementstruktur, Fähigkeiten zur Bestandsaufnahme und Bewertung sowie die Verhandlungsposition gegenüber Zulieferern. Gezielte Unterstützung, etwa durch verbesserte Information und Netzwerkbildung, kann nicht nur das Fehlen strategischer Ressourcen kompensieren, sondern auch solche Ressourcen aufbauen helfen.

3.1 Zukunftssicherung durch Umweltmanagement und Qualifikation

Umweltmanagement

Mit der Annahme von Umweltmanagementsystemen wie EMAS und ISO 14001 durch KMU und Handwerk sind bestimmte Schwierigkeiten verbunden, die ihre Verbreitung bei dieser Unternehmensgruppe bislang hemmen. Hierzu zählen

- ungenügende Anreize und Unsicherheit über Marktvorteile,
- Fehlen von qualifizierten Beratern und sektorspezifischer Anleitung,
- Probleme mit dem Zertifizierungs-/Verifizierungsprozess,
- Folgekosten bei der vorgeschriebenen erneuten externen Überprüfung,
- Fehlende systematische Fortführung über Pilotvorhaben hinaus,
- ein hoher Dokumentations- und Formalisierungsaufwand;
- zudem werden eingespielte soziale Strukturen und Routinen im Betrieb in Frage gestellt.

Mögliche Antworten auf diese Schwierigkeiten können sein:

- gezieltere Hilfestellungen für KMU beim Aufbau von Umweltmanagementsystemen,
- Berücksichtigung der Erfahrungen von KMU bei der geplanten Überarbeitung der EMAS-Verordnung,
- Stufenweise Einführung von Umweltmanagementsystemen; alternative, speziell auf KMU bzw. Handwerk zugeschnittene Umweltmanagementsysteme, die den Einstieg in EMAS oder ISO 14001 bilden (z. B. QUH-Siegel des Qualitätsverbands umweltbewusster Handwerksbetriebe). In einem Vorhaben von UBA und BMU werden derzeit die existierenden „niedrigschwelligen“ Umweltmanagementansätze unterhalb von EMAS und ISO 14001 ausgewertet mit dem Ziel, ein Stufenmodell für KMU zu entwickeln, das von

¹ Eco-design: Strategies for dissemination to SMEs. Part I: Overall analysis and conclusions. An ESTO project report, prepared for the European Commission – JRC Institute Prospective Technological Studies Seville, October 2000. <ftp://ftp.jrc.es/pub/EURdoc/eur19740en.pdf>

einfacheren Ansätzen ausgehend zu einer EMAS-Beteiligung des Unternehmens führen kann.

In jedem Fall benötigt ein Unternehmen **konkrete wirtschaftliche Anreize**, um an einem Umweltmanagementsystem teilzunehmen. Dies können direkte finanzielle Anreize sein, die sich aus Ressourcen- und Energieeinsparungen ergeben, die sich auch betriebswirtschaftlich rechnen. Es können Marktanreize sein, die sich aus einem Imagegewinn ergeben; oder es können Anreize seitens der Behörden gesetzt werden, indem teilnehmenden Unternehmen bestimmte Verwaltungsvereinfachungen in Aussicht gestellt werden. In den vergangenen Jahren hat sich eine Vielzahl von Umweltmanagement-Ansätzen herausgebildet, in denen die wirtschaftlichen Vorteile hervorgehoben werden. Hier entstehen die Win-win-Situationen, auf die KMU angewiesen sind. „Nachhaltiges Wirtschaften“ wird verstanden als wirtschaftliche Existenzsicherung gerade durch Berücksichtigung der ökologischen Dimension. Ökologische Effizienz trägt zur ökonomischen Effizienz bei; ökologische Qualität ist als Teil der Produktqualität ein Wettbewerbsfaktor.

Durch die **Einbindung in größere Zusammenhänge**, Initiativen und Strategien können Umweltmanagementsysteme eine größere Sichtbarkeit und damit möglicherweise auch Attraktivität erreichen. Solche Initiativen sind sowohl von **Kommunen** (oft im Rahmen von lokalen Agenda-21-Prozessen) als auch von **Bundesländern** ergriffen worden. Viele Landesregierungen haben inzwischen freiwillige Vereinbarungen mit der Wirtschaft im Rahmen von „Umweltpartnerschaften“, „Umweltpakten“ oder „Umweltallianzen“ geschlossen, in denen die Förderung der Teilnahme an Umweltmanagementsystemen ein wesentlicher Bestandteil ist. Ein Anreiz zur Teilnahme ist unter anderem, dass zertifizierten Unternehmen Verwaltungsvereinfachungen in Aussicht gestellt werden. Bestandteile der Umweltallianzen sind außerdem Investitionshilfen für wirtschaftlich rentable Umweltschutzmaßnahmen. Ein weiterer Vorteil der Teilnahme an Umweltpartnerschaften für Unternehmen ist die Öffentlichkeitswirksamkeit.

Branchenbezogene Kompetenzentwicklung

Gezielte **Kompetenzentwicklung für einzelne Branchen** kann mittelständischen Unternehmen helfen, ihre Nische am Markt zu finden bzw. zu behaupten. So dient das Projekt „**kompakt**“ der Zukunftssicherung von KMU in der Ernährungswirtschaft. Ausgangspunkt sind der verschärfte Wettbewerb im Nahrungsmittelsektor und die zunehmenden Konzentrationstendenzen im Einzelhandel. Chancen, in dieser schwierigen Situation Nischen zu besetzen, eröffnen sich für kleine und mittlere Unternehmen durch aktuelle Trends im Verbraucherverhalten, wie das verstärkte Bedürfnis nach Lebensmittelsicherheit. „Kompakt“ bietet Instrumente und Konzepte an, um bisher ungenutzte Innovationspotentiale im ökonomischen, ökologischen und sozialen Bereich zu erschließen. Bestandteile sind ein Internetportal, innerbetriebliche Beratungen und Trainings sowie überbetriebliche Schulungen.

Verschiedene Initiativen zur Qualifikation für Umweltschutz und Nachhaltigkeit bestehen auch im **Handwerk**. Hier ist etwa das bundesweite Netz von **Umweltzentren des Handwerks** zu nennen oder die **Umweltgemeinschaften des Handwerks** (z. B:

Schreinerhandwerk Baden-Württemberg, Tischlerhandwerk Hessen), sowie das Projekt „MODUL“ („Meisterteam organisiert den Umweltschutz langfristig“), das ebenfalls eine Betonung auf gleichzeitige ökonomische und ökologische Verbesserung der Betriebsabläufe legt.

Kompetenzentwicklung und Motivation von Mitarbeitern

Voraussetzung für die Umsetzung nachhaltigen Wirtschaftens ist nicht nur eine entsprechend sensibilisierte Unternehmensführung. Der Erfolg hängt auch von entsprechend motivierten und geschulten Mitarbeitern ab. Hier sind in der Praxis noch erhebliche Defizite zu verzeichnen.² Die Beteiligung von Mitarbeitern im betrieblichen Umweltschutz ist oft noch unzureichend in der Unternehmenskultur verankert. Ein hemmender Faktor ist das Festhalten an Aufgabenverteilungen und Kompetenzbereichen, die insbesondere auf der mittleren Leitungsebene der Unternehmen durch neue Beteiligungsformen als gefährdet angesehen werden. Hinzu kommt auf der unteren Ebene der Beschäftigten eine Scheu vor zusätzlicher Arbeitsbelastung und einer Veränderung der gewohnten Arbeitsroutinen. In der Folge findet in den Betrieben zu wenig bereichsübergreifende Kommunikation statt. Noch stärker als klassische Umweltschutzthemen wird der Bereich der Produktentwicklung als Expertensache angesehen; gerade hier werden jedoch die entscheidenden Weichen für Umwelteigenschaften und Nachhaltigkeit von Produkten gestellt.

An der Verbesserung der mitarbeiterbezogenen Motivation und Kommunikation setzt das Projekt **MIMONA** (Mitarbeiter-Motivation zur Nachhaltigkeit) des B.A.U.M. e.V. an, das sich in erster Linie an KMU wendet. Im Rahmen des Projektes werden Positivbeispiele gesammelt und interessierten Unternehmen zugänglich gemacht.

3.2 Informationsplattformen

Gerade für KMU ist die **Verfügbarkeit von Informationen** ein kritischer Faktor. Hier geht es nicht nur darum, ob Informations- und Beratungsangebote überhaupt vorhanden sind, sondern auch darum, ob der Zugang zu ihnen einfach und übersichtlich genug gestaltet ist. Es erleichtert die Annahme von solchen Angeboten, wenn eine zentrale Anlaufstelle vorhanden ist, die Orientierung bietet.

Die Bereitstellung von Basisinformationen und Best-practice-Beispielen im **Internet** ist wesentlicher Bestandteil vieler Projekte zur Unterstützung von nachhaltigem Wirtschaften in KMU und bei einigen Projekten auch das Hauptziel. Bestehende Informationsplattformen im Internet stellen einen Schritt zur Vernetzung und Verbreitung von Informationsangeboten dar; jedoch besteht auch hier bisher eher ein vielfältiges Nebeneinander als eine geordnete, Orientierung bietende Struktur. Eine Einschränkung ist zudem dadurch gegeben, dass das Internet von den Unternehmen noch nicht durchweg als selbstverständliches Informationsmedium genutzt wird. Auch auf längere Sicht wird das Medium Internet die

² Siehe hierzu Herbert Klemisch: Integrierte Produktpolitik und Umweltmanagement – Wege zu Umweltschutz und Produktverantwortung? Beitrag für uwf-Schwerpunktheft „Konzepte für integrierte Produkt- und Dienstleistungssysteme, März 2004. http://www.kni.de/Dokus/IPP/kni_UWF_Klemisch.pdf

herkömmlichen Informations- und Beratungsangebote eher unterstützen als ersetzen können. Insbesondere ersetzt es keine persönliche Kommunikation und keine gezielte Ansprache der Unternehmen.

3.3 Kooperationen zwischen Unternehmen

Auf der Ebene von Management und Produktion bestehen vielfältige Möglichkeiten, Nachhaltigkeit durch Kommunikation und Kooperation zwischen Unternehmen zu fördern. Zu diesen Möglichkeiten zählen

- Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmen hinsichtlich nachhaltigen Wirtschaftens,
- verstärkte Kommunikation zwischen Unternehmen, die in einer Zulieferkette miteinander in Beziehung stehen,
- Kooperation zwischen Unternehmen an einem Standort, indem die Stoffströme dieser Unternehmen miteinander verknüpft werden.

Erfahrungsaustausch/Benchmarking

Als eine stark formalisierte Art des Erfahrungsaustausches kann der Benchmarking-Ansatz des **be.st**-Projekts („Kooperatives nachhaltigkeitsorientiertes Benchmarking“; 2002-2004) angesehen werden, das den Vergleich mit anderen Unternehmen in Hinblick auf den Entwicklungsstand nachhaltigen Wirtschaftens ermöglicht. Es handelt sich um ein branchenübergreifendes Benchmarking, das Firmen nicht anhand von Produkten oder anderen branchenspezifischen Objekten vergleicht, sondern an Geschäftsprozessen ansetzt. Bei diesem Benchmarking wurde darauf abgezielt, keine klassischen Umweltprozesse (z .B. Entsorgung) oder Hauptprozesse (z. B. Produktion) in den Vordergrund zu stellen, die ohnehin schon Gegenstand kontinuierlicher Verbesserung sind, sondern so genannte „Unterstützungsprozesse“, die gewöhnlich weniger Aufmerksamkeit erfahren, wie innerbetriebliche Logistik und Lagerhaltung, Produktentwicklung und Kundenservice.

Kommunikation entlang der Produktionskette

Durch verstärkte Kommunikation von Unternehmen entlang der Produktionskette einer Branche können die Geschäftsprozesse sowohl ökonomisch als auch ökologisch optimiert werden. Für die Textilindustrie wurde dies beispielhaft in dem Projekt „**Texweb**“ (1998-2000) erprobt.

Vernetzung von Stoffströmen

Das Konzept der „**industrial ecology**“ oder der „**eco-industrial parks**“ sieht vor, die **Stoffströme** von Unternehmen an einem Standort miteinander zu vernetzen, so dass im Idealfall die Abfälle des einen Unternehmens vom nächsten Unternehmen als Rohstoffe genutzt werden. Es wurde in Ländern wie Dänemark, den USA und Kanada entwickelt und erprobt. Auch KMU können in dieses Konzept eingebunden werden, das neben dem

ökologischen Vorteil, Stoffkreisläufe zu schließen, auch finanzielle Einsparmöglichkeiten bietet. Ein Beispiel für die Umsetzung in Deutschland ist das Projekt „Aufbau eines nachhaltigkeitsorientierten Stoffstrommanagements in der Industrieregion Rhein-Neckar“ (1999-2001). Die Vernetzung von 14 Unternehmen im Industriegebiet Pfaffengrund führte bereits nach zwei Jahren zu Kosteneinsparungen von über 30 %. Die wirtschaftlichen Erfolge zeigen, dass ein Eigeninteresse von Unternehmen an solchen Modellen mobilisierbar ist; jedoch sind bestimmte Barrieren, wie Transaktionskosten oder Bedenken gegenüber der Offenlegung von ökonomischen Daten, zu überwinden.³

4 Nachhaltige Angebote gestalten und vermarkten

Ein kritischer Faktor für den Erfolg von nachhaltigen Angeboten ist es, die **Bedürfnisse und das Verhalten der Kunden** richtig einzuschätzen und gegebenenfalls Einfluss darauf zu nehmen. Auf diesem Gebiet haben Kommunikation, Kooperation und neue Allianzen eine besondere Bedeutung.

4.1 Nachhaltige Güter gestalten

Ökodesign – die gezielte Produktgestaltung im Hinblick auf umweltverträgliche Eigenschaften – wird zunehmend als ein entscheidendes Element nachhaltiger Produktion neben der umweltverträglichen Gestaltung von Produktionsabläufen gesehen. Wie die bereits erwähnte EU-Studie „Ecodesign: Strategies for dissemination to SMEs“ belegt, sind KMU im Ökodesign deutlich weniger aktiv als Großunternehmen. Zwei wesentliche Barrieren für KMU wurden in diesem Zusammenhang identifiziert:

- Wegen fehlender strategischer Ressourcen ist es oft schwierig für KMU, zukünftige Marktvorteile für umweltfreundliche Produkte abzuschätzen. Beispielsweise sind sie weniger als große Firmen über aktuelle Gesetzgebungsaktivitäten auf dem Laufenden.
- Ökodesign erfordert spezielles Know-how und besondere Werkzeuge. Während große Unternehmen die Möglichkeit haben, diese intern zu entwickeln, sind die meisten KMU hier auf Hilfe von außerhalb angewiesen.

Auch dort, wo Ökodesign-Aktivitäten von KMU im Rahmen von Projekten unterstützt wurden, wurden sie von den Unternehmen oft nicht fortgesetzt, wenn die Unterstützung aufhörte. Als einen wesentlichen Grund gibt die Studie an, dass die Unterstützungsprogramme sich zu sehr auf die Angebotsseite konzentrierten und der Marktanreiz auf der Nachfrageseite zu schwach oder zu wenig sichtbar war. Um nicht in „Sackgassen“ zu geraten, ist es entscheidend, Absatzmöglichkeiten und Kundenwünsche von Anfang an gebührend zu berücksichtigen. Auf die Frage „Welche Perspektive hat Ökodesign?“ wurde auf der Auftaktkonferenz im Februar entsprechend pointiert geantwortet: „Gar keine“. Damit sollte deutlich gemacht werden, dass Ökodesign nie losgelöst von anderen Designkriterien (Ästhetik, Benutzerfreundlichkeit) betrachtet werden darf, sondern nur eine Zukunft hat,

³ Vgl. Graehl/Fichtner/Rentz: „Vielfältige Hemmnisse überwinden“, in: Ökologisches Wirtschaften 6/2000

wenn dieser als ein ganzheitlicher bzw. integrativer Gestaltungsansatz von Waren und Dienstleistungen entwickelt wird.

Als Beispiel für die Unterstützung von Ökodesign bei KMU und Handwerk seien hier zwei Projekte genannt, in denen Marketingüberlegungen einen integralen Bestandteil bilden. Ziel des Projektes „**Ökologische Produktentwicklung in gestaltenden Handwerksbetrieben**“ (2002/2003) war es, ökologische Kriterien in den täglichen Ablauf der Produktgestaltung zu integrieren. Hierfür wurde ein Schulungsprogramm für gestaltende Handwerker entwickelt und umgesetzt. Ergänzend wurden unterstützende Konzepte für das Marketing nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen erarbeitet.

Das Projekt **ecobiente: Nachhaltige Güter erfolgreicher gestalten** hat zum Ziel, die Vermarktungschancen für nachhaltige Güter zu verbessern, indem ein zielgruppenadäquates Design sowie Werbe- und Marketingstrategien für ökologisch nachhaltige Produkte entwickelt werden. Dies geschieht am Beispiel des Bedarfsfeldes Bauen und Wohnen.

Ein weiter gehender Ansatz ist die „**partizipative Produktentwicklung**“, bei der die Nutzer ihre Erfahrungen und Vorlieben in direkter Kommunikation mit Unternehmen für die Produktentwicklung nutzbar machen. Dieses Konzept wurde bisher vorwiegend in den Niederlanden erprobt und wird in Deutschland gegenwärtig in dem Projekt GELENA (Gesellschaftliches Lernen und Nachhaltigkeit) am Beispiel der Klimaauswirkungen von Produkten untersucht.

4.2 Verbesserung des Marktes für Reparaturdienstleistungen und aufgearbeitete Altprodukte

Ein besonderer Beitrag und eine Chance des **Handwerks** zum nachhaltigen Wirtschaften liegt darin, die Nutzungsdauer von Gütern durch **Reparatur und neue Aufbereitung** zu verlängern. Unter den bestehenden Marktbedingungen liegen jedoch die Möglichkeiten in diesem Bereich weit unter dem, was im Sinne einer dauerhaft zukunftsfähigen Wirtschaft wünschenswert wäre. Den niedrigen Preisen für Neugeräte infolge geringer Energie- und Materialkosten und des starken Preiswettbewerbs der Hersteller stehen hohe Arbeitskosten für die Reparatur gegenüber. Auch auf Seiten der Verbraucher bestehen trotz der weitverbreiteten Einsicht, die Produktlebensdauer durch Reparatur zu verlängern, vielfache Vorbehalte (z. B. in Form subjektiv erhöhter Verhaltenskosten) gegenüber der verstärkten Inanspruchnahme von Reparaturdienstleistungen. Ein gewisser Spielraum für Verbesserungen besteht jedoch auch innerhalb dieser Rahmenbedingungen. Die Arbeit von Reparaturwerkstätten kann durch eine stärkere Vernetzung mit Hilfe moderner Kommunikationsmittel (Datenbanken, Ersatzteillbörsen u. ä.) unterstützt und kosteneffizienter gestaltet werden. Für die Attraktivität aus Kundensicht ist neben dem Preis auch der umfassende Service rund um das (Alt-)Produkt entscheidend.

Eine große aktuelle Herausforderung ist die **Wiederverwendung und -verwertung von Computern**, die bereits innerhalb der technisch möglichen Nutzungszeit technologisch veralten und dadurch besonders wenig nachhaltigen Verbrauchsmustern unterliegen. Hier setzt das Projekt **ReUse Computer** an. Um gebrauchten, funktionsfähigen Computern eine zweite Lebensphase zu ermöglichen, wird den Kunden ein umfassender Service rund um das Gerät geboten, der eine Beratung für sinnvolle Softwarelösungen und das Konvertieren

von Dateien von neueren in ältere Programme einschließt. Die Zielgruppe umfasst einkommensschwache Personen, Studenten, ältere Menschen sowie kleine und mittlere Unternehmen, die aus ökonomischen, möglicherweise aber auch ökologischen und sozialen Erwägungen gebrauchte Computer vorziehen.

Im Bereich von **Möbeln** hat das Projekt ecomoebel (vgl. die Dokumentation „Kommunen als Innovationsstandort für Nachhaltigkeit in Konsum und Produktion“ zum Fachdialog am 18. 6. 2004) gezeigt, dass der Handel mit aufgearbeiteter und künstlerisch „re-designter“ Gebrauchtware unter Marktbedingungen funktioniert, wenn eine entsprechende Anfangsunterstützung, insbesondere im Bereich des Marketing, gegeben wurde.

4.3 Neue Kooperationsformen, Geschäftsmodelle und strategische Allianzen

Der Erfolg von nachhaltigen Angeboten kann durch vielfältige Kooperationen und Allianzen gefördert werden. An dieser Stelle seien zwei sehr unterschiedliche Beispiele genannt. Im Zentrum von **Anbiertergemeinschaften** steht zwar die Kooperation zwischen Unternehmen, sie können jedoch auch die Kooperation mit vielen anderen Akteuren – wie Instituten, Verbänden, Landesregierungen und Universitätsverwaltungen – umfassen. Eine vom unmittelbaren Geschäftsprozess losgelöste, auf langfristige Bewusstseinsbildung abzielende Kooperation ganz anderer Art sind die **Lernpartnerschaften** von Unternehmen mit Schulen und anderen Bildungseinrichtungen.

In verschiedenen Formen von **Anbiertergemeinschaften** können Firmen unter einem Dach, lokal oder regional miteinander kooperieren. Durch Zusammenschluss in solchen Gemeinschaften ist es z.B. Handwerksbetrieben mit unterschiedlicher Spezialisierung möglich, ihren Kunden Gesamtlösungen anzubieten⁴. Die Einrichtung von „**Öko-Kaufhäusern**“ ist an verschiedenen Orten Deutschlands initiiert und teilweise auch erprobt worden. Das Konzept besteht darin, dass verschiedene ökologisch orientierte Anbieter – z. B. Lebensmittelhändler, Möbelgeschäfte, Restaurants, Handwerker, Ärzte und andere Dienstleister – sich unter einem gemeinsamen Dach versammeln und so den ökologisch aufgeschlossenen Kunden ein vielfältiges, konzentriertes Angebot präsentieren können. Im Gegensatz zu einer Strategie, bei der ökologische Aspekte eher unauffällig im „Mainstream“ mit berücksichtigt werden, wird hier auf die Attraktivität eines gezielt ökologischen Projektes gesetzt. Das derzeit größte Zentrum dieser Art ist die „Rommelmühle“ in Bietigheim-Bissingen bei Stuttgart (seit 1998). Das „Ökozentrum Oldenburg“, das an die Universität angegliedert und besonders auf studentische Kundschaft ausgerichtet ist, besteht seit 1999. In Krefeld wurde in Zusammenarbeit mit dem Naturschutzbund ein dezentrales Modell entwickelt, in dem ökologische Anbieter in der Stadt als „virtuelles Kaufhaus“ gemeinsam am Markt auftreten. Ähnlichkeit mit diesem Konzept einer dezentralen Anbiertergemeinschaft hat auch das Konzept einer **Öko-Bonuskarte**, wie es u. a. in Heidelberg erprobt wurde (vgl. die Dokumentation zum Fachdialog „Kommunen als Innovationsstandort für Nachhaltigkeit in Konsum und Produktion“). Ein „Nachhaltigkeitszentrum“ in Hamburg-Ottensen, das als das

⁴ Für Beispiele siehe Schilde/Salzig/Liedtke: Unternehmenskooperation – was ist dran am neuen Zauberwort? Wuppertal spezial 26.
http://www.wupperinst.org/Publikationen/Wuppertal_Spezial/ws26.pdf

größte Zentrum in Deutschland geplant war, konnte nicht verwirklicht werden, nachdem Anfang 2004 die Unterstützung von Landesseite eingestellt wurde. Die Schwierigkeiten, denen sich Ökokaufhaus-Projekte ausgesetzt sehen, sind auch vor dem Hintergrund der generell schwierigen Situation des Einzelhandels zu sehen; nach Ansicht von Projektbeteiligten handelt es sich dennoch um ein langfristig aussichtsreiches Konzept.

Im Sinne einer „**Bildung für Nachhaltigkeit**“ sind verschiedene Ansätze entwickelt worden, wie Schulen und außerschulische Bildungseinrichtungen mit Unternehmen kooperieren können, um praxisnahes Lernen zu ermöglichen. An dem Projekt „**Kurs 21 – Schulen unternehmen Zukunft**“ sind Schulen und Unternehmen aus vier Bundesländern mit Schwerpunkt auf der „Modellregion Wuppertal“ beteiligt. Zu den teilnehmenden Unternehmen zählen sowohl große Unternehmen als auch KMU. Die Lernpartnerschaften mit Unternehmen dienen sowohl der Vermittlung von Praxiswissen über Unternehmen auf Seiten der Schüler als auch der Förderung nachhaltiger Unternehmens- und Kommunikationsstrategien auf Seiten der Unternehmen. Ähnliche Ziele werden in Projekten der Arbeitsgemeinschaft Natur- und Umweltbildung verfolgt (vgl. die Dokumentation zum Fachdialog „Kommunen als Innovationsstandort für Nachhaltigkeit in Konsum und Produktion“). Anhand von „**Lernorte-Netzen**“ können Schüler den Lebensweg von Produkten des Alltags nachvollziehen; in dem Projekt „**Umweltzentren und Nachhaltigkeitsinitiativen als Kooperationspartner**“ werden Nachhaltigkeitsinitiativen der Wirtschaft durch die Einrichtung von „Tandems“ mit Umweltbildungszentren unterstützt.

5 Entwicklungsperspektiven und Anknüpfungspunkte für kooperatives Vorgehen

Wie die vorangegangenen Kapitel zeigen, gibt es eine Reihe von Beispielen, die als Erfolgsmodelle gewertet werden können, in denen ökologische, ökonomische und soziale Unternehmensaspekte sich gegenseitig unterstützend entwickelt werden konnten:

- Ökologische Effizienz (Einsparen von Energie und Rohstoffen) ist über kurz oder lang auch ökonomische Effizienz; durch Umweltschutz können spürbare Kosteneinsparungen erreicht werden.
- Mit nachhaltigen Angeboten wie hochwertigen, langlebigen Produkten und integriertem Service können Marktpotentiale erschlossen werden.
- Neue soziale Qualitäten, die sich ökologisch und ökonomisch positiv auswirken können, entstehen durch Motivation, Qualifikation und Beteiligung von Beschäftigten sowie durch Kommunikation und Kooperation mit anderen Unternehmen und mit weiteren Partnern.

Damit die Potenziale und Marktmöglichkeiten von KMU für ein nachhaltiges Wirtschaften zukünftig verstärkt zum Tragen kommen, können die Unternehmen in einer Reihe von Erfolgsfaktoren unterstützt werden. Hierzu zählen

- Managementqualitäten, einschließlich frühzeitiger Wahrnehmung von Marktentwicklungen und Gesetzgebungsprozessen;
- Qualifikation von Mitarbeitern;

- Einsatz moderner Informations- und Kommunikationstechnologie sowohl im Fertigungsprozess – z. B. CAD (Computer Aided Design) und CAM (Computer-Aided Manufacturing) – als auch in Marketing und Vertrieb (Internet);
- Marktforschung und Entwicklung von Marketingstrategien.

Nicht alle Handlungsmöglichkeiten liegen auf der Ebene des einzelnen Unternehmens. Voraussetzung dafür, dass sich nachhaltige Angebote durchsetzen, ist auch eine entsprechende **Marktumgebung**. Diese kann einerseits durch vom Staat gesetzte **Rahmenbedingungen** gefördert werden (Senkung der Abgabenbelastung des Faktors Arbeit; fiskalische Lenkung; Produzentenverantwortung; Umweltauflagen; Labelling; Signale durch das öffentliche Beschaffungswesen). Andererseits geht es um **Bewusstseinsbildung** bei den Konsumenten durch die Gestaltung einer geeigneten Umweltkommunikation (z. B. in Form akteursübergreifender Kommunikationsinitiativen); hier handelt es sich um eine langfristige, gesamtgesellschaftliche Aufgabe, zu der auch die Unternehmen selbst einen gewissen Beitrag leisten können. Auch hierfür wurden Beispiele genannt, die sich ausbauen lassen, etwa die Förderung regionalen Bewusstseins und regionaler Kultur in Kooperation mit den örtlichen politischen Strukturen und Verbänden sowie die Zusammenarbeit mit Schulen und anderen Bildungseinrichtungen im Sinne einer Bildung für Nachhaltigkeit.

Eine entscheidende **mittlere Ebene** zwischen den Handlungsmöglichkeiten des einzelnen Unternehmens und den allgemeinen politisch-gesellschaftlichen Rahmenbedingungen ist die Ebene der **Kooperation zwischen gesellschaftlichen Akteuren**. Gerade für KMU gilt, dass sich nachhaltige Unternehmenskonzepte selten „von selbst“ entwickeln und am Markt Erfolg haben. Anregung und Unterstützung von außen sowie Kooperationen mit und zwischen Unternehmen sind von entscheidender Bedeutung. In Deutschland gibt es bereits eine Vielzahl von Modellprojekten und unterstützenden Strukturen, mit denen allerdings noch nicht die erforderliche Breite an Unternehmen erfasst wurde. Wichtig erscheint vor allem die Überwindung der Zersplitterung der vielen Einzelinitiativen, welche aufgrund ihrer geringen Sichtbarkeit nur bedingt weitreichende Multiplikationseffekte erzielen können. Die Herausforderung besteht darin, erfolgreiche Ansätze durch akteursübergreifende Kommunikationsinitiativen (z. B. im Rahmen von Public-Private-Partnerships) in die Breite zu tragen.