

Bizer, Kilian (Ed.); Haverkamp, Katarzyna (Ed.)

**Book**

## Nachhaltigkeit im Handwerk

Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, No. 88

**Provided in Cooperation with:**

Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen (ifh)

*Suggested Citation:* Bizer, Kilian (Ed.); Haverkamp, Katarzyna (Ed.) (2012) : Nachhaltigkeit im Handwerk, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien, No. 88, ISBN 978-3-86944-091-0, Mecke Druck und Verlag, Duderstadt

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/191879>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

**DHI**

DEUTSCHES HANDWERKSINSTITUT

Kilian Bizer und Katarzyna Haverkamp (Hrsg.)

Nachhaltigkeit im Handwerk

**88**

Göttinger Handwerkswirtschaftliche Studien

Volkswirtschaftliches Institut für Mittelstand  
und Handwerk an der Universität Göttingen

*i/f/h*

Kilian Bizer und Katarzyna Haverkamp (Hrsg.)

## Nachhaltigkeit im Handwerk

GÖTTINGER HANDWERKSWIRTSCHAFTLICHE STUDIEN

---

Herausgegeben von Prof. Dr. Kilian Bizer

BAND 88

VERLAG MECKE DRUCK • DUDERSTADT • 2012

# **Nachhaltigkeit im Handwerk**

Mit Beiträgen von

K. Bizer u. K. Haverkamp, St. Hensel, Ch. Ax, K. Kristof,  
F. Maaß u. M. Hoffmann, H. Rohn, J. von Geibler, L. Krüger

Gedruckt als Veröffentlichung  
des Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk  
an der Universität Göttingen  
Forschungsinstitut im Deutschen Handwerksinstitut e.V.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages



sowie den  
Wirtschaftsministerien  
der Bundesländer

---

### Bibliografische Informationen Der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über

<http://dnb.ddb.de>

abrufbar.

---

**ISBN 978-3-86944-091-0**

Alle Rechte vorbehalten

Mecke Druck und Verlag • Christian-Blank-Straße 3 • 37115 Duderstadt

Tel. 05527-98 19 22 • Fax 05527-98 19 39

eMail: [verlag@meckedruck.de](mailto:verlag@meckedruck.de)

Internet: [www.meckedruck.de/ifh](http://www.meckedruck.de/ifh)

Gesamtherstellung: Mecke Druck und Verlag • 37115 Duderstadt

## Vorwort

Nachhaltigkeit spielt im Handwerk eine zentrale Rolle: Das Handwerk bietet mehr Ausbildungsplätze als es selber braucht. Handwerksunternehmen sorgen für die Bildung von Humankapital auch unter den Jugendlichen, denen andere Karrierewege (vorerst) nicht offen stehen. Und das Handwerk ist in vielen Lebensbereichen zentral daran beteiligt, nachhaltigere Lebensweisen zu gewährleisten. Das gilt für regenerative Energien, für Wärmedämmungen, für Klimaschutzmaßnahmen oder auch Elektromobilität. Es gilt aber auch für Bereiche des Lebensmittelhandwerks.

Gerade deshalb vermisst man besonders schmerzlich eine gesamthafte Nachhaltigkeitsberichtserstattung des Handwerks und eine strategische Entwicklung des Wirtschaftsbereichs in dieser Hinsicht: Wenn das Handwerk in so vielen Lebensbereichen ein wichtiger Partner für die nachhaltige Entwicklung ist, warum berichtet es dann nur punktuell über seine Rolle? Warum ergreift es nicht die Chance, sich als einen Wirtschaftsbereich zu präsentieren, der für die Erfüllung zentraler gesellschaftlicher Aufgaben notwendig ist? Warum zeigt das Handwerk nicht, mit welchen wirtschaftspolitischen Weichenstellungen es diese vielfältigen Beiträge noch steigern könnte?

Der Band versammelt eine Reihe von Beiträgen, die sich mit Nachhaltigkeit und KMU bzw. Handwerk beschäftigen. Sie geben alle Anlass dafür, an konkreten Strategien weiter zu arbeiten, aber sie zeigen damit auch, dass es an der gesamthafte Strategie des Handwerks zur Nachhaltigkeit fehlt, die Außenstehenden zeigt, welche Rolle das Handwerk insgesamt in der nachhaltigen Entwicklung einnimmt. Ich wünsche dem Band viele kritische Leser, damit die Arbeit an einer Nachhaltigkeitsstrategie des Handwerks beginnen kann.

*Göttingen, im Dezember 2012*

Prof. Dr. Kilian Bizer

*Direktor des Volkswirtschaftlichen Instituts  
für Mittelstand und Handwerk an der  
Universität Göttingen*



## Inhaltsverzeichnis

	Seite
<b>Kilian Bizer und Katarzyna Haverkamp</b> Nachhaltigkeit im Handwerk – für eine Strategie in der arbeitsteiligen Weltwirtschaft	1
<b>Stephan Hensel</b> Der Nachhaltigkeitsbegriff, die nationale Nachhaltigkeitsstrategie und das Handwerk in Deutschland	13
<b>Christine Ax</b> Über die Bedeutung der Nachhaltigkeit für die Zukunft des Handwerks	67
<b>Kora Kristof</b> Steigerung der Ressourceneffizienz: Optionen für das Handwerk und politische Unterstützung zur Umsetzung	93
<b>Frank Maaß und Marina Hoffmann</b> CSR als Erfolgsfaktor für Unternehmen	109
<b>Holger Rohn</b> Nachhaltige Ernährungswirtschaft und Ernährung - Herausforderungen und Chancen für das Lebensmittelhandwerk	125
<b>Justus von Geibler</b> Nachhaltige Zukunftsmärkte in der Bauwirtschaft: Bauen mit Holz	145
<b>Lukas Krüger</b> Nachhaltige Innovationen im Handwerk	167



**Kilian Bizer u. Katarzyna Haverkamp \***

**Nachhaltigkeit im Handwerk**  
- für eine Strategie in der arbeitsteiligen Weltwirtschaft

---

\* *Prof. Dr. Kilian Bizer ist Direktor des ifh Göttingen und gleichzeitig Professor für Wirtschaftspolitik und Mittelstandsforschung an der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Universität Göttingen.*

*Dr. Katarzyna Haverkamp ist wissenschaftliche Mitarbeiterin des Volkswirtschaftlichen Instituts für Mittelstand und Handwerk an der Universität Göttingen (ifh Göttingen).*

## Gliederung

- |    |  |   |
|----|--|---|
| 1. | Zum Begriff der Nachhaltigkeit                         | 3 |
| 2. | Fehlende Nachhaltigkeitsstrategie des Handwerks        | 5 |
| 3. | Von lokaler Sozialromantik zur globalen Arbeitsteilung | 6 |
| 4. | Die Beiträge im Einzelnen                              | 8 |

## 1. Zum Begriff der Nachhaltigkeit

Nachhaltigkeit ist ein schwer greifbares Konzept: Mittlerweile brüstet sich nahezu jede Kommission und jeder Regierungsbericht damit, irgendeine Form von Nachhaltigkeit erreicht bzw. wesentliche Schritte dorthin gemacht zu haben. Möglicherweise ist die relative Offenheit des Begriffs auch dafür verantwortlich, warum er eine derartige Erfolgsgeschichte zu verzeichnen hat. Nicht vielen Begriffen ist es gelungen, quer durch alle Politikbereiche und über alle Ebenen der Weltpolitik hinweg, so häufig eine Rolle zu spielen. Aber ebenso gilt, dass dabei die Konturen des Begriffs und seine normative Richtung sich eher aufgelöst als konkretisiert haben.

Aus diesem Grund ist es wichtig, Nachhaltigkeit nicht einfach nur als normatives Zielsystem zu begreifen, sondern eher als ein Diskursthema, über das es gelingen kann, bestimmte Problemlagen zu kodieren und zu thematisieren. Der Diskurs über Nachhaltigkeit zeigt das inhärente Bedürfnis, über den kurzfristigen Zeithorizont hinauszublicken und langfristige Strukturen zu schaffen. Das gilt gleichermaßen für die Umweltpolitik wie für die Arbeitsmarkt-, Gesundheits- oder auch Finanzpolitik um nur drei zu nennen. In allen möglichen Politikbereichen ist die Verwendung des Begriffs der Nachhaltigkeit damit verbunden, die bestehenden Strukturen auf langfristige Veränderungsprozesse wie den demografischen Wandel, Globalisierung, ökologische Funktionsfähigkeit, Klimawandel etc. auszurichten.

In Anlehnung an Ewringmann/Koch (2006) ist Nachhaltigkeit zu verstehen als der langfristige Erhalt der Leistungsfähigkeit der natürlichen, wirtschaftlichen und sozialen Faktoren bzw. Potenziale, deren Kombination auch künftigen Generationen eine zumindest dem gegenwärtigen Niveau entsprechende Bedürfnisbefriedigung ermöglichen soll. Es geht daher um Erhalt und Weiterentwicklung der Gesamtertragskraft der natürlichen und der anthropogen geschaffenen Kapitalbestände in Form von Natur-, Human-, Sach- und Sozialkapital. Der Erhalt und die Weiterentwicklung der Gesamtertragskraft setzt voraus, dass entsprechende institutionelle Rahmenbedingungen (Governance) sowohl auf gesellschaftlicher Ebene als auch in den Unternehmen vorhanden sind.

Die Langfristigkeit von Nachhaltigkeit entsteht aus dem normativ-ethischen Ziel des Brundtlandberichts, der die Welt für die zukünftigen Generationen so übergeben möchte, dass deren Chancen nicht eingeschränkt sind. Dieses normativ-ethische Ziel scheint auf den ersten Blick allgemein geteilt zu werden, wenn Nachhaltigkeit in aller Munde ist. Das täuscht jedoch: Die Diskussion um den Begriff der starken Nachhaltigkeit hat gezeigt, dass ein allgemeines Veränderungsverbot kaum konsensfähig ist (siehe zur Diskussion um Nachhaltigkeitskonzepte Lukas Krüger - in diesem Band). Wir verändern unsere Welt permanent und möglicherweise auch in einigen Aspekten auf irreversible Art. Starke Nachhaltigkeit, die keinen Abbau von fossilen Energieträgern, keine dauerhafte Überbauung von landwirtschaftlichen Flächen und keinen Ausstoß von klimaschädlichen Gasen

oder gesundheitsschädlichen Schwermetallen und anderen giftigen Stoffen erlauben würde, hat in unserer Gesellschaft bislang zu keinem Zeitpunkt eine Chance gehabt. Im Rahmen der starken Nachhaltigkeit wären trade-offs zwischen verschiedenen Zielen nicht zulässig. Genau diese trade-offs finden aber permanent statt: Wir reduzieren den Ausstoß von Schadstoffen im Abwasser mit hohem Energieaufwand und belasten damit das Klima. Wir reduzieren Bildungsausgaben und reduzieren darüber den öffentlichen Schuldenstand, aber belasten die Bildungsaussichten der kommenden Generationen. Wir reduzieren Kohlendioxidemissionen in vielen Ländern durch Verwendung von Atomenergie usw. usf. Trade-offs sind nicht nur im Umweltbereich unvermeidlich, sondern dominieren auch alle anderen gesellschaftlichen Bereiche.

Das Konzept der schwachen Nachhaltigkeit erlaubt hingegen jede Form von trade-offs. Nachhaltigkeit öffnet sich damit einer beliebigen Abwägung und Wegwägung von Bedenken. Wenn man beispielsweise schwache Nachhaltigkeit zugrunde legt, ist es nicht verwunderlich, dass alle Welt sich ein Stelldichein gibt, wenn es darum geht, auch nachhaltig zu sein. Mit schwacher Nachhaltigkeit kann man zwar Berichte schmücken, aber keine normativ effektive Politik betreiben.

Einen Ausweg aus dem Dilemma der Nachhaltigkeitskonzepte zeigt der Begriff der ‚vernünftigen Nachhaltigkeit‘. Nach diesem erfolgt nicht nur eine Operationalisierung über Indikatoren, sondern auch eine Festlegung, bei welchen Indikatoren ein trade-off unzulässig ist bzw. ab welchem Schwellenwert es keine weitere Beeinträchtigung geben darf. Die Idee der vernünftigen Nachhaltigkeit eröffnet damit eine detaillierte normative Diskussion über geeignete Indikatoren und deren Stellenwert bis hin zu spezifischen Schwellenwerten. Erst mit diesen Festlegungen, die auf jeden Fall auch den ökologischen Bereich betreffen, aber über diesen hinausgehen, ist es möglich, Nachhaltigkeit sinnvoll zu implementieren. Andernfalls bleibt Nachhaltigkeit das „weasel-word“ in aller Munde.

Auf dieser Ebene entsteht auch der diskursive Gewinn im politischen Prozess: Man streitet nicht über abstrakte Konzepte der Nachhaltigkeit, sondern diskutiert konkrete Indikatoren (siehe von Geibler zu Indikatoren der Holzwirtschaft – in diesem Band) und interpretiert deren Aussagekraft. Man streitet nicht abstrakt über trade-offs zwischen „sozialer Säule“ und „ökologischer Säule“, sondern bewertet beispielsweise Mehrausgaben zur Reduzierung der Jugendarbeitslosigkeit in Verbindung mit Mehrausgaben für den Naturschutz bei gleichzeitiger Betrachtung der öffentlichen Haushaltslage. Um Missverständnissen vorzubeugen: Die Probleme werden dadurch nicht einfacher, aber sie erhalten aus dem jeweiligen Kontext, aus dem sie heraus entwickelt sind, einen konkreten Handlungsbedarf, der sich an eine politische Entscheidungsinstanz wendet und diese informiert. Genau in diesem Punkt kann der Nachhaltigkeitsdiskurs Konturen gewinnen, weil er zeigt, wie man unter bestimmten Bedingungen und mit bestimmten Kenntnissen in einem Entscheidungsgremium zu einem gegebenen Zeitpunkt entschieden hat.

## 2. Fehlende Nachhaltigkeitsstrategie des Handwerks

Für einen Wirtschaftsbereich wie das Handwerk ist es wichtig, an den großen gesellschaftlichen Diskursen aktiv teilzunehmen. Das Handwerk muss zeigen, dass es zur Nachhaltigkeit konkrete Beiträge leisten kann. Wenn es gelingt zu zeigen, unter welchen veränderten Bedingungen noch größere Nachhaltigkeitsbeiträge gelingen können, dann hat das Handwerk nicht nur seine privatwirtschaftliche Rolle im Markt erfüllt, sondern auch einen Teil seiner gesamtgesellschaftlichen Verantwortung wahrgenommen. Dafür muss das Handwerk am gesellschaftlichen Diskurs aber auch teilnehmen.

Wie der Untersuchung von Stephan Hensel (in diesem Band) zu entnehmen ist, haben die Handwerksorganisationen der Versuchung bislang widerstanden, den Begriff allzu inflationär zu verwenden. Spitzer formuliert, hat das Handwerk auf Bundesebene die Tragweite des Konzepts möglicherweise noch gar nicht ganz entdeckt: Der Begriff kommt zwar häufig in den Dokumenten des Zentralverbands des Deutschen Handwerks und des Deutschen Handwerkskammertages vor, aber die Anwendungsebenen variieren ohne ein klares Konzept erkennen zu lassen. Dabei spielt das Handwerk in den meisten der von der Bundesregierung als zentral erkannten Bereichen wie regenerative Energie, energetische Sanierung und vielen mehr eine zentrale Rolle. Auf betrieblicher Ebene sowie auf Fachebene ist das in den Handwerksorganisationen auch erkannt. Das strategische Potenzial, das insgesamt für das Handwerk darin liegt, bleibt bislang jedoch ungenutzt.

So müsste das Handwerk in einer gesamthaften Strategie verdeutlichen, wie es beim Umbau der Gesellschaft zu einer nachhaltigen Wirtschaft auch neue Aufgaben übernehmen kann. Die bisherige Entwicklung des Handwerks ist dadurch geprägt, dass es sich in der Defensive wähnt. Das hat in den vergangenen Jahrzehnten zu einer insgesamt defensiven Haltung des Handwerks gegenüber gesellschaftlichen Entwicklungen geführt. Diese Haltung gilt es zu überwinden, indem die Rolle des Handwerks in der nachhaltigen Gesellschaft sowohl hinsichtlich seiner ökonomischen, sozialen und ökologischen Beiträge überdacht und prospektiv entwickelt wird. So muss das Handwerk proaktiv zeigen, welche neuen Berufe Eingang in die Handwerksordnung finden sollten, um die Strukturen des Handwerks für Ausbildung, Weiterbildung und Qualitätssicherung zu nutzen, um die gesellschaftliche Entwicklung zu verbessern. Genauso sollte das Handwerk in einer eigenen Nachhaltigkeitsstrategie zeigen, wie es seine verschiedenen Beiträge zu sichern und auszubauen plant: Kann der Wirtschaftsbereich Handwerk mit seinen Unternehmen, seinen Bildungsstrukturen, seinen Beratungsangeboten oder auch seiner Zusammenführung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen Vorbildfunktion für andere Wirtschaftsbereiche übernehmen? Gibt es Weiterentwicklungspotenziale im Handwerk, die noch umfassendere Beiträge zur Nachhaltigkeit versprechen und für die es wirtschaftspolitischer Weichenstellungen bedarf?

Diesen strategischen Fragen müssen sich ZDH und DHKT proaktiv stellen und eine allgemeine Nachhaltigkeitsstrategie des Handwerks entwickeln, die zeigt, wo-  
rin aktuelle Beiträge liegen und wie diese auszubauen und zu stärken sind.

Das sei am Beispiel der Wärmedämmung kurz erläutert: Für den Eigenheimbesitzer ist Wärmedämmung ein unternehmerisches Risiko. Er hat keine verlässliche Basis, auf der er beurteilen kann, mit welchen ökonomischen Konsequenzen verschiedene Dämmmaterialien und Dämmausführungen in Verbindung mit veränderten Nutzungsgewohnheiten bei seinem Eigenheim einhergehen. Zwar gibt es von Thermobildern bis hin zu Energiepässen und Onlineportalen ein breites hilfreiches Angebot, aber diese zeigen letztlich eher das Problem als dass sie die ökonomische Lösung bereitstellen. Sein Informationsbedürfnis lässt sich also kaum durch einen einfachen Kostenvoranschlag befriedigen, sondern er braucht eine Auswahl relevanter technischer Alternativen mit voraussichtlichen Wirkungen auf die Heizkosten. Zusätzlich braucht er ein fachkundiges Gespräch, in dem er die Nutzungsbedingungen besprechen kann, d.h. in dem er danach gefragt wird, wie er denn gegenwärtig die Räumlichkeiten beansprucht. Erst dann hat er eine umfassende Informationsbasis, um sich für eine technische Alternative entscheiden zu können. Damit er diese Informationsgrundlage durch das Handwerk erhält, müssen de facto mehrere Gewerke zusammen wirken. Sie können dies unter der Führung eines unabhängigen Energieberaters tun oder in einem unabhängigen Verbund. Aber die beteiligten Handwerker müssen voneinander wissen und ihre Kenntnisse zusammenführen. Anhand welcher Modelle das geschehen kann, müssen sie bereits in ihrer Ausbildung lernen. Das Handwerk als Wirtschaftsbe-  
reich muss zeigen, dass es diese veränderten Anforderungen in ihrer Breite wahrnimmt und in Aus- und Weiterbildungen zeitnah spiegelt.

Derartige Anpassungen können als jeweils spezifische Reaktionen auf die Bundes-, Landes- und Kommunalpolitik erfolgen oder sie können vom Handwerk aus proaktiv als Nachhaltigkeitsdiskurs gestaltet werden. Letzteres wäre erstrebenswert, ist – wie Stephan Hensel (in diesem Band) und Christine Ax (in diesem Band) zeigen – aber noch einzulösen.

### **3. Von lokaler Sozialromantik zur globalen Arbeitsteilung**

Im Kontext der Nachhaltigkeit trifft man häufig auf Visionen oder Szenarien, die auf einer lokalisierten Welt, auf Nachbarschaftshilfe, Regionalgeld und der Einrichtung von regionalisierten Märkten beruhen. So beruhigend der lokale Kontext als Zukunftsvision sein mag, so wenig taugt er in dieser Ausschließlichkeit für die Konzeption von aktueller Wirtschaftspolitik und würde damit auch das Handwerk in die Irre leiten.

Viele Verfechter der Nachhaltigkeit sehen eine Lösung darin, lokale Strukturen aufzubauen, die auf Suffizienz und Subsistenz basieren, und soziale Nähe auf kommunaler Ebene fördern. Ihrer Auffassung nach finden Menschen in einer

nachhaltigen Gesellschaft ihr Glück darin, dass sie materiell weniger konsumieren und sich stärker handwerklichen und musischen Fähigkeiten widmen. Sie entziehen sich globalen Strukturen nicht nur auf den Produktmärkten indem sie lokal konsumieren, sondern sie zahlen mit regionaler Währung, um sich dadurch weniger anfällig durch Krisen zu machen.

Diese Form der lokalen Sozialromantik hat ihre Ursprünge spätestens in E.F. Schumachers „Small is beautiful“. Sie ist naiv, wenn sie davon ausgeht, dass unsere Welt der Produkte und Produktionsprozesse sich tatsächlich noch ausschließlich lokal organisieren lässt. Sie vernachlässigt Skalenerträge der Produktion, die aus automatisierten und zentralisierten Verfahren resultieren. Und sie verfällt in normative Bilder, die diametral entgegengesetzt sind zu den Bedürfnissen der großen Mehrheit: Man kann sie selbst schön finden, aber die überwiegende Zahl der Konsumenten verhält sich dennoch anders.

Eine Welt, in der alle Produkte repariert werden, ist im Moment eine Welt der „Manufactum“-Kunden, die nicht nur vorab bereit sind, eine erheblich höhere Zahlungsbereitschaft zu mobilisieren, sondern auch noch im Reparaturfall auf jede Produktinnovation zu verzichten, weil sie nur das alte Produkt reparieren lassen. Das ist bei Gartenschere und handgeschmiedeten Spaten vielleicht auch nicht unrealistisch, im Bereich der IKT-Produkte oder von Automobilen ist es nur für wenige Kunden nicht vollkommen abwegig. In diesen Bereichen ist die global arbeitsteilig vorgehende Industrie regulativ zu sauberen Produktionstechnologien sowie zur umfassenden Wiederverwertung zu bewegen, aber es ist unsinnig zu meinen, dass daraus eine lokal zu organisierende Wertschöpfungskette werden kann.

Dabei spricht nichts dagegen, persönliche Bezüge auch lokal so zu organisieren, dass man damit Sozialkapital aufbaut. Es kann sogar in einigen Berufen von großem Vorteil sein, wenn man lokale Märkte bedient, in diesen die eigene Reputation zu steigern, indem man Signale über Zuverlässigkeit, solide Arbeit etc. aussendet und bestätigt. Soziales Kapital ist weder in einer globalisierten Welt noch in einer lokalen Welt entbehrlich, auch wenn unser Verständnis desselben noch nicht besonders weit reicht. Und gerade für das Handwerk spielen lokale Bezüge aufgrund der räumlich häufig begrenzten Märkte eine wichtige Rolle. Aber selbst im Handwerk ist die Tendenz zur Konzentration unverkennbar, indem Bäckereien, Metzgereien und andere immer stärker auf industrielle Fertigungsverfahren zurückgreifen (siehe Rohn – in diesem Band).

Im Ergebnis ist festzuhalten, dass die lokale Orientierung für bestimmte Nischenmärkte des Handwerks erfolgreich, sie aber kaum Vorbild für das gesamte Handwerk sein kann, insbesondere dann nicht, wenn es als Zulieferer für die Industrie agiert. Gleichwohl ist das Bild einer lokal organisierten Wirtschaft, in der Qualität das entscheidende Charakteristikum ist, als das eine Ende eines Kontinuums zu sehen, dessen anderes Ende in der Eingliederung in globale Wertschöpfungsketten besteht, in denen der Preiswettbewerb dominiert. Eine entscheidende Frage für eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie liegt darin zu klären,

wie auch in die globalen Wertschöpfungsketten Kriterien der Nachhaltigkeit zu integrieren sind.

Wertschöpfungsketten sind für die meisten Produkte weltweit ausdifferenziert: Während ein Stoff vielleicht als chemischer Grundstoff in Deutschland hergestellt wird, kommt der Rohstoff dafür aus Afrika. Der Grundstoff wird weltweit exportiert und findet in vielfältigen Gemischen Anwendung – Farbstoffe beispielsweise in Textilien, Farben und Lacken, Spielwaren. Manche der Produkte sind ihrerseits wieder Zwischenprodukte und werden andernorts veredelt. Das gilt nicht nur für die Chemiebranche, sondern auch für die Automobilindustrie, für den Maschinenbau oder für die Pharmaindustrie, in denen weltweit arbeitsteilig produziert wird. Damit realisieren sie Kostenvorteile durch Arbeitsteilung, die auf unterschiedlichen Ressourcenausstattungen (Arbeit, Kapital, Rohstoffe) basieren.

## 4. Die Beiträge im Einzelnen

Die folgenden sieben Beiträge zeigen einerseits die groben Entwicklungslinien innerhalb derer sich Handwerk in der Nachhaltigkeit positionieren kann. Dazu zählen die Beiträge von Stephan Hensel, Christine Ax und Kora Kristof. Andererseits zeigen sie relativ konkret, welche Ansätze gegenwärtig besonders tauglich scheinen, Nachhaltigkeit weiter zu verfolgen. So ziehen Frank Maaß und Marina Hoffmann eher vorsichtige Folgerungen für Corporate Social Responsibility in Hinblick auf unternehmerischen Erfolg, während Holger Rohn für die Lebensmittelwirtschaft und Justus von Geibler für die Holzwirtschaft sehr konkrete Ansatzpunkte vorstellen und diskutieren. Abschließend sieht Lukas Krüger Ansatzpunkte für eine verbesserte Innovationspolitik mit dem Ziel der Nachhaltigkeit.

**Stephan Hensel** analysiert die bisherigen Textdokumente des Zentralverbands des deutschen Handwerks (ZDH) (Stand Ende 2011) auf ihre Verwendung des Begriffs Nachhaltigkeit. Die Analyse fragt nach der Rolle des Handwerks bei der Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung und untersucht dafür, wo sich das Handwerk selbst in dieser Diskussion positioniert. Um die vielen Begriffsebenen zu unterscheiden entwickelt der Autor das Konzept der Gebrauchskategorien, um dann feststellen zu können, in welchen Gebrauchskategorien sich das Handwerk mit eigenen Beiträgen bewegt. Im Ergebnis zeigt er, dass das Handwerk sich in nahezu allen Dimensionen der Gebrauchskategorien bewegt, also keineswegs die Diskussion verkürzt. Aus diesem Grund scheint es besonders vielversprechend, wenn das Handwerk auch eine eigene kohärente Nachhaltigkeitsstrategie vorlegen würde, die auf der Strategie der Bundesregierung aufbaut.

**Christine Ax** sieht in Nachhaltigkeit eine „great Transition“ – und für das Handwerk erkennt sie darin eine Chance. Es ist nicht nur im aufgeklärten Eigeninteresse des Handwerks, die Nachhaltigkeit zu befördern, sondern das Handwerk ist nach ihrer Auffassung ein Schlüsselsektor für die Nachhaltigkeit, weil es die Schlüsselkompetenzen für nachhaltiges Wirtschaften und nachhaltige Lebensstile

bereits inne hat. Die Autorin geht davon aus, dass es zu tiefgreifenden Änderungen in den Wirtschaftsprozessen kommt, die geeignet sind, die Nachhaltigkeitslücke zu schließen. Sie ist überzeugt, dass das Handwerk davon profitiert und deshalb zu den „fast movern“ gehören sollte. Schon aus diesem Grund muss es den Transitionsprozess aktiv gestalten. Bislang hält es sich nach Auffassung der Autorin dabei viel zu stark zurück und lasse die Chance ungenutzt, die sich daraus auch wirtschaftlich für das Handwerk ergibt.

Auch **Kora Kristof** sieht eine spezifische Rolle des Handwerks im Klima- und Ressourcenschutz. Sie diagnostiziert ein breites Staats- und Marktversagen und sieht die Rolle des Staates darin, über sechs Kernstrategien Impulse für den Markt zu geben, Innovationen für den Ressourcenschutz hervorzubringen und zu implementieren. Mit der Strategie „Aktivierende Institutionen – Schlüssel für eine erfolgreiche Diffusion“ plädiert sie in Bezug auf KMU für eine direkte Beratung und Betreuung beim Ressourcenschutz, eine Ressourceneffizienzagentur sowie eine Verknüpfung zu bestehenden Netzwerken. Mit der Strategie „Innovationen eine Richtung geben – Nachhaltige Zukunftsmärkte für Ressourceneffizienzlösungen“ verfolgt sie eine umfassende Innovationsstrategie von der Innovationsberatung über die Innovationsförderung bis hin zum Venture Capital für Ressourceneffizienz. Auf ähnlich umfassende Weise soll es auch Anreize für „Ressourceneffiziente Produkte und Dienstleistungen“ sowie „Anreize für Ressourceneffizienzlösungen über die Finanzwirtschaft“ geben. Der Staat soll in seiner Rolle als „Nachfrager und Bereitsteller von Infrastrukturen“ ebenfalls klare Anforderungen an Anbieter stellen, um auf diese Weise zu zeigen, welche Effekte sich auslösen lassen. Schließlich soll die sechste Kernstrategie auf eine „Veränderung in den Köpfen“ abzielen. Das Handwerk und KMU generell sind von allen sechs Kernstrategien berührt und leisten nicht nur schon bestimmte Beiträge, sondern könnten auch noch weitergehende Beiträge beisteuern. Um ihnen das zu ermöglichen, bedarf nach Auffassung der Autorin eines vielfältigen Beratungsangebots, dass auf der Ebene der Ressourceneinsparung, der Innovationstätigkeiten sowie der Markteinführung von nachhaltigen Innovationen KMU begleitet. Vor diesem Hintergrund wäre es interessant, das bestehende Beraternetzwerk der Handwerkskammern für Innovationen, Umwelt und betriebswirtschaftliche Fragen bis hin zur Finanzierung auf seine Potenziale zur Nachhaltigkeit hin zu untersuchen.

**Frank Maaß** und **Marina Hoffmann** beschäftigen sich mit Corporate Social Responsibility und der Frage, ob dieses Konzept der Unternehmensführung zu einem höheren Unternehmenserfolg beitragen kann. Aufgrund der Datenlage können sie dabei das Handwerk nicht explizit berücksichtigen. Das wohl wichtigste ökonomisch rationale Argument für den Einsatz von CSR ist die höhere Motivation der Mitarbeiter sowie das Wohlwollen auch aller anderen Anspruchsgruppen wie Nachbarschaftsgruppen, Bürgerinitiativen, Gemeindevertretungen, u.a.m. Nur weil alle diese Anspruchsgruppen ein gewisses Drohpotenzial haben, ist es für das Unternehmen ökonomisch rational, die Ansprüche wahrzunehmen, sie abzuwägen und schließlich begründet mit ihnen umzugehen. Auch wenn wirtschaftliche Motive den Unternehmen zufolge nicht im Vordergrund stehen, stellt sich dennoch die

Frage, ob Unternehmen mit den kosten- und zeitaufwändigen CSR-Prozessen am Ende nicht einen höheren wirtschaftlichen Erfolg erzielen. Die Schätzung der Autoren auf der Grundlage des BDI-Mittelstandspanels kommt zu dem überraschenden Ergebnis, dass dies weder kurz- noch mittelfristig der Fall ist. Über die langfristige Perspektive geben die Daten keine Auskunft. Vergleicht man also Unternehmen mit und ohne CSR dieses Datensatzes, so die Autoren, dann spiegelt sich dieses soziale Engagement nicht in einem höheren unternehmerischen Erfolg in Form von mehr Mitarbeitern oder Umsatz.

Die folgenden Beiträge beschäftigen sich anhand von zwei Beispielen, dem Lebensmittelhandwerk und dem Bauhandwerk, mit den Potenzialen für eine nachhaltige Wirtschaftsweise. Sie analysieren dafür keinen breiten Datensatz, sondern fragen nach den Möglichkeiten, sich durch nachhaltige Wirtschaftsweise bzw. Innovationen in Nachhaltigkeit neue Absatzmärkte zu erschließen. An diesem Punkt – den Innovationen in Nachhaltigkeit – knüpft auch der abschließende Beitrag von Lukas Krüger an, der nach den Grundlagen einer auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Innovationspolitik fragt.

**Holger Rohn** untersucht in seinem Beitrag die Nachhaltige Ernährungswirtschaft und Ernährung mit den Herausforderungen und Chancen für das Lebensmittelhandwerk. Auch er geht von der theoretischen Hypothese aus, dass Nachhaltigkeit in Form von Corporate Social Responsibility (CSR) sich positiv auf den Unternehmenserfolg auswirkt – eine Hypothese, die zwar nicht widerlegt ist, aber für die sich eben auch noch keine breite empirische Evidenz findet. Der Autor zeigt, dass der Lebensmittelbereich insgesamt von erheblicher ökologischer Relevanz ist, z.B. wenn man die Kohlendioxidemissionen betrachtet. Dieser Bereich ist aber auch in sozialer Hinsicht relevant, etwa in Hinblick auf die Beschäftigten, die 10 % der Erwerbstätigen ausmachen. Korrespondierend stehen dem Lebensmittelhandwerk und der gesamten Ernährungsbranche Konsumenten gegenüber, die zunehmende Anforderungen an die eingekauften Produkte stellen: So zählen die kritisch und bewusst Lebensmittel Einkaufenden bereits rund 40 % der Konsumenten. Daraus ergeben sich für den Autor deutliche Chancen für nachhaltig wirtschaftende Unternehmen in der Lebensmittelherstellung. Er sieht zehn Handlungsfelder, in denen sich Unternehmen für ein nachhaltiges Wirtschaften profilieren können. Diese reichen von der Entwicklung von Leitbildern und Strategien über entsprechende Unternehmensführung bis hin zu Innovationen. Der Autor empfiehlt eine intensive Auseinandersetzung mit der Alltagskultur, um die Anforderungen der Konsumenten zu erfassen, und den vielfältigen Instrumenten (Zertifizierungen, Managementsysteme, Marktforschung, Direktvermarktung etc.) und sehen große Potenziale für Unternehmen in der Lebensmittelherstellung generell und im Lebensmittelhandwerk im Besonderen, die nachhaltig wirtschaften.

**Justus von Geibler** beschäftigt sich mit nachhaltigen Zukunftsmärkten in der Bauwirtschaft und nimmt besonders das Bauen mit Holz in den Fokus. Auch er sieht das Handwerk als prädestiniert, in der Nachhaltigkeit eine strukturell wichtige Rolle einzunehmen, weil sie sich wechselseitig begünstigen: Einerseits sei das

Handwerk zur Realisierung einer nachhaltigen Entwicklung von großer Bedeutung, andererseits biete das Leitbild „Nachhaltigkeit“ Handwerksbetrieben auch die Chance, Wettbewerbsvorteile zu nutzen und auszubauen – so von Geibler. Für den Baustoff Holz gelte das umso mehr als für die Verwendung von Holz in Zukunft deutlich ansteigen könnte. Das hätte nicht nur Vorteile für regionalisierte Wirtschaftskreisläufe, sondern auch für das holzverarbeitende Handwerk im Baubereich. Dabei bezieht der Autor auch die hybriden Werkstoffe mit ein, die den Anwendungsbereich von Holz massiv erweitert haben. Er plädiert insgesamt für eine „Holzwende“, die den Holzmarkt systematisch für Nachhaltigkeit erschließt und der durch eine geeignete Politik zu unterstützen ist, die den Akteuren die Bewertung von Alternativen ermöglicht sowie Markterschließungen durch Handwerksbetriebe bzw. deren Verbände unterstützt und begleitet. Der ZukunftsCheck HolzBAU, der Handwerksbetrieben mittels gezielter Fragen binnen einer Stunde Anhaltspunkte für eine weitergehende Unternehmensausrichtung auf Nachhaltigkeit bietet, sei dafür ein erster Ansatzpunkt.

Abschließend fragt **Lukas Krüger** in seinem Beitrag, wie sich nachhaltige Innovationen im Handwerk manifestieren und welche Rolle sie in der Innovationstätigkeit der Handwerksbetriebe spielen. Grundsätzlich sieht der Autor im Handwerk zwar eine geringere Innovationsanstrengung als in Großunternehmen, aber er interpretiert die fehlenden FuE-Abteilungen von Handwerks-KMU nicht einfach als ein Zeichen für geringere Innovationsneigung, sondern verweist auf die besonders kurzen Entscheidungsstrukturen in KMU, die zu einer schnelleren Umsetzung von Innovationen in KMU führen können als in Großunternehmen. Der Autor votiert dafür, auf der Basis des Konzepts der vernünftigen Nachhaltigkeit einen erheblichen Innovationsdruck auszulösen, der sich zwar anfänglich als kostenrelevant, später aber als Wettbewerbsvorteil erweisen könne. Dabei muss der Staat berücksichtigen, dass die Anreize für Umweltinnovationen bzw. ökologisch relevante Innovationen für Nachhaltigkeit nicht in vollem Umfang wirksam werden, weil Unternehmen für Umweltbeiträge nicht immer vom Markt belohnt werden. Welche Anreize gerade für die KMU des Handwerks einzurichten sind, um sie zu mehr Nachhaltigkeitsinnovationen anzureizen, bleibt an der Stelle noch offen. Aber die Praxisbeispiele zeigen, dass gerade auch im Handwerk Nischen bestehen, in denen qualitativ hochwertige Produkte und Prozesse absetzbar sind, die sich durch höhere Nachhaltigkeit auszeichnen – und für die auch die beiden Beiträge zur Lebensmittelwirtschaft (Rohn – in diesem Band) und Holzwirtschaft (von Geibler – in diesem Band) vielfältige Belege liefern. Der Autor spricht sich dafür aus, die bestehenden Anreize für KMU gründlicher zu erforschen, um sie effektiv zu mehr Innovationen in Nachhaltigkeit anzureizen.



**Stephan Hensel\***

**Der Nachhaltigkeitsbegriff,  
die nationale Nachhaltigkeitsstrategie  
und das Handwerk in Deutschland**

---

\* *Dipl.-Volkswirt Stephan Hensel ist wissenschaftlicher Mitarbeiter am Lehrstuhl für Wirtschaftspolitik und Mittelstandsforschung an der Universität Göttingen.*

## Gliederung

1.	Einleitung	15
2.	Der Nachhaltigkeitsbegriff und die nationale Nachhaltigkeitsstrategie	16
2.1	Gebrauchskategorien in der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung	17
2.2	Nachhaltigkeit – Ein Begriff mit Komplexitätsgrad	20
3.	Der Nachhaltigkeitsbegriff und das Handwerk	25
3.1	Gebrauchskategorien im Rahmen des Handwerks	25
3.1.1	Positionen, Stellungnahmen, Argumente, Forderungen sowie Vorschläge des ZDH	26
3.1.2	Initiativen und Einzelaktionen (des ZDH)	28
3.1.3	(Sonder)Umfragen bei Handwerksunternehmen	30
3.2	Kongruenzanalyse der Gebrauchskategorien	31
4.	Fazit	35
Anhang I:	Zusammenfassung bestehender Steuerungselemente und –verfahren der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie	38
Anhang II:	Quellen zu Kapitel 3	42
	Zu Kap. 3.1.1: Positionen, Stellungnahmen, Argumente, Forderungen sowie Vorschläge des ZDH	42
	Zu Kap. 3.1.2: Initiativen und Einzelaktionen (des ZDH)	52
	Zu Kap. 3.1.3: (Sonder)Umfragen bei Handwerksunternehmen	55
	Quellenverzeichnis	58

## 1. Einleitung

„Die Wirtschaft muss bei der Diskussion um die Nachhaltigkeitsstrategie in Deutschland als Partner anerkannt werden. Es ist nicht klar, welche Rolle die Wirtschaft heute in der Umsetzung der Regierungsstrategie spielen sollte.“<sup>1</sup> So steht es im Peer Review der deutschen Nachhaltigkeitspolitik, der im September 2009 erschienen ist und zwei Jahre zuvor von der deutschen Bundesregierung in Auftrag gegeben wurde. Im Video-Podcast der Bundeskanzlerin vom 27. November 2010<sup>2</sup> formuliert Angela Merkel u.a. „Das Handwerk ist der goldene Boden unserer Volkswirtschaft“ und weiter „Die handwerklichen Tätigkeiten werden sich in den nächsten Jahren sicherlich Schritt für Schritt auch verändern. Hinzu kommen große Bereiche der Ökologie, in denen das Handwerk früher nicht so ausgeprägt tätig war. Ich erinnere zum Beispiel an die Wärmedämmung. Mit unserem ehrgeizigen Ziel, das Zeitalter der erneuerbaren Energien möglichst schnell zu erreichen, steht das Thema Einsparung von Energie ganz oben auf der Tagesordnung“. Das Handwerk mit seinen mehr als 5 Mio. Erwerbstätigen, knapp 440.000 Auszubildenden und einem Jahresumsatz von fast 465 Mrd. Euro<sup>3</sup> stellt einen gewichtigen Teil der deutschen Wirtschaft dar.<sup>4</sup>

Dieser Beitrag stellt die Frage: Spielt das Handwerk aktuell bei der Umsetzung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie der deutschen Bundesregierung eine Rolle? Um dieser Frage nachzugehen ist zunächst kurz die Konzeption der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesrepublik Deutschland zu erläutern. In der Nachhaltigkeitsstrategie sind unterschiedliche Aspekte erkennbar, die eine nachhaltige Entwicklung beschreiben. Diese unterschiedlichen Aspekte lassen sich als Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffes bezeichnen. Um diese begrifflichen Gebrauchskategorien voneinander abzugrenzen, kann man sie nach den *Kriterien begriffliche Bestimmtheit, begriffliche Reichweite* sowie *tendenziell statische / tendenziell dynamische Perspektive* ordnen (Kapitel 2). Anschließend lässt sich prüfen, welche der zuvor identifizierten Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffes im Handwerk sichtbar sind. Den Untersuchungsgegenstand bilden 34 durch den Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) veröffentlichte Papiere (Positionen, Stellungnahmen, Argumente, Forderungen sowie Vorschläge des ZDH), 17 Initiativen und Einzelaktionen, die durch den ZDH initiiert wurden und/oder unterstützt werden sowie 7 durch den ZDH veröffentlichte (Sonder)Umfragen bei Handwerksunternehmen. Ein Abgleich der darin benutzten Gebrauchskategorien, in Form einer begrifflichen Kongruenzanalyse, bildet abschließend die Basis für eine Antwort auf die im Rahmen dieses Aufsatzes formulierte For-

---

<sup>1</sup> Stigson et al. (2009), S. 79.

<sup>2</sup> Merkel (2010).

<sup>3</sup> Ohne Mehrwertsteuer.

<sup>4</sup> Erwerbstätigenanzahl, Anzahl Auszubildende sowie Umsatz beziehen sich auf das Jahr 2010 und jeweils auf das Handwerk insgesamt (alle Anlagen). Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (website a).

schungsfrage (Kapitel 3). Ziel dieses Vorgehens ist es, den Nachhaltigkeitsbegriff, der auf Grund seiner multiplen Gebrauchskategorien einen entsprechenden Komplexitätsgrad besitzt, greifbarer zu machen und auf das Handwerk zu beziehen. Die Sensibilisierung für unterschiedliche Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffes ist eine Voraussetzung, um im Diskurs um nachhaltige Entwicklung nachvollziehbar und verständlich zu sein und der Gefahr des aneinander Vorbeiredens zu begegnen. Der Aufsatz endet mit einem Fazit (Kapitel 4).

## **2. Der Nachhaltigkeitsbegriff und die nationale Nachhaltigkeitsstrategie**

Nachhaltigkeit als Modewort sowie begrifflich und inhaltlich nahestehende Formulierungen durchziehen mittlerweile viele Politikbereiche und sind dabei kontextspezifisch ausdifferenziert. Ursprünglich stammt der Begriff aus der deutschen Forstwirtschaft des 18. Jahrhunderts. Dort beschreibt er ein Bewirtschaftungskonzept, bei dem Nutzung und Regeneration der Ressource Wald in einem ausbalancierten Verhältnis zueinander stehen sollen, um diesen langfristig erhalten und nutzen zu können.<sup>5</sup> Spätestens mit der Veröffentlichung des Brundtland-Berichts<sup>6</sup> im Jahre 1987 wurde der Nachhaltigkeitsbegriff vom forstwirtschaftlichen Nutzungskonzept zum (politischen) Leitbild erhoben. Im Bericht heißt es: „Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“<sup>7</sup> 1992 konkretisierte die Konferenz der Vereinten Nationen für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung durch ein umfangreiches globales Aktionsprogramm, die Agenda 21. Den Empfehlungen des Aktionsprogramms folgend wurden im zeitlichen Fortgang auf verschiedenen Ebenen (global, national, regional) systematische Ansätze zur Umsetzung des Leitbildes der nachhaltigen Entwicklung/Nachhaltigkeit<sup>8</sup> erdacht und inhaltlich mit Leben gefüllt. Ein sichtbares Ergebnis sind die mittlerweile in vielen Ländern, so auch in Deutschland, vorhandenen Nachhaltigkeitsstrategien.

---

<sup>5</sup> Vgl. Grober (2008).

<sup>6</sup> 1980 wurde im Rahmen der Vereinten Nationen die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (World Commission on Environment and Development) gegründet. Diese setzte vor dem Hintergrund verschiedener Problemlagen in ökologischen, ökonomischen und sozialen Belangen eine Kommission zur Erarbeitung von Lösungsvorschlägen ein. Der Abschlussbericht dieser Kommission, der 1987 vorgelegt wurde, wird nach der norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland, die den Vorsitz der Kommission bekleidete, auch verkürzt als Brundtland-Bericht bezeichnet.

<sup>7</sup> World Commission on Environment and Development (1987), S. 54.

<sup>8</sup> Im Rahmen dieses Beitrages werden diese beiden Begriffe synonym verwendet.

## 2.1 Gebrauchskategorien in der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie der Bundesregierung

Unter dem Titel „Perspektiven für Deutschland“ wurde die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie am 17. April 2002 beschlossen und seither kontinuierlich weiterentwickelt. Die Strategie beinhaltet eine Vielzahl von Themen und Politikfeldern, die das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung für Deutschland inhaltlich ausdifferenzieren. Dadurch werden unterschiedliche Aspekte sichtbar, die für eine nachhaltige Entwicklung als wichtig erachtet werden. Vor diesem Hintergrund kann nachhaltige Entwicklung multiple inhaltliche Bedeutungen haben, die in diesem Beitrag als Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffs bezeichnet.

Der strukturelle Aufbau der Nachhaltigkeitsstrategie ist geprägt durch ein Managementkonzept, bestehend aus *drei* Komponenten, welches unter den vier übergeordneten Leitlinien Generationengerechtigkeit, Lebensqualität, Sozialer Zusammenhalt sowie Internationale Verantwortung eine entsprechende Entwicklung Deutschlands ermöglichen und fördern soll. Die drei Komponenten setzen sich zusammen aus zehn Managementregeln, 21 Indikatorenbereichen sowie einem kontinuierlichen Monitoring.

Zehn Managementregeln<sup>9</sup> der Nachhaltigkeit bilden die *erste* Komponente der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie. Sie formulieren allgemeine Verhaltens- und Handlungsanforderungen, die zur erfolgreichen Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie einen Beitrag leisten sollen, z.B.: „Jede Generation muss ihre Aufgaben selbst lösen und darf sie nicht den kommenden Generationen aufbürden. Zugleich muss sie Vorsorge für absehbare zukünftige Belastungen treffen.“<sup>10</sup> oder „Der durch technische Entwicklungen und den internationalen Wettbewerb ausgelöste Strukturwandel soll wirtschaftlich erfolgreich sowie ökologisch und sozial verträglich gestaltet werden. Zu diesem Zweck sind die Politikfelder so zu integrieren, dass wirtschaftliches Wachstum, hohe Beschäftigung, sozialer Zusammenhalt und Umweltschutz Hand in Hand gehen.“<sup>11</sup> Allerdings erwachsen daraus nicht direkte Verhaltensanweisungen, sondern es handelt sich eher um Grundsätze, die bei den konkreten Entscheidungen zu Bedenken sind. Das sieht man insbesondere an der Regel „Energie- und Ressourcenverbrauch sowie die Verkehrsleistung müssen vom Wirtschaftswachstum entkoppelt werden. Zugleich ist anzustreben, dass der wachstumsbedingte Anstieg der Nachfrage nach Energie, Ressourcen und Verkehrsleistungen durch Effizienzgewinne mehr als kompensiert wird. Dabei spielt die Schaffung von Wissen durch Forschung und Entwicklung sowie die Weitergabe des Wissens durch spezifische Bildungsmaßnahmen eine entschei-

---

<sup>9</sup> Die Managementregeln der Nachhaltigkeit sind im Wortlaut in Anhang I unter 1. aufgeführt.

<sup>10</sup> Die Bundesregierung (2008), S. 207, Regel 1.

<sup>11</sup> Ebd. Regel 5.

dende Rolle.“<sup>12</sup> Das gilt auch für die allgemeinen Fairnesserwägungen, die aus dem Grundsatz zum sozialen Zusammenhang hervorgehen: „Um den sozialen Zusammenhalt zu stärken, sollen [...] Armut und sozialer Ausgrenzung soweit wie möglich vorgebeugt werden, [...] allen Bevölkerungsschichten Chancen eröffnet werden, sich an der wirtschaftlichen Entwicklung zu beteiligen, [...] notwendige Anpassungen an den demographischen Wandel frühzeitig in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft erfolgen, [...] alle am gesellschaftlichen und politischen Leben teilhaben.“<sup>13</sup>

Im Rahmen der *zweiten* Komponente der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie werden die vier übergeordneten Leitlinien Generationengerechtigkeit, Lebensqualität, Sozialer Zusammenhalt sowie Internationale Verantwortung durch 21 *Indikatorenbereiche* inhaltlich konkretisiert und ausdifferenziert. Dabei operationalisieren ein oder mehrere *Indikatoren*, die mit politischen *Zielen* (absolute und relative) verbunden sind, die Indikatorenbereiche. *Nachhaltigkeits-Postulate* formulieren für jeden Indikatorenbereich Handlungsanforderungen, die im jeweiligen Indikatorenbereich eine entsprechende Entwicklung fördern und ermöglichen sollen.

Die beiden nachstehenden Beispiele dienen der Veranschaulichung dieser Komponente der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie. Beispiel 1.<sup>14</sup> *Zukunftsfähige Energieversorgung ausbauen* lautet das Nachhaltigkeitspostulat für den Indikatorenbereich *Erneuerbare Energien*. Dieser Indikatorenbereich ist einer von neun, welcher die übergeordnete Leitlinie *Generationengerechtigkeit* inhaltlich konkretisiert. Zwei Indikatoren mit jeweils unterschiedlichen Entwicklungszielen operationalisieren diesen Indikatorenbereich. *Anteil erneuerbarer Energien am Primärenergieverbrauch* lautet der erste Indikator, für welchen ein *Anstieg auf 4,2 % bis 2010 und 10 % bis 2020* als Entwicklungsziel festgelegt wurde. Ein *Anstieg auf 12,5 % bis 2010 und mindestens 30 % bis 2020* wurde für den zweiten Indikator, *Anteil erneuerbarer Energien am Stromverbrauch*, als Zielvorgabe gemacht. Beispiel 2.<sup>15</sup> Der Indikatorenbereich *Integration* ist einer von vier Indikatorenbereichen, der die übergeordnete Leitlinie *Sozialer Zusammenhalt* inhaltlich mit ausdifferenziert. *Integrieren statt ausgrenzen* lautet das diesem Indikatorenbereich zugeordnete Nachhaltigkeitspostulat. *Ausländische Schulabgänger mit Schulabschluss* ist der den Indikatorenbereich operationalisierende Indikator, für den als politisches Ziel eine *Erhöhung des Anteils der ausländischen Schulabgänger mit mindestens Hauptschulabschluss und Angleichung an die Quote deutscher Schulabgänger bis 2020* angestrebt wird. Im Rahmen dieses Beitrages bezeichne ich die zweite Komponente der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie (bestehend aus übergeord-

---

<sup>12</sup> Ebd. Regel 6.

<sup>13</sup> Die Bundesregierung (2008), S. 208, Regel 9.

<sup>14</sup> Die Bundesregierung (2008), S. 208, Nr. 3 a-b.

<sup>15</sup> Die Bundesregierung (2008), S. 210, Nr. 19.

neten Leitlinien, Indikatorenbereichen, Indikatoren und Zielen sowie Nachhaltigkeits-Postulaten) synonym auch als Nachhaltigkeitsthemen-Tableau.<sup>16</sup>

Als *dritte* Komponente erfolgt ein regelmäßiges Monitoring der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie. Die Bundesregierung legt hierzu in regelmäßigen Abständen einen Bericht vor, der über den aktuellen Stand in den einzelnen Komponenten und über geplante Anpassungen und Weiterentwicklungen der Strategie Auskunft geben soll. Als unabhängige Institution wurde zusätzlich das Statistische Bundesamt mit der Dokumentation der Indikatoren-Veränderung beauftragt.

Nachdem die Konzeption der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie mit ihren drei Komponenten nun erläutert wurde, sind die multiplen inhaltlichen Bedeutungen offenbar geworden, die eine nachhaltige Entwicklung haben kann. Wird auf einen bestimmten inhaltlichen Aspekt der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie abgestellt, so wird der Nachhaltigkeitsbegriff in einer spezifischen Form gebraucht.

Für die nationale Nachhaltigkeitsstrategie lassen sich folgende grobe begriffliche Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffes bilden, welche sich zum einen auf die Struktur der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie selbst zurückführen lassen und zum anderen auf die Entwicklungshistorie des Nachhaltigkeitsbegriffes. Aus der Struktur des Managementkonzeptes ergeben sich als Gebrauchskategorien die Managementregeln<sup>17</sup> sowie ein Nachhaltigkeitsthemen-Tableau,<sup>18</sup> bestehend aus Indikatorenbereichen, Indikatoren sowie politischen Zielvorgaben und Nachhaltigkeits-Postulaten. Ferner lassen sich im Rahmen der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie auch Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffes feststellen, die verschiedenen Stufen der begrifflichen Entwicklungshistorie zugeordnet werden können. So tauchen mehrfach Formulierungen auf, die eine längerfristige, vorsorgende Perspektive und Dauerhaftigkeit von Prozessen und Handlungen beschreiben.<sup>19</sup> Diese Formulierungen entsprechen inhaltlich den sehr allgemeinen Definitionen des Nachhaltigkeitsbegriffes, wie sie auch im Duden<sup>20</sup> zu finden sind: *nachhaltig*: sich auf längere Zeit stark auswirkend; *Nachhaltigkeit*: längere Zeit anhaltende Wirkung. Die Berücksichtigung intra- und intergenerationeller Aspekte liegt der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie als ein umfassendes Anliegen zu Grunde und wird an verschiedenen Stellen<sup>21</sup> formuliert. Derartige Formulierungen

---

<sup>16</sup> Das Nachhaltigkeitsthemen-Tableau der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie ist in Anhang I unter 2. aufgeführt.

<sup>17</sup> Entspricht der ersten Komponente des Managementkonzeptes der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie (siehe oben).

<sup>18</sup> Entspricht der zweiten Komponente des Managementkonzeptes der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie (siehe oben).

<sup>19</sup> So z.B. in Managementregel 2, 3 und 8 und Nachhaltigkeits-Postulat 14a.

<sup>20</sup> Duden (1989), entsprechende Einträge, S. 1052.

<sup>21</sup> intra-generationelle Aspekte: z.B. Managementregel 9 sowie Nachhaltigkeits-Postulate 18 und 19; inter-generationelle Aspekte: z.B. Managementregel 1 und 7 sowie Nachhaltigkeitspostulat 6.

geben den Gedanken der Definition von Nachhaltigkeit gemäß des Brundtland-Reports wieder, wo es heißt: „Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“<sup>22</sup> Die Anleitung zur integrativen Betrachtung von ökologischen, ökonomischen und sozialen Aspekten findet sich ebenfalls an verschiedener Stelle<sup>23</sup> im Nachhaltigkeitsthemen-Tableau. Diese Formulierungen entsprechen inhaltlich dem Drei-Säulen-Modell.<sup>24</sup> Es beschreibt das systemische Denken der drei Dimensionen Ökonomie, Ökologie und Soziales und ist als eine Gebrauchskategorie des Nachhaltigkeitsbegriffes sehr weit verbreitet.<sup>25</sup>

Bis hierhin stelle ich fest, dass die nationale Nachhaltigkeitsstrategie den Nachhaltigkeitsbegriff inhaltlich ausdifferenziert. Es werden verschiedene Aspekte von Nachhaltigkeit, nachhaltiger Entwicklung betont, die sich als unterschiedliche inhaltliche Gebrauchskategorien<sup>26</sup> des Nachhaltigkeitsbegriffes abgrenzen lassen.<sup>27</sup>

## 2.2 Nachhaltigkeit – Ein Begriff mit Komplexitätsgrad

Die Verschiedenheit der im vorigen Abschnitt identifizierten Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffes lässt bereits erkennen, dass es sich hierbei um einen Begriff mit Komplexitätsgrad handelt. In dieser Abbildung 1 erfolgt eine Ordnung der zuvor im Rahmen der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie identifizierten Gebrauchskategorien gemäß folgender Kriterien: Begriffliche Reichweite, Begriffliche Bestimmtheit, tendenziell statische Perspektive, tendenziell dynamische Perspektive. Diese Form der Darstellung soll helfen, die unterschiedlichen Gebrauchskategorien besser voneinander abzugrenzen. Die genauen Fundstellen der jeweiligen Gebrauchskategorie im Rahmen der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie können Tabelle 1 entnommen werden.

---

<sup>22</sup> World Commission on Environment and Development (1987), S. 54.

<sup>23</sup> So z.B. in Managementregel 5 und 8 sowie Nachhaltigkeitspostulat 10.

<sup>24</sup> Siehe für eine ausführliche Darstellung auch Deutscher Bundestag (1998).

<sup>25</sup> Siehe gleichlautend Hensel (2010), S. 295f.

<sup>26</sup> Als Gebrauchskategorien konnten identifiziert werden: Managementregeln, Indikatorenbereiche, Indikatoren mit (Entwicklungs-)Zielen, Nachhaltigkeits-Postulate, langfristige Perspektive gemäß Duden-Definition, Definition von Nachhaltigkeit gemäß Brundtland-Report sowie das Drei-Säulen-Modell.

<sup>27</sup> Dieser Befund ist kein Beleg für eine Widersprüchlichkeit. Vielmehr ist es so, dass die einzelnen Gebrauchskategorien nicht für sich isoliert stehen, sondern dass sie in einem bestimmten Verhältnis zueinander stehen und/oder miteinander zusammenhängen.

Abb. 1: Der Nachhaltigkeitsbegriff und die nationale Nachhaltigkeitsstrategie der deutschen Bundesregierung

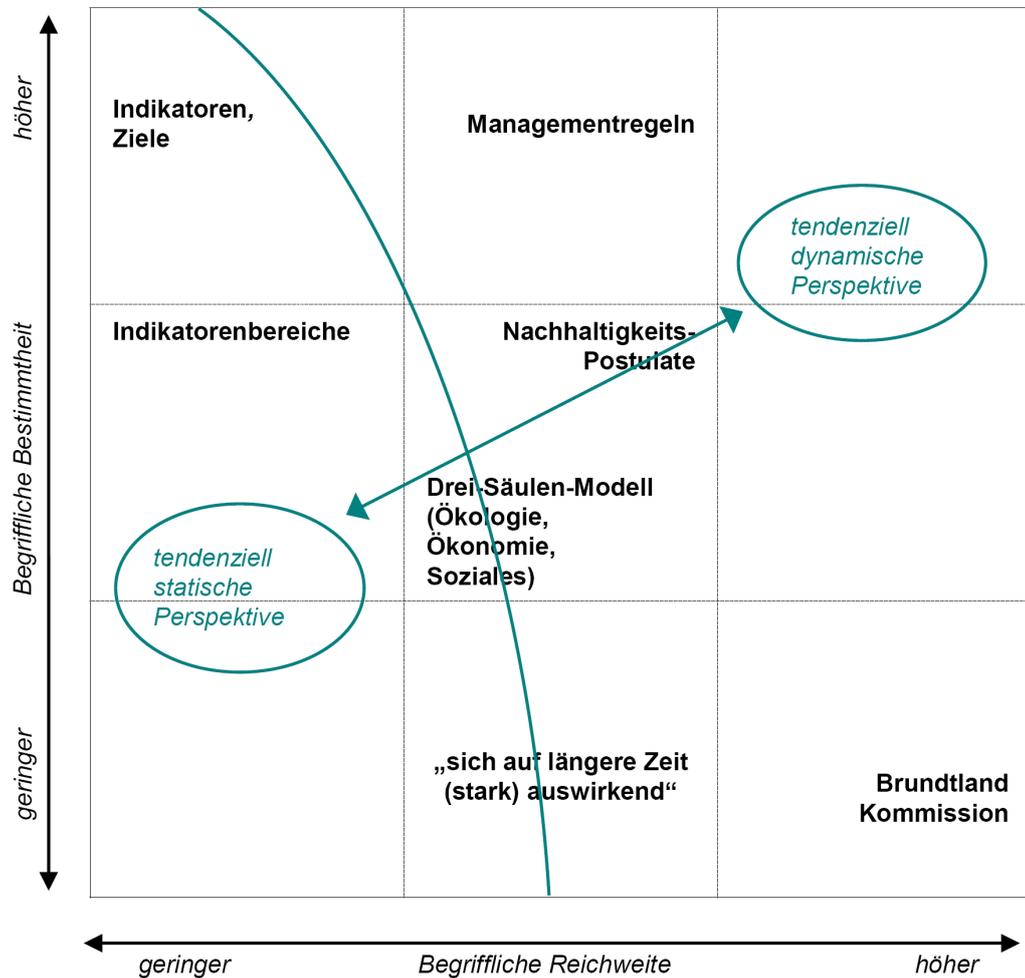


Tabelle 1: Legende zu Abbildung 1

<b>Gebrauchskategorie:</b>	<b>Fundstelle:</b>
Managementregeln	Erste Komponente Nationale Nachhaltigkeitsstrategie
Nachhaltigkeits-Postulate	Zweite Komponente Nationale Nachhaltigkeitsstrategie
Indikatorenbereiche	
Indikatoren, Ziele	
„sich auf längere Zeit (stark) auswirkend“	Managementregeln 2, 3 und 8; Nachhaltigkeitspostulat 14a
Brundtland Kommission	Managementregeln 1, 7 und 9; Nachhaltigkeits-Postulate 6, 18 und 19
Drei-Säulen-Modell (Ökologie, Ökonomie, Soziales)	Managementregeln 5 und 8; Nachhaltigkeitspostulat 10

Zur Erläuterung von Abbildung 1:<sup>28</sup> Auf der horizontalen Achse wird die *Begriffliche Reichweite* und auf der vertikalen Achse die *Begriffliche Bestimmtheit* abgebildet. Das Kriterium Begriffliche Reichweite differenziert die Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffes nach dem Grad der umfassenden Betrachtungsweise. Dafür maßgeblich sind eine integrierende Perspektive sowie der zu Grunde liegende zeitliche Horizont. Unter Begrifflicher Bestimmtheit wird hier der Grad verstanden mit welchem die unterschiedlichen Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffes inhaltlich ausdifferenziert sind. Die Skalierung erfolgt in ordinaler Form. Dabei werden die Achsen jeweils in drei Intervalle eingeteilt um die Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffes relativ zueinander abgrenzen zu können. Es entsteht eine Fläche mit neun Feldern, wobei innerhalb eines Feldes/Intervalls keine weitergehende Differenzierung erfolgt. Die Segregation der Gebrauchskategorien nach dem Kriterium *tendenziell statische/tendenziell dynamische Perspektive* erfolgt in Abbildung 1 durch die [...] gepunktete Linie.

Gemäß des Kriteriums der begrifflichen Reichweite ist die Gebrauchskategorie im Sinne der Brundtland-Kommission als sehr weitreichend einzuordnen, da sie sowohl einen intra-generationellen als auch einen inter-generationellen Optimierungsauftrag formuliert. Durch die Betrachtung gegenwärtiger und zukünftiger Generationen wird sowohl ein hoher Grad an umfassender Betrachtungsweise als auch ein entsprechend großer zeitlicher Horizont deutlich. Eine relativ geringere begriffliche Reichweite hat der Nachhaltigkeitsbegriff in den Gebrauchskategorien Indikatorenbereiche, Indikatoren und Ziele. Hier werden einzelne Themenbereiche isoliert und weniger integrierend fokussiert. Zudem liegen die politischen Zielvorgaben in einem zeitlichen Erfüllungsintervall von heute bis zum Jahr 2020, weshalb der zeitliche Horizont dadurch eine deutliche Begrenzung erfährt. Die dazu relative Abstufung der weiteren Gebrauchskategorien gemäß des Kriteriums der begrifflichen Reichweite ist auf Grund verschiedener Umstände nicht trennscharf vorzunehmen. Zum Beispiel: Die Gebrauchskategorie der Nachhaltigkeits-Postulate für sich genommen offenbart wenig über den jeweils zu Grunde liegenden zeitlichen Horizont. Betrachtet man die Gebrauchskategorien Nachhaltigkeits-Postulate und Indikatorenbereiche, Indikatoren und Ziele zusammen, so bilden diese die zweite Komponente des Managementkonzeptes der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie. Werden die Nachhaltigkeits-Postulate dann auf die politischen Zielvorgaben bezogen, mit dem entsprechenden zeitlichen Erfüllungsintervall, so wird auch ein zeitlicher Horizont offenbar. Gleiche Überlegungen sind für die Einordnung der Gebrauchskategorien Managementregeln, Drei-Säulen-Modell sowie der allgemeinen Definition von „sich auf längere Zeit (stark) auswirkend“ gemäß des Kriteriums der begrifflichen Reichweite notwendig und maßgeblich.

Gemäß des Kriteriums der begrifflichen Bestimmtheit ist die Gebrauchskategorie des Nachhaltigkeitsbegriffes im Sinne des Brundtlandreports als relativ gering einzuordnen. Es ist sehr schwierig, etwas über die Bedürfnisse zukünftiger Genera-

---

<sup>28</sup> Das Folgende gleichlautend in Hensel (2010), S. 300-305.

tionen auszusagen.<sup>29</sup> Auch die allgemeine Definition im Sinne von „sich auf längere Zeit stark auswirkend“ enthält mit „stark“ und „auf längere Zeit“ zwei inhaltlich nicht näher bestimmte Termini. Ein relativ höheres Maß an inhaltlicher Bestimmtheit weist der Nachhaltigkeitsbegriff in den Gebrauchskategorien der Nachhaltigkeits-Indikatorenbereiche, der Nachhaltigkeits-Postulate und des Drei-Säulen-Modells auf. Die Nachhaltigkeits-Indikatorenbereiche benennen einzelne politische Themengebiete, die für eine nachhaltige Entwicklung als relevant erachtet werden. Die den Indikatorenbereichen zugeordneten Nachhaltigkeits-Postulate postulieren korrespondierende Verhaltensweisen, um das jeweilige politische Themenfeld entsprechend zu gestalten. Das Drei-Säulen-Modell ist durch die Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales inhaltlich grob bestimmt. Einen relativ höheren Grad an inhaltlicher Bestimmtheit weisen die Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffes in Form der Nachhaltigkeitsindikatoren, der politischen Nachhaltigkeitsziele und der Managementregeln auf. Die Nachhaltigkeitsindikatoren operationalisieren die Indikatorenbereiche. Die damit verbundenen politischen Nachhaltigkeitsziele sind zum Großteil durch angestrebte Zielerreichungsgrade und zeitliche Erfüllungsintervalle inhaltlich präzisiert. Die durch die Managementregeln formulierten Handlungsanforderungen sind im Vergleich zur Gebrauchskategorie der Nachhaltigkeits-Postulate deutlich detaillierter formuliert.

Neben den beiden Kriterien der begrifflichen Reichweite und der begrifflichen Bestimmtheit lassen sich die unterschiedlichen Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffes auch nach den Kriterien *tendenziell statische Perspektive* und *tendenziell dynamische Perspektive* differenziert darstellen (vgl. Abb. 1). Mit statisch ist hier gemeint, dass auf bestimmte Zustände zu einem gegebenen Zeitpunkt abgestellt wird. In diesem Sinne gibt es Ausgangs- und End-/Zielzustände<sup>30</sup>. In Abgrenzung dazu ist mit dynamischer Perspektive gemeint, dass auf den Entwicklungsprozess als solches abgestellt wird, d.h., wie man von einem Zustand zu einem anderen kommt. Die Gebrauchskategorien Managementregeln, Nachhaltigkeits-Postulate und Definition der Brundtland-Kommission beschreiben tendenziell eine dynamische Perspektive gemäß voranstehender Definition. Die Managementregeln formulieren allgemeine Handlungsanforderungen, um eine nachhaltige Entwicklung zu unterstützen und zu ermöglichen, z.B. „Um den sozialen Zusammenhalt zu stärken, sollen Armut und sozialer Ausgrenzung soweit wie möglich vorgebeugt werden, allen Bevölkerungsschichten Chancen eröffnet werden, sich an der wirtschaftlichen Entwicklung zu beteiligen, notwendige Anpassungen an den demografischen Wandel in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft erfolgen, alle am gesellschaftlichen und politischen Leben teilhaben.“ (Regel 9). Gleiches gilt für die

---

<sup>29</sup> Hier verweise ich auf die tiefergehenden Überlegungen in den Debatten um intergenerationelle Gerechtigkeit und die Schwierigkeiten, diesem Begriff eine klare, inhaltliche Interpretation zu geben. Siehe hierzu Knell (2008) sowie Raffelhüschen (2008).

<sup>30</sup> Bei einem Vergleich der beiden Zustände spricht man von komparativ-statischer Analyse.

Gebrauchskategorie der Nachhaltigkeits-Postulate, wo es z.B. heißt: „Beschäftigungsniveau steigern“ (Postulat 16), „Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern“ (Postulat 17), „Gleichberechtigung in der Gesellschaft fördern“ (Postulat 18), „Integrieren statt ausgrenzen“ (Postulat 19). In der Definition der Brundtland-Kommission sind Handlungsanforderungen zur Ausbalancierung von Interessen gegenwärtiger und zukünftiger Generationen formuliert, wodurch auch hier eine dynamische Perspektive beschrieben wird, allerdings mit, im Vergleich zu den Managementregeln und Nachhaltigkeits-Postulaten, relativ geringerem begrifflichen Bestimmtheitsgrad. Die Gebrauchskategorien Nachhaltigkeits-Indikatorenbereiche, Indikatoren, Ziele stellen hingegen eine statische Perspektive dar: z.B. *Indikatorenbereich Nr. 2 Klimaschutz, Indikator Treibhausgasemission, Ziel: Reduktion um 21 % gegenüber dem Jahr 1990 bis zum Jahr 2008/2012*. Hier werden zwar Ausgangs- und Zielzustand genannt, die Handlungsempfehlung, wie der Zielzustand konkret erreicht werden soll, bleibt hier jedoch offen.<sup>31</sup> Auf Grund des relativ geringeren Grades an begrifflicher Bestimmtheit ist die Zuordnung der Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffes als Drei-Säulen-Modell und als allgemeine Definition im Sinne von sich auf längere Zeit stark auswirkend nicht trennscharf möglich, da sie je nach inhaltlicher Ausgestaltung und Interpretation sowohl eine statische als auch dynamische Perspektive darstellen können.<sup>32</sup> Die Gebrauchskategorie Drei-Säulen-Modell stellt eher eine statische Perspektive dar, wenn die isolierte Abbildung und Dokumentation von ökologischen, ökonomischen und sozialen Themenfeldern im Vordergrund steht. Das Drei-Säulen-Modell kann aber auch einen eher dynamischen Charakter haben, wenn eine integrative Betrachtung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Themenfeldern handlungsleitend sein soll. Die allgemeine Definition im Sinne von „sich auf längere Zeit stark auswirkend“ kann eine statische Perspektive darstellen, wenn sie als Prüfstein zur Feststellung eines Zustandes verwendet wird. Eine dynamische Perspektive stellt diese Gebrauchskategorie dann dar, wenn sie im Sinne einer Regel gebraucht wird, z.B. bestimmte Dinge sollen sich (nicht) auf längere Zeit stark auswirken.

Letztlich ist die Zerlegung des Nachhaltigkeitsbegriffes in verschiedene Gebrauchskategorien ein Nachvollziehen seines Entwicklungsprozesses. Die hier identifizierten Gebrauchskategorien sind nicht unabhängig voneinander. Zum Teil beinhalten sie sich gegenseitig und bedingen sich einander. Hinsichtlich der begrifflichen Bestimmtheit ist es tendenziell so, dass Gebrauchskategorien mit einem geringeren Grad an inhaltlicher Bestimmtheit Gebrauchskategorien mit höherem Grad beinhalten/umfassen. Ziele können immer nur durch entsprechende Handlungsprozesse realisiert werden, weshalb statische und dynamische Perspektive

---

<sup>31</sup> Das zu diesem Indikatorenbereich zugeordnete Nachhaltigkeitspostulat „Treibhausgase reduzieren“ stellt eine dynamische Perspektive dar und wird wie oben erläutert als Gebrauchskategorie entsprechend zugeordnet.

<sup>32</sup> Zur Lesart der Abbildung 1: die gepunktete Linie verläuft durch die beiden Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffes.

sich gegenseitig bedingen. Die Chronologie des Nachhaltigkeitsbegriffes in seinem Entwicklungsprozess kann in Abbildung 1 abgelesen werden, wenn die Gebrauchskategorien in der Reihenfolge von der rechten unteren Ecke zur linken oberen Ecke betrachtet werden.

Die zuvor präsentierte Ordnung der Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffes im Rahmen der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie wird im Folgenden genutzt, um zu überprüfen, welche dieser Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffes im Handwerk sichtbar sind.

### **3. Der Nachhaltigkeitsbegriff und das Handwerk**

Im Gesetz zur Ordnung des Handwerks (Handwerksordnung HwO)<sup>33</sup> sind 41 zulassungspflichtige Handwerke (Anlage A zur HwO), 53 zulassungsfreie Handwerke (Anlage B, Abschnitt 1 zur HwO) sowie 57 handwerksähnliche Gewerbe (Anlage B, Abschnitt 2 zur HwO) verzeichnet. Dabei reichen die Gewerbe vom Zimmerer über Wärme-, Kälte- und Schallschutzisolierer über Weinküfer bis zum Bürsten- und Pinselmacher. Diese kurze Aufzählung gibt einen kleinen Eindruck von der Heterogenität der 151 Gewerbe und dem Facettenreichtum. Sucht man allgemein und übergreifend nach im Handwerk sichtbaren Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffes, so ist es erforderlich, eine Betrachtungsebene des Handwerks zu wählen, die dies ermöglichen kann. Der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) dient nach eigener Darstellung der einheitlichen Willensbildung in allen grundsätzlichen Fragen der Handwerkspolitik und vertritt die Gesamtinteressen des Handwerks nach außen.<sup>34</sup> Deshalb stellen veröffentlichte Dokumente des ZDH und seine Aktivitäten im Folgenden die Untersuchungsgegenstände dar, die daraufhin überprüft werden, welche der zuvor im Rahmen der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie identifizierten Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffes im Handwerk sichtbar sind. Dieses Vorgehen bezeichne ich als begriffliche Kongruenzanalyse der Gebrauchskategorien.

#### **3.1 Gebrauchskategorien im Rahmen des Handwerks**

Der Zentralverband des Deutschen Handwerks beteiligt sich unter Nutzung verschiedener Instrumente an der allgemeinen politischen Diskussion sowie an gesellschaftlichen Themen. Hierzu zählen insbesondere die Veröffentlichung von Positionspapieren, Stellungnahmen, Argumentations-, Forderungs- und Vorschlagspapieren, das Engagement im Rahmen von Initiativen und Einzelaktionen sowie die Durchführung von (Sonder)Umfragen zu spezifischen Themen bei Handwerksunternehmen. Nachstehend werden diese Instrumente im Rahmen ei-

---

<sup>33</sup> Stand:11.07.2011.

<sup>34</sup> Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (website b).

ner Auswahl auf die Verwendung des Nachhaltigkeitsbegriffes sowie inhaltlich nahe stehender Formulierungen geprüft (Kap. 3.1.1 bis 3.1.3).

### **3.1.1 Positionen, Stellungnahmen, Argumente, Forderungen sowie Vorschläge des ZDH**

Insgesamt wurden im Rahmen dieses Beitrages 34 Papiere untersucht, die im Zeitraum Januar 2006 bis Mai 2011 durch den ZDH veröffentlicht wurden. Die Nachweise sind in Anhang II unter der Überschrift „Zu Kap. 3.1.1 Positionen, Stellungnahmen, Argumente, Forderungen sowie Vorschläge des ZDH“ aufgeführt, mit dem Buchstaben **[P]** gekennzeichnet und fortlaufend nummeriert. Die Auswahl erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Darin können folgende grobe inhaltliche Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffes festgestellt werden:

Gemäß einer dynamischen Perspektive werden an unterschiedlichen Stellen Verhaltensanforderungen formuliert. Dabei wird oft eine nicht einseitige, sondern eine integrative Betrachtungsweise gefordert. Ökologische und ökonomische Überlegungen müssten zusammen gedacht werden. Die systematische Schaffung und Weitergabe von Wissen beim Thema erneuerbare Energien sowie die permanente Anpassung von Qualifizierungsangeboten für Handwerksbetriebe auf diesem Gebiet seien von großer Bedeutung. Um die notwendigen Anpassungen an den demografischen Wandel frühzeitig vornehmen zu können, seien verstärkte Anstrengungen erforderlich, insbesondere um den negativen Auswirkungen von gescheiterten Unternehmensübergaben durch Verlust von Wissen und Erfahrung zu begegnen. Die Handwerksbetriebe leisteten einen Beitrag zur Stärkung des sozialen Zusammenhalts, insbesondere durch Bereitstellung von Arbeits- und Ausbildungsplätzen in strukturschwachen Regionen, durch familienfreundliche Strukturen sowie eine selbstverständliche Integration von Migranten. Außerdem sei das Handwerk ein natürlicher Partner bei der Umsetzung. Diese Verhaltensweisen haben eine starke inhaltliche Nähe zur Gebrauchskategorie der Managementregeln<sup>35</sup> im Rahmen der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie, insbesondere zu den Regeln<sup>36</sup> 5, 6 und 9.

An mehreren Stellen wird eine (noch) stärkere Einbindung des Handwerks eingefordert sowie eine aktive Mitarbeit angeboten. Dies gelte insbesondere bei der Identifizierung anwendungsorientierter Forschungsthemen sowie bei der Ausgestaltung der jeweiligen Forschungsförderprogramme. Ferner müssten die Kompetenzen des Handwerks in den Bereichen Energieeffizienz und erneuerbare Energien gebührend berücksichtigt werden. Darüber hinaus findet sich die Forderung des ZDH nach Kontinuität in der Förderpolitik sowie nach Verstärkung der

---

<sup>35</sup> Diese Gebrauchskategorie konnte gefunden werden in [P]: 1,3,5,6,8,10,13,14,15,16, 17,19,20,21,23,24,26,31,32,34.

<sup>36</sup> Die Regeln der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie im Wortlaut sind zu finden im Anhang I unter „1. Managementregeln der Nachhaltigkeit“.

Bemühungen um erfolgreiche Unternehmensübergaben. Forderungen dieser Art finden als Gebrauchskategorie eine Entsprechung in den Nachhaltigkeits-Postulaten<sup>37</sup> der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie, obwohl die inhaltliche Ausgestaltung hierbei durchweg handwerksspezifisch ist.

Ein direkter Bezug zu Themenfeldern der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie wird an mehreren Stellen sichtbar. So habe energetisches Bauen eine zentrale Bedeutung im Rahmen der Themenfelder Ressourcenschonung, Klimaschutz und Erneuerbare Energien. Der Aufbau eines Netzwerkes von Kompetenzzentren durch die Handwerksorganisation diene der frühzeitigen Erkennung von für das Handwerk relevanten Technologien sowie zum Test und der Anpassung an die Bedürfnisse des Handwerks. Ferner solle es dazu dienen, das gesammelte Wissen zu vermitteln. Das Handwerk sichere außerdem zu, den Schulen als Ansprechpartner zur Verfügung zu stehen und ausbildungsfähigen und –willigen jungen Menschen einen Ausbildungsplatz zur Verfügung zu stellen. Ferner unternehme das Handwerk erhebliche Anstrengungen im Bereich von Aus- und Weiterbildung. Das Handwerk sei von jeher familienorientiert und unterstütze junge Familien kreativ bei der Suche nach Lösungen. Toleranz als Grundwert werde durch das Handwerk geteilt und die Integration von Migranten praktiziert. Das Engagement des Handwerks in den zuvor beschriebenen Themenfeldern kann als Gebrauchskategorie den Indikatorenbereichen<sup>38</sup> Ressourcenschonung, Klimaschutz, Erneuerbare Energien, Innovation, Bildung, Perspektiven für Familien und Integration der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie zugeordnet werden.

Insbesondere in den Bereichen Neuausrichtung der Energiepolitik, Verbesserung der Energieeffizienz sowie dem Thema Integration von Personen mit Migrationshintergrund bekundet der ZDH an unterschiedlichen Stellen Zustimmung und Unterstützung der Ziele der deutschen Bundesregierung. Hier ist eine absolute Übereinstimmung mit der Gebrauchskategorie Indikatoren, Ziele<sup>39</sup> der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie im Bereich der zuvor genannten Themenfelder gegeben.

Die Forderung nach Verstetigung von erfolgreichen Projektförderungen über die eigentliche Laufzeit hinaus sowie das Vermeiden von Stop-and-Go-Förderungen betont eine langfristige Perspektive. Diese Gebrauchskategorie weist inhaltlich eine Nähe zur Duden-Definition<sup>40</sup> des Nachhaltigkeitsbegriffes auf.

---

<sup>37</sup> Diese Gebrauchskategorie konnte gefunden werden in [P]: 4,18,21,24,25,26,27,32,34.

<sup>38</sup> Diese Gebrauchskategorie konnte gefunden werden in [P]: 1,2,8,10,11,12,13,14,15,16,17,19,20,21,22,24,25,26,27,28,30,31,34.

<sup>39</sup> Diese Gebrauchskategorie konnte gefunden werden in [P]: 1,2,8,9,11,12,14,15,16,17,19,22,25,27,28.

<sup>40</sup> Diese Gebrauchskategorie konnte gefunden werden in [P]: 13,14,21,26,27,31.

Die Erwähnung von Auswirkungen heutiger Energienutzungsformen auf die Lebensgrundlagen kommender Generationen sowie die Aussage, dass die Handwerker nicht nur für das Wohlergehen der eigenen Generation arbeiteten, sondern auch Werte für zukünftige Generationen schafften, haben als Gebrauchskategorie eine inhaltlich Nähe zur Nachhaltigkeits-Definition der Brundtland-Kommission.<sup>41</sup>

Ökologie und Ökonomie seien eine Einheit, die im Handwerk praktiziert werde. So ist es an verschiedenen Stellen niedergeschrieben und häufig mit der Forderung verbunden, unnötige Konflikte zu vermeiden und nicht im Rahmen von Einzelmaßnahmen zu denken, sondern in ganzheitlichen Gesamtkonzepten. Diese Gebrauchskategorie weist eine inhaltliche Nähe zum Drei-Säulen-Modell<sup>42</sup> auf.

An vielen Stellen im Rahmen der Papiere, insbesondere dann, wenn explizit die Termini nachhaltig bzw. Nachhaltigkeit<sup>43</sup> benutzt werden, ist der inhaltliche Gebrauch zumeist unklar. Solange die entsprechenden Textpassagen keine weitergehenden inhaltlichen Konkretisierungen enthalten, könnten theoretisch alle hier vorgestellten Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffes zugeordnet werden. Die inhaltliche Bedeutung der Begriffe nachhaltig/Nachhaltigkeit an der entsprechenden Stelle ist dann diffus und hat den Charakter einer Worthülse.

### 3.1.2 Initiativen und Einzelaktionen (des ZDH)

Über das Engagement in Initiativen und Einzelaktionen möchte der ZDH gemeinsam mit Handwerksorganisationen und Betrieben gesellschaftliche Verantwortung wahrnehmen.<sup>44</sup> Die Charakteristika dieser Einzelaktionen und Initiativen offenbaren ebenfalls etwas über die Interpretation des Nachhaltigkeitsbegriffes im Handwerk. Untersucht wurden 17 Initiativen. Sie sind im Anhang II unter der Überschrift „Zu Kap. 3.1.2: Initiativen und Einzelaktionen (des ZDH)“ aufgeführt, mit dem Buchstaben **[I]** gekennzeichnet und fortlaufend nummeriert. Die Auswahl erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Folgende grobe inhaltliche Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffes können identifiziert werden:

Durch das Engagement in und die Unterstützung von Initiativen bringen sich der ZDH sowie weitere Organisationsebenen des Handwerks aktiv ein und entwickeln und gestalten dadurch Prozesse. Diese Verhaltensbeiträge sind Elemente einer dynamischen Perspektive auf Entwicklung. Das Handwerk sei bereit, die Sanierung des Gebäudebestandes durch leistungsfähige Produkte und Fachwissen engagiert anzugehen und damit auch einen Beitrag zu leisten für wirtschaftliches Wachstum sowie für eine positive Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt. Ein ganz-

---

<sup>41</sup> Diese Gebrauchskategorie konnte gefunden werden in [P]: 17,19,20.

<sup>42</sup> Diese Gebrauchskategorie konnte gefunden werden in [P]: 1,13,17,19,20,21,24,31.

<sup>43</sup> Diese Gebrauchskategorie konnte gefunden werden in [P]: 1,2,4,7,9,13,17,19,20,21,23,26,29,33,34.

<sup>44</sup> Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2010b).

heitlicher Systemansatz des Gebäudes, die (noch) bessere Vernetzung einzelner Gewerke sowie die stetige Überprüfung und Anpassung der Inhalte für Ausbildung und Qualifikation von Fachakteuren im Kontext von effizientem Bauen und Sanieren hätten große Bedeutung. Ebenso werde ein Beitrag zur Stärkung des sozialen Zusammenhalts geleistet, durch Verbesserung von Berufschancen über IT-Qualifizierung, durch Eröffnung gleicher Chancen am Arbeitsmarkt für Männer und Frauen, durch Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, durch Sensibilisierung für die Thematik des demographischen Wandels sowie durch Modellprojekte und Kampagnen zu im Zusammenhang mit Migration und Integration relevanten Themen. Unternehmens-Know-how sei zugunsten der internationalen Zusammenarbeit zu mobilisieren. Diese Verhaltensbeiträge haben eine große inhaltliche Nähe zu der Gebrauchskategorie der Managementregeln<sup>45</sup> im Rahmen der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie, hier insbesondere zu den Regeln<sup>46</sup> 5, 6, 9 und 10.

Obschon das simultane Engagement in mehreren Initiativen erkennen lässt, dass das Handwerk unterschiedliche Themenfelder zusammenhängend sieht, so sind die einzelnen Initiativen und Einzelaktionen für sich genommen immer auf ein spezielles Thema hin ausgerichtet. Dabei reicht das Themen-Spektrum von Gebäude-Energie-Effizienz, Klimaschutz, Handwerk und Tourismus über Bildung und IT-Qualifizierung zur Verbesserung der Berufschancen bis hin zu Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Gleichberechtigung von Männern und Frauen. Ferner werden integrations- und migrationsrelevante Inhalte aufgegriffen. Hier wird ein direkter Bezug zu einzelnen Themenfeldern der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie und damit zur Gebrauchskategorie der Indikatorenbereiche<sup>47</sup> sichtbar.

Einige der hier untersuchten Initiativen wurden durch die Bundesregierung ins Leben gerufen und werden durch den ZDH als Partner unterstützt: Charta der Vielfalt, Orte der Vielfalt und Erfahrung ist Zukunft (Bundesregierung), Klima sucht Schutz (Bundesumweltministerium), Handwerk und Tourismus (Bundeswirtschaftsministerium) sowie Lokale Bündnisse für Familie und Erfolgsfaktor Familie – Unternehmen gewinnen (Bundesfamilienministerium). Diese Initiativen fördern die Entwicklung in den entsprechenden Themenfeldern Ressourcenschonung, Klimaschutz, Erneuerbare Energien, Wirtschaftlicher Wohlstand, Perspektiven für Familien, Gleichberechtigung und Integration der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie. Hier kann eine vollständige Übereinstimmung mit der Gebrauchs-

---

<sup>45</sup> Diese Gebrauchskategorie konnte gefunden werden in [I]: 1,4,5,6,8,9,11,12,13,14, 15,16,17.

<sup>46</sup> Die Regeln der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie im Wortlaut sind zu finden im Anhang I unter „1. Managementregeln der Nachhaltigkeit“.

<sup>47</sup> Diese Gebrauchskategorie konnte gefunden werden in [I]: 1,2,4,5,8,9,10,11,12,13, 15,16,17.

kategorie Indikatoren und Ziele<sup>48</sup> der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie festgestellt werden.

Die energetische Sanierung von Gebäuden seien langfristige Infrastrukturinvestitionen. Dies wird im Rahmen der Initiative Die Allianz für Gebäude-Energie-Effizienz deutlich. In diesem Zusammenhang komme einer Verstetigung von Fördermittelausstattungen eine wichtige, flankierende Funktion zu. Mit Kampagnen wie der Aktion modernes Handwerk werde versucht das Image des Handwerks zu pflegen. Die Betonung der Langfristigkeit weist als Gebrauchskategorie eine inhaltliche Nähe zur Definition des Nachhaltigkeitsbegriffes auf, wie sie im Duden<sup>49</sup> zu finden ist.

Das systemische Denken von wirtschaftlicher und sozialer Entwicklung wird insbesondere in den Initiativen wie „Allianz für Gebäude-Effizienz“ sowie „Handwerk und Tourismus“ deutlich. So habe die Sanierung des Gebäudebestandes Auswirkungen auf wirtschaftliches Wachstum und den Arbeitsmarkt. Durch die Verzahnung von Handwerk und Tourismus sei es Regionen möglich, wirtschaftliches Entwicklungspotenzial zu realisieren. Die Berücksichtigung der Interdependenzen zwischen ökologischen, ökonomischen und sozialen Fragestellungen ist Kern des Drei-Säulen Modells.<sup>50</sup> An den zuvor genannten Stellen ist eine inhaltliche Nähe zu dieser Gebrauchskategorie feststellbar.

Auch wird der Terminus nachhaltig wortwörtlich verwendet. Die inhaltliche Bedeutung bleibt hier jedoch erneut unklar und diffus.<sup>51</sup> Es könnten hier alle Gebrauchskategorien zugeordnet werden, wodurch die begriffliche Verwendung auch hier den Charakter einer Worthülse besitzt.

### **3.1.3 (Sonder)Umfragen bei Handwerksunternehmen**

Mit Bezug auf aktuelle Themen aus Politik und Wirtschaft führt der ZDH gemeinsam mit den Handwerkskammern Befragungen von Handwerksunternehmen durch. Die veröffentlichten Umfrageergebnisse bieten neben den zuvor untersuchten Positionspapieren sowie den Initiativen und Einzelaktionen (des ZDH) eine weitere Möglichkeit, um Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffes im Handwerk offenzulegen. Analysiert wurden insgesamt 7 Umfragen, die im Zeitraum vom 1. Quartal 2002 bis zum 3. Quartal 2010 durchgeführt wurden. Sie sind im Anhang II unter der Überschrift „Zu Kap. 3.1.3: (Sonder)Umfragen bei Handwerksunternehmen“ nachgewiesen, mit dem Buchstaben **[U]** gekennzeichnet und ebenfalls fortlaufend nummeriert. Auch hier erhebt die Auswahl keinen Anspruch

---

<sup>48</sup> Diese Gebrauchskategorie konnte gefunden werden in [I]: 1,2,4,5,6,12,15,16,17.

<sup>49</sup> Diese Gebrauchskategorie konnte gefunden werden in [I]: 1,2,3.

<sup>50</sup> Diese Gebrauchskategorie konnte gefunden werden in [I]: 1,14.

<sup>51</sup> Diese Gebrauchskategorie konnte gefunden werden in [I]: 7.

auf Vollständigkeit. Es konnten die nachstehenden groben inhaltlichen Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffes zugeordnet werden:

Viele Betriebe seien bereits für die Auswirkungen des demografischen Wandels sensibilisiert und würden entsprechende Maßnahmen ergreifen. Hinsichtlich der Umsetzung von Energieeinsparmaßnahmen bestünde bei vielen Betrieben die Absicht, ihre Mitarbeiter darüber zu informieren und zu schulen. Die notwendigen Anpassungen an den demografischen Wandel seien frühzeitig vorzunehmen, damit am Markt eingeführte Betriebe bestehen bleiben könnten. Dem aus gescheiterten Übergaben resultierenden Verlust von Erfahrung und Wissen müsse vorgebeugt werden. Der durch neue Technologien ausgelöste Strukturwandel müsse wirtschaftlich erfolgreich gestaltet werden. Verhaltensanforderungen dieser Art weisen eine starke inhaltliche Nähe zu den Managementregeln<sup>52</sup> der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie auf, insbesondere zu den Regeln<sup>53</sup> 5, 6 und 9.

Das Handwerk sei ein wichtiger Partner im Bereich Qualifikation von Arbeitnehmern und im Rahmen der Ausbildung. Die Handwerksbetriebe hätten sowohl Energie einsparende Maßnahmen umgesetzt als auch Klimaschutzbelange berücksichtigt. Damit leistet das Handwerk einen entsprechenden Beitrag in den Indikatorenbereichen<sup>54</sup> Ressourcenschonung, Klimaschutz und Erneuerbare Energien sowie Bildung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie.

Hinsichtlich der Einführung von Umweltzonen in Städten für Fahrzeuge seien ökologische und ökonomische Erwägungen gleichermaßen relevant. Das gemeinsame Denken von ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten beschreibt einen begrifflichen Gebrauch gemäß des Drei-Säulen-Modells.<sup>55</sup> Eine inhaltliche Nähe kann hier festgestellt werden.

Sofern der Terminus nachhaltig auftaucht, besteht aber Unklarheit über seine genaue Gebrauchskategorie im jeweiligen Kontext. Der begriffliche Gebrauch ist unbestimmt<sup>56</sup> und hat die Eigenschaft einer Worthülse.

### 3.2 Kongruenzanalyse der Gebrauchskategorien

Im vorigen Abschnitt 3.1 wurden Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffes im Rahmen der Aktivitäten des ZDH dokumentiert. Damit sind die notwendigen Vorarbeiten nun abgeschlossen und es kann die Kongruenz der begrifflichen Verwendung geprüft werden, um eine Antwort auf die im Rahmen dieses Beitrages

---

<sup>52</sup> Diese Gebrauchskategorie konnte gefunden werden in [U]: 2,4,5,6,7.

<sup>53</sup> Die Regeln der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie im Wortlaut sind zu finden im Anhang I unter „1. Managementregeln der Nachhaltigkeit“.

<sup>54</sup> Diese Gebrauchskategorie konnte gefunden werden in [U]: 2,3,4.

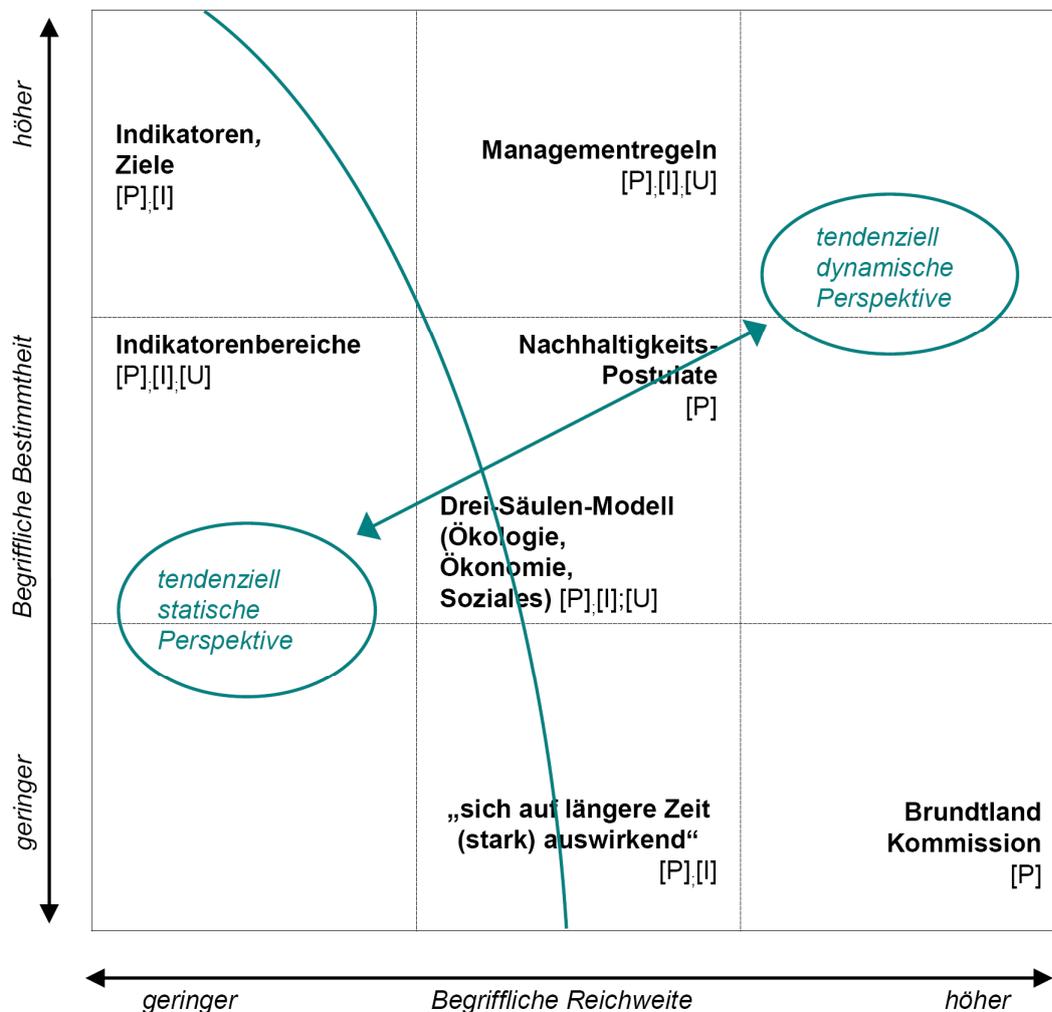
<sup>55</sup> Diese Gebrauchskategorie konnte gefunden werden in [U]: 5.

<sup>56</sup> Diese Gebrauchskategorie konnte gefunden werden in [U]: 1,3.

gestellte Frage zu geben, ob das Handwerk aktuell in der Umsetzung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie der deutschen Bundesregierung eine Rolle spielt.

Abbildung 2 beinhaltet alle bereits zuvor im Kontext der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie identifizierten Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffes.<sup>57</sup> Bei inhaltlich kongruenter Verwendung im Rahmen der Aktivitäten des ZDH, ist dies durch einen Buchstaben kenntlich gemacht. Buchstabe [P] bedeutet, dass sich inhaltlich kongruente Fundstellen in den ZDH-Positionen, -Stellungnahmen, -Argumenten, -Forderungen oder -Vorschlägen finden; Der Buchstabe [I] zeigt an, dass inhaltlich kongruente Fundstellen in den Initiativen und Einzelaktionen (des ZDH) erkennbar sind; Buchstabe [U] markiert dasselbe für die (Sonder)Umfragen bei Handwerksunternehmen. Die genauen Fundstellen können Tabelle 2 entnommen werden.<sup>58</sup>

Abb. 2: Der Nachhaltigkeitsbegriff und das Handwerk



<sup>57</sup> Siehe Abb. 1.

<sup>58</sup> Alle Fundstellen sind dokumentiert in Anhang II: Quellen zu Kapitel 3.

Tabelle 2: Legende zu Abbildung 2

<b>Gebrauchskategorie:</b>	<b>Fundstelle:</b>
Managementregeln	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Positionen [P]</u>: 1,3,5,6,8,10,13,14,15,16,17,19,20,21,23,24,26,31,32,34.</li> <li>• <u>Initiativen [I]</u>: 1,4,5,6,8,9,11,12,13,14,15,16,17.</li> <li>• <u>Umfragen [U]</u>: 2,4,5,6,7.</li> </ul>
Nachhaltigkeits-Postulate	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Positionen [P]</u>: 4,18,21,24,25,26,27,32,34.</li> </ul>
Indikatorenbereiche	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Positionen [P]</u>: 1,2,8,10,11,12,13,14,15,16,17,19,20,21,22,24,25,26,27,28,30,31,34.</li> <li>• <u>Initiativen [I]</u>: 1,2,4,5,8,9,10,11,12,13,15,16,17.</li> <li>• <u>Umfragen [U]</u>: 2,3,4.</li> </ul>
Indikatoren, Ziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Positionen [P]</u>: 1,2,8,9,11,12,14,15,16,17,19,22,25,27,28.</li> <li>• <u>Initiativen [I]</u>: 1,2,4,5,6,12,15,16,17.</li> </ul>
„sich auf längere Zeit (stark) auswirkend“	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Positionen [P]</u>: 13,14,21,26,27,31.</li> <li>• <u>Initiativen [I]</u>: 1,2,3.</li> </ul>
Brundtland Kommission	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Positionen [P]</u>: 17,19,20.</li> </ul>
Drei-Säulen-Modell (Ökologie, Ökonomie, Soziales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Positionen [P]</u>: 1,13,17,19,20,21,24,31.</li> <li>• <u>Initiativen [I]</u>: 1,14.</li> <li>• <u>Umfragen [U]</u>: 5.</li> </ul>
unklar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Positionen [P]</u>: 1,2,4,7,9,13,17,19,20,21,23,26,29,33,34.</li> <li>• <u>Initiativen [I]</u>: 7.</li> <li>• <u>Umfragen [U]</u>: 1,3.</li> </ul>

Die Kongruenzanalyse offenbart folgende Ergebnisse:

- Sämtliche Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffes, die im Rahmen der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie der deutschen Bundesregierung verwendet werden, finden ebenfalls Verwendung im Kontext des Handwerks. Damit ist ein erstes Ergebnis der Kongruenzanalyse, dass der Komplexitätsgrad des Nachhaltigkeitsbegriffes in Bezug auf Gebrauchskategorien im Handwerk in gleichem Maße sichtbar wird, wie im Rahmen der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie.
- Die nationale Nachhaltigkeitsstrategie differenziert die einzelnen Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffes inhaltlich aus, z.B. durch die 10 konkreten Managementregeln der Nachhaltigkeit sowie die 21 unterschiedlichen Indikatorenbereiche im Nachhaltigkeitssthemen-Tableau. In Bezug auf die inhaltliche Ausdifferenzierung der einzelnen Gebrauchskategorien sind im Kontext des Handwerks nicht alle Themen und Verhaltensanforderungen der nati-

onalen Nachhaltigkeitsstrategie sichtbar. Vielmehr treten ganz bestimmte Inhalte in jenen Gebrauchskategorien mit multipler inhaltlicher Ausdifferenzierung (Managementregeln, Nachhaltigkeits-Postulate, Indikatorenbereiche, Indikatoren und Ziele, Drei-Säulen-Modell) deutlich hervor.

- Die Gebrauchskategorie der Managementregeln wird im Kontext des Handwerks verstärkt in inhaltlicher Kongruenz zu den Managementregeln<sup>59</sup> Nr. 5, 6, 9 und 10 der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie benutzt.
- Die Themenfelder Ressourcenschonung, Klimaschutz, Erneuerbare Energien, Innovation, Bildung, Wirtschaftlicher Wohlstand, Perspektiven für Familien, Gleichberechtigung und Integration werden im Rahmen des Handwerks an unterschiedlichen Stellen als bedeutsam erachtet. Hier besteht eine inhaltliche Übereinstimmung mit der Gebrauchskategorie der Indikatorenbereiche<sup>60</sup> Nr. 1, 2, 3, 8, 9, 10, 17, 18 und 19 der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie.
- Indikatoren und politische Zielvorgaben operationalisieren und konkretisieren als Gebrauchskategorie die Indikatorenbereiche in der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie. In den Themenfeldern Ressourcenschonung, Klimaschutz, Erneuerbare Energien, Wirtschaftlicher Wohlstand, Perspektiven für Familien, Gleichberechtigung und Integration bekundet der ZDH explizit Unterstützung für die entsprechenden Maßnahmen und das Engagement der Bundesregierung. Damit einhergehend werden die zugehörigen Indikatoren sowie die politischen Zielvorgaben durch den ZDH anerkannt. Inhaltliche Kongruenz besteht hier zur Gebrauchskategorie Indikatoren und Ziele<sup>61</sup>, die den Indikatorenbereichen Nr. 1, 2, 3, 10, 17, 18 und 19 der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie zugeordnet sind.
- Sofern Postulate als Gebrauchskategorie des Nachhaltigkeitsbegriffes verwendet werden, so kann neben der inhaltlichen Übereinstimmung mit den Nachhaltigkeits-Postulaten der entsprechenden Indikatorenbereiche der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie (siehe oben) zumeist auch eine handwerksspezifische inhaltliche Ausdifferenzierung erkannt werden. So fordert der ZDH an verschiedenen Stellen eine verstärkte Berücksichtigung des Handwerks ein, insbesondere im Hinblick auf die Kompetenzen des Handwerks im Bereich der Energieeffizienz und erneuerbaren Energien sowie bei der Ausgestaltung künftiger Energieforschung.
- In Bezug auf die Gebrauchskategorie Drei-Säulen-Modell (simultane Berücksichtigung von ökonomischen, ökologischen und sozialen Belangen) der natio-

---

<sup>59</sup> Zum Inhalt der jeweiligen Managementregeln siehe Anhang I unter 1. Managementregeln der Nachhaltigkeit.

<sup>60</sup> Zum Inhalt der jeweiligen Indikatorenbereiche siehe Anhang I unter 2. Nachhaltigkeitsthemen-Tableau.

<sup>61</sup> Zum Inhalt der jeweiligen Indikatoren und Ziele siehe Anhang I unter 2. Nachhaltigkeitsthemen-Tableau.

nationalen Nachhaltigkeitsstrategie findet sich selten eine vollständige inhaltlich Kongruenz im Kontext des Handwerks. Hier besitzt der begriffliche Gebrauch eher den Charakter eines Zwei-Säulen-Modells. So wird an verschiedener Stelle die Notwendigkeit betont, ökologische und ökonomische sowie ökonomische und soziale Fragen zusammenhängend zu denken. Eine inhaltliche Nähe zum Drei-Säulen-Modell kann jedoch nicht verneint werden.

- Die Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffes gemäß der Brundtland-Kommission sowie der Duden-Definition weisen ihrem Charakter nach den geringsten Grad an inhaltlicher Bestimmtheit<sup>62</sup> unter den hier betrachteten Gebrauchskategorien auf, so dass bei ihrer Verwendung im Rahmen des Handwerks eine vollständige inhaltliche Kongruenz gegeben sein kann.

## 4. Fazit

Die leitende Forschungsfrage dieses Beitrages lautet, ob das Handwerk aktuell bei der Umsetzung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie der deutschen Bundesregierung eine Rolle spielt.

Im Rahmen der Kongruenzanalyse von Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffes wird deutlich, dass sämtliche Gebrauchskategorien, die im Rahmen der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie existieren, im Handwerk eine Verwendung finden. Damit besteht aus theoretischer Sichtweise nicht die Gefahr, dass der Nachhaltigkeitsbegriff im Handwerk in seinem Komplexitätsgrad gegenüber der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie reduziert wird. Bei ausschließlicher Betrachtung dieses Ergebnisses lautet eine Antwort auf die Forschungsfrage: Das Handwerk spielt bei der Umsetzung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie der deutschen Bundesregierung eine Rolle!

Eine präzise Antwort in Bezug auf die Art der Rolle, die das Handwerk aktuell bei der Umsetzung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie spielt, ist aus dem Feststellen der Kongruenz von begrifflichen Gebrauchskategorien jedoch nur sehr eingeschränkt möglich. Das Wissen um die Art der Rolle hat im Rahmen der Ausrichtung und Umsetzung der deutschen Nachhaltigkeitspolitik der deutschen Bundesregierung zum Einen sowie im Rahmen der Außenkommunikation und Positionierung des Handwerks zum Anderen, einen entscheidungsunterstützenden Informationswert. Deshalb sind weitergehend die jeweiligen inhaltlichen Ausdifferenzierungen der Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffes im Kontext der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie und im Kontext des Handwerks miteinander zu vergleichen. Hierbei wird deutlich, dass das Handwerk nicht zu allen Inhalten der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie einen sichtbaren Umsetzungsbeitrag leistet. Dafür kann jedoch zu bestimmten Inhalten ein eindeutiger Bezug hergestellt wer-

---

<sup>62</sup> Siehe Abb. 1 sowie die zugehörigen Erläuterungen in Kap. 2.2.

den. Managementregeln als Gebrauchskategorie werden im Handwerk mit hoher inhaltlicher Kongruenz zu den Managementregeln Nr. 5, 6 und 9 der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie verwendet. Aus dem Nachhaltigkeitsthemen-Tableau der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie werden insbesondere die Themen der Indikatorenbereiche Nr. 1, 2, 3, 8, 9, 10, 17, 18 und 19 im Handwerk sichtbar. Dahinter verbergen sich die Themenfelder Ressourcenschonung, Klimaschutz, Erneuerbare Energien, Innovation, Bildung, Wirtschaftlicher Wohlstand, Perspektiven für Familien, Gleichberechtigung und Integration. Unter zur Kenntnisnahme dieser weiteren Ergebnisse, lautet eine genauere Antwort auf die Forschungsfrage: Das Handwerk spielt bei der Umsetzung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie der deutschen Bundesregierung in den zuvor genannten Inhalten eine Rolle. Dabei ist hervorzuheben, dass das Handwerk durch Gebrauch von Managementregeln ebenso wie durch Engagement in bestimmten Themenfeldern sowohl einen Beitrag bei der Umsetzung der ersten als auch der zweiten Komponente der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie leistet.

Abschließend sind folgende Aspekte festzustellen:

- Die Rolle des Handwerks bei der Umsetzung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie kann als bedeutsam charakterisiert werden. Zum einen können multiple inhaltliche Facetten der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie im Kontext des Handwerks festgestellt werden. Zum anderen stellt das Handwerk einen großen und gewichtigen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Akteur dar, gemessen an Kennzahlen wie Umsatz, Beschäftigung und Zahl der Ausbildungsplätze.
- Die Rolle des Handwerks bei der Umsetzung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie könnte durch das Handwerk selbst, insbesondere auf der Organisationsebene des ZDH, noch stärker herausgestellt und betont werden. Obgleich im Handwerk identische Gebrauchskategorien des Nachhaltigkeitsbegriffes mit kongruenter inhaltlicher Ausdifferenzierung im Vergleich zur nationalen Nachhaltigkeitsstrategie Verwendung finden, so wird der Bezug zur und die Bedeutung für die Umsetzung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie selten bis gar nicht explizit gemacht.
- Weiteres Potenzial die Rolle des Handwerks bei der Umsetzung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie präziser herauszustellen und stärker zu betonen, besteht in der Vermeidung einer sprachlichen Nivellierung. Der Nachhaltigkeitsbegriff besitzt auf Grund seiner vielfachen Gebrauchskategorien einen entsprechenden Komplexitätsgrad. Die alleinige Verwendung der Termini nachhaltig/Nachhaltigkeit offenbart noch nicht die dahinter liegende Gebrauchskategorie. Sofern eine Konkretisierung der Gebrauchskategorie unterbleibt, besitzt der Nachhaltigkeitsbegriff lediglich den Charakter einer Worthölse. Eine derartige Verwendung ist zu vermeiden, um die Nachvollziehbarkeit und Verständlichkeit im Diskurs um nachhaltige Entwicklung zu gewährleisten und die Gefahr, aneinander vorbei zu reden bewusst zu verhindern.

Die Berücksichtigung dieser Aspekte leistet darüber hinaus einen Beitrag zu den am Beginn dieses Aufsatzes zitierten übergeordneten Desideraten des Peer Review der deutschen Nachhaltigkeitspolitik, nach Anerkennung der Wirtschaft als Partner sowie der Klärung ihrer Rolle bei der Umsetzung der Regierungsstrategie.

## Anhang I: Zusammenfassung bestehender Steuerungselemente und –verfahren der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie

### 1. Managementregeln der Nachhaltigkeit<sup>63</sup>

<b>Grundregel</b>	
(1)	Jede Generation muss ihre Aufgaben selbst lösen und darf sie nicht den kommenden Generationen aufbürden. Zugleich muss sie Vorsorge für absehbare zukünftige Belastungen treffen.
<b>Regeln der Nachhaltigkeit für einzelne Handlungsbereiche</b>	
(2)	Erneuerbare Naturgüter (wie z.B. Wald oder Fischbestände) dürfen auf Dauer nur im Rahmen ihrer Fähigkeit zur Regeneration genutzt werden. Nicht erneuerbare Naturgüter (wie z.B. mineralische Rohstoffe oder fossile Energieträger) dürfen auf Dauer nur in dem Umfang genutzt werden, wie ihre Funktionen durch andere Materialien oder durch andere Energieträger ersetzt werden können.
(3)	Die Freisetzung von Stoffen darf auf Dauer nicht größer sein als die Anpassungsfähigkeit der natürlichen Systeme – z.B. des Klimas, der Wälder und der Ozeane.
(4)	Gefahren und unvermeidbare Risiken für die menschliche Gesundheit sind zu vermeiden.
(5)	Der durch technische Entwicklungen und den internationalen Wettbewerb ausgelöste Strukturwandel soll wirtschaftlich erfolgreich sowie ökologisch und sozial verträglich gestaltet werden. Zu diesem Zweck sind die Politikfelder so zu integrieren, dass wirtschaftliches Wachstum, hohe Beschäftigung, sozialer Zusammenhalt und Umweltschutz Hand in Hand gehen.
(6)	Energie- und Ressourcenverbrauch sowie die Verkehrsleistung müssen vom Wirtschaftswachstum entkoppelt werden. Zugleich ist anzustreben, dass der wachstumsbedingte Anstieg der Nachfrage nach Energie, Ressourcen und Verkehrsleistungen durch Effizienzgewinne mehr als kompensiert wird. Dabei spielt die Schaffung von Wissen durch Forschung und Entwicklung sowie die Weitergabe des Wissens durch spezifische Bildungsmaßnahmen eine entscheidende Rolle.
(7)	Die öffentlichen Haushalte sind der Generationengerechtigkeit verpflichtet. Dies verlangt die Aufstellung ausgeglichener Haushalte durch Bund, Länder und Kommunen. In einem weiteren Schritt ist der Schuldenstand kontinuierlich abzubauen.
(8)	Eine nachhaltige Landwirtschaft muss nicht nur produktiv und wettbewerbsfähig, sondern gleichzeitig umweltverträglich sein sowie die Anforderungen an eine artgemäße Nutztierhaltung und den vorsorgenden, insbesondere gesundheitlichen Verbraucherschutz beachten.
(9)	Um den sozialen Zusammenhalt zu stärken, sollen <ul style="list-style-type: none"> <li>– Armut und sozialer Ausgrenzung soweit wie möglich vorgebeugt werden,</li> <li>– allen Bevölkerungsschichten Chancen eröffnet werden, sich an der wirtschaftlichen Entwicklung zu beteiligen,</li> <li>– notwendige Anpassungen an den demografischen Wandel frühzeitig in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft erfolgen,</li> <li>– alle am gesellschaftlichen und politischen Leben teilhaben.</li> </ul>

<sup>63</sup> Vgl. Die Bundesregierung (2008), S. 207f.

(10)	<p>Die internationalen Rahmenbedingungen sind gemeinsam so zu gestalten, dass die Menschen in allen Ländern ein menschenwürdiges Leben nach ihren eigenen Vorstellungen und im Einklang mit ihrer regionalen Umwelt führen und an den wirtschaftlichen Entwicklungen teilhaben können. Umwelt und Entwicklung bilden eine Einheit. Nachhaltiges globales Handeln orientiert sich an den Millenniums-Entwicklungszielen der Vereinten Nationen. In einem integrierten Ansatz ist die Bekämpfung von Armut und Hunger mit</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– der Achtung der Menschenrechte,</li> <li>– wirtschaftlicher Entwicklung,</li> <li>– dem Schutz der Umwelt sowie</li> <li>– verantwortungsvollem Regierungshandeln zu verknüpfen.</li> </ul>
------	--

## 2. Nachhaltigkeitsthemen-Tableau<sup>64</sup>

Nr.	Indikatorenbereiche Nachhaltigkeitspostulat	Indikatoren	Ziele
<b>I. Generationengerechtigkeit</b>			
1a	<b>Ressourcenschonung</b> Ressourcen sparsam und effizient nutzen	<b>Energieproduktivität</b>	Verdopplung von 1990 bis 2020
1b		<b>Rohstoffproduktivität</b>	Verdopplung von 1994 bis 2020
2	<b>Klimaschutz</b> Treibhausgase reduzieren	<b>Treibhausgasemissionen</b>	Reduktion um 21% gegenüber 1990 bis 2008/2012
3a	<b>Erneuerbare Energien</b> Zukunftsfähige Energieversorgung ausbauen	<b>Anteil erneuerbarer Energien am Primärenergieverbrauch</b>	Anstieg auf 4,2% bis 2010 und 10% bis 2020
3b		<b>Anteil erneuerbarer Energien am Stromverbrauch</b>	Anstieg auf 12,5% bis 2010 und mindestens 30% bis 2020
4	<b>Flächeninanspruchnahme</b> Nachhaltige Flächennutzung	<b>Anstieg der Siedlungs- und Verkehrsfläche</b>	Reduzierung des täglichen Zuwachses auf 30 ha bis 2020
5	<b>Artenvielfalt</b> Arten erhalten – Lebensräume schützen	<b>Artenvielfalt und Landschaftsqualität</b>	Anstieg auf den Indexwert 100 bis 2015
6	<b>Staatsverschuldung</b> Haushalt konsolidieren – Generationengerechtigkeit schaffen	<b>Staatsdefizit</b>	Strukturell ausgeglichener Staatshaushalt; Bundeshaushalt spätestens ab 2011 ohne Nettokreditaufnahme
7	<b>Wirtschaftliche Zukunftsvorsorge</b> Gute Investitionsbedingungen schaffen – Wohlstand dauerhaft erhalten	<b>Verhältnis der Bruttoanlageinvestitionen zum BIP</b>	Steigerung des Anteils
8	<b>Innovation</b> Zukunft mit neuen Lösungen gestalten	<b>Private und öffentliche Ausgaben für Forschung und Entwicklung</b>	Steigerung auf 3% des BIP bis 2010

<sup>64</sup> Vgl. Die Bundesregierung (2008), S. 208ff.

Nr.	Indikatorenbereiche Nachhaltigkeitspostulat	Indikatoren	Ziele
9a	<b>Bildung</b> Bildung und Qualifikation kontinuierlich verbessern	<b>18- bis 24-Jährige ohne Abschluss</b>	Verringerung des Anteils auf 9 % bis 2010 und 4,5 % bis 2020
9b		<b>25-Jährige mit abgeschlossener Hochschulbildung</b>	Steigerung des Anteils auf 10 % bis 2010 und 20 % bis 2020
9c		<b>Studienanfängerquote</b>	Erhöhung auf 40 % bis 2010, anschließend weiterer Ausbau und Stabilisierung auf hohem Niveau
<b>II. Lebensqualität</b>			
10	<b>Wirtschaftlicher Wohlstand</b> Wirtschaftsleistung umwelt- und sozialverträglich steigern	<b>BIP je Einwohner</b>	Wirtschaftliches Wachstum
11a	<b>Mobilität</b> Mobilität sichern – Umwelt schonen	<b>Gütertransportintensität</b>	Absenkung auf 98 % gegenüber 1999 bis 2010 und auf 95 % bis 2020
11b		<b>Personentransportintensität</b>	Absenkung auf 90 % gegenüber 1999 bis 2010 und auf 80 % bis 2020
11c		<b>Anteil des Schienenverkehrs an der Güterbeförderungsleistung</b>	Steigerung auf 25 % bis 2015
11d		<b>Anteil der Binnenschifffahrt an der Güterbeförderungsleistung</b>	Steigerung auf 14 % bis 2015
12a	<b>Landbewirtschaftung</b> In unseren Kulturlandschaften umweltverträglich produzieren	<b>Stickstoffüberschuss</b>	Verringerung bis auf 80 kg/ha landwirtschaftlich genutzter Fläche bis 2010, weitere Absenkung bis 2020
12b		<b>Ökologischer Landbau</b>	Erhöhung des Anteils des ökologischen Landbaus an der landwirtschaftlich genutzten Fläche auf 20 % in den nächsten Jahren
13	<b>Luftqualität</b> Gesunde Umwelt erhalten	<b>Schadstoffbelastung der Luft</b>	Verringerung auf 30 % gegenüber 1990 bis 2010
14a	<b>Gesundheit und Ernährung</b> Länger gesund leben	<b>Vorzeitige Sterblichkeit (Todesfälle pro 100.000 Einwohner unter 65 Jahren) Männer</b>	Rückgang auf 190 Fälle pro 100.000 bis 2015
14b		<b>Vorzeitige Sterblichkeit (Todesfälle pro 100.000 Einwohner unter 65 Jahren) Frauen</b>	Rückgang auf 115 Fälle pro 100.000 bis 2015
14c		<b>Raucherquote von Jugendlichen (12 bis 17 Jahre)</b>	Absenkung auf unter 12 % bis 2015
14d		<b>Raucherquote von Erwachsenen (ab 15 Jahre)</b>	Absenkung auf unter 22 % bis 2015
14e		<b>Anteil der Menschen mit Adipositas (Fettleibigkeit) (Erwachsene ab 18 Jahre)</b>	Rückgang bis 2020
15	<b>Kriminalität</b> Persönliche Sicherheit weiter erhöhen	<b>Wohnungseinbruchsdiebstahl</b>	Rückgang der Fälle auf unter 100.000 pro Jahr bis zum Jahr 2015
<b>III. Sozialer Zusammenhalt</b>			
16a	<b>Beschäftigung</b> Beschäftigungsniveau steigern	<b>Erwerbstätigenquote insgesamt (15 bis 64 Jahre)</b>	Erhöhung auf 73 % bis 2010 und 75 % bis 2020
16b		<b>Erwerbstätigenquote Ältere (55 bis 64 Jahre)</b>	Erhöhung auf 55 % bis 2010 und 57 % bis 2020
17a	<b>Perspektiven für Familien</b> Vereinbarkeit von Familie und Beruf verbessern	<b>Ganztagsbetreuung für Kinder 0- bis 2-Jährige</b>	Anstieg auf 30 % bis 2010 und 35 % bis 2020
17b		<b>Ganztagsbetreuung für Kinder 3- bis 5-Jährige</b>	Anstieg auf 30 % bis 2010 und 60 % bis 2020

Nr.	Indikatorenbereiche Nachhaltigkeitspostulat	Indikatoren	Ziele
18	<b>Gleichberechtigung</b> Gleichberechtigung in der Gesellschaft fördern	<b>Verdienstabstand zwischen Frauen und Männern</b>	Verringerung des Abstandes auf 15 % bis 2010 und auf 10 % bis 2020
19	<b>Integration</b> Integrieren statt ausgrenzen	<b>Ausländische Schulabgänger mit Schulabschluss</b>	Erhöhung des Anteils der ausländischen Schulabgänger mit mindestens Hauptschulabschluss und Angleichung an die Quote deutscher Schulabgänger bis 2020
<b>IV. Internationale Verantwortung</b>			
20	<b>Entwicklungszusammenarbeit</b> Nachhaltige Entwicklung unterstützen	<b>Anteil öffentlicher Entwicklungsausgaben am Bruttonationaleinkommen</b>	Steigerung auf 0,51 % bis 2010 und 0,7 % bis 2015
21	<b>Märkte öffnen</b> Handelschancen der Entwicklungsländer verbessern	<b>Deutsche Einfuhren aus Entwicklungsländern</b>	Weiterer Anstieg

## Anhang II: Quellen zu Kapitel 3

### Zu Kap. 3.1.1: Positionen, Stellungnahmen, Argumente, Forderungen sowie Vorschläge des ZDH

#### [P1] Stellungnahme zum Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der Innenentwicklung und klimagerechten Stadtentwicklung in den Gemeinden (Mai 2011)<sup>65</sup>

„Der ZDH unterstützt ausdrücklich das Engagement der Bundesregierung zur Neuausrichtung der Energiepolitik, insbesondere im Hinblick auf die Steigerung der Energieeffizienz und den intelligenten sowie wirtschaftlichen Ausbau der Erneuerbaren Energien unter Einschluss der für das Handwerk wichtigen Ansätze dezentraler Energieversorgung.“ (Seite 1)

„Das Handwerk beteiligt sich weiterhin intensiv an der Erreichung der Klimaschutz- und Energienutzungsziele und integriert die erforderlichen Dienstleistungen in seine Geschäftsfelder.“ (Seite 2)

„Wir bitten daher nachdrücklich darum, die energiepolitischen Aspekte und die [...] Anstrengungen zur Stärkung der Innenentwicklung in einem Gesamtzusammenhang zu sehen und anzugehen, da sie nur gemeinsam eine **nachhaltige** Wirkung auf Ressourcenschonung und eine sichere und ökologische städtische Energie- und Klimaschutzpolitik haben können.“ (Seite 2)

„Die erfolgreiche und ökologisch **nachhaltige** Energiewende ist jedoch nur bei einer gleichberechtigten Anwendbarkeit anderer dezentraler Konzepte und einem Wettbewerb um die jeweils im lokalen Zusammenhang ökologisch wie ökonomisch sinnvollste Heiztechnikvariante (einschließlich Erdwärme) umzusetzen.“ (Seite 4)

„Integrative, block – und stadtviertelumgreifende Konzepte sind notwendig, um insbesondere im Mietwohnungsbestand der Innenstädte Potenziale der Energieeinsparung und der Umsetzung integrativer Ansätze zu erschließen.“ (Seite 5)

#### [P2] Stellungnahme zur Änderung der Vergabeverordnung (Mai 2011)<sup>66</sup>

„Grundsätzlich unterstützt der Zentralverband des Deutschen Handwerks die Aktivitäten der Bundesregierung zur Verbesserung der Energieeffizienz.“ (Seite 1)

„Der formulierte verbindliche Maßstab der „höchsten Effizienzklasse“ ist jedoch problematisch (so in §4 Absatz 5 und §6 Absatz 2 Satz 2 VgV-E). Dies stellt eine unvollständige Betrachtung dar, da die Aspekte der technischen Umsetzung und der **Nachhaltigkeit** vernachlässigt werden.“ (Seite 2)

„Anzuregen ist, in § 4 Absatz 5 Satz 2 und § 6 Absatz 2 Satz 2 VgV-E zumindest folgende Aspekte mit aufzunehmen: „(5) .... Dies ist auf allen Ebenen des Beschaffungsvorgangs und insbesondere bei der Auswahl des Angebots unter Berücksichtigung der Wirtschaftlichkeit nach § 97 Absatz 5 GWB, der technisch möglichen Umsetzung und der **Nachhaltigkeit** zu beachten.“ (Seite 3)

„Äußerst bedenklich aus Sicht des Handwerkes wäre es, wenn die Energieeffizienz der für die Ausführung der Bauleistung notwendigen technischen Geräte und Ausrüstungen (z.B. Baumaschinen) der am Bau beteiligten Handwerksbetriebe als wichtiges Kriterium Eingang in die Wertung der Angebote finden würde. [...] Im Gegensatz zur Bauindustrie werden hier Gerätschaften und Maschinen über einen längeren Zeitraum genutzt. Diese längere Nutzung von funktionsfähigen Geräten (die teils nur stundenweise in Betrieb sind) ist auch ökologisch sinnvoll.“ (Seite 4)

#### [P3] ZDH-Stellungnahme: Bewertung handwerksrelevanter Aspekte der energiepolitischen Grundsatzvereinbarung vom 29. Mai 2011 (Mai 2011)<sup>67</sup>

„An dem auch im Grundsatzbeschluss genannten Energieforschungsprogramm für Speichertechnologien muss das Handwerk originär beteiligt werden, ebenso wie am Ausbau der Netze.“ (Seite 1)

<sup>65</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2011f).

<sup>66</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2011g).

<sup>67</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2011b).

**[P4] ZDH-Positionspapier: Verlässlichkeit, Effizienz, Wirtschaftlichkeit – Anforderungen des Handwerks an eine energiepolitische Wende (Mai 2011)<sup>68</sup>**

„Energieeffizienz insbesondere im Gebäudebereich ist der Schlüssel zum Erfolg einer beschleunigten Energiewende: Energieeinsparungen sind die **nachhaltigste** Energiequelle, die zudem in Deutschland umfangreich verfügbar ist. Wirtschaftlichkeit ist unabdingbare Messlatte für den Umstieg und seine langfristige Akzeptanz [...].“ (Seite 2)

„In einem Gesamtkonzept müssen die Erhöhung der Energieeffizienz und der intelligente Ausbau erneuerbarer Energien sowie der Aufbau intelligenter Netze („smart grid“) besondere Bedeutung erhalten.“ (Seite 3)

„Zur Steigerung der Energieeffizienz sind Energiedienstleistungen von herausragender Bedeutung. [...] für eine erfolgreiche Energieeffizienzstrategie müssen vielmehr gerade die kleinen und mittleren Unternehmen des Handwerks umfassend an den im Aufbau befindlichen Energiedienstleistungsmärkten beteiligt werden. Handwerksunternehmen erbringen schon heute wichtige Energiedienstleistungen, z.B. bei Optimierung der technischen Gebäudeausstattung.“ (Seite 5)

**[P5] ZDH-Argumentationspapier: Aus- und Weiterbildung im Bereich Energie – Was macht das Handwerk? (Mai 2011)<sup>69</sup>**

„Das Handwerk unternimmt erhebliche Anstrengungen, um die Aus- und Weiterbildung der Mitarbeiter stetig auf dem neuesten Stand zu halten, und will sich in der Zukunft noch stärker in diesem zentralen Feld engagieren. Im Wesentlichen geht es dabei um: Die laufende Aktualisierung der Ausbildungs- und Meisterprüfungsordnungen[;] Bestehende Fortbildungen im Bereich Energie – Bestandskatalog[;] Den Aufbau von drei neuen Fortbildungen im Bereich Erneuerbare Energien[;] Die Konsortialführerschaft in der europäischen „Building Workforce Initiative“ im Rahmen von Intelligente Energien Europa[;] Werbung, um Jugendliche für Ausbildungsberufe im Bau- und Ausbauhandwerk zu begeistern“ (Seite 1)

**[P6] Beitrag des ZDH zur Konsultation zur Zukunft der Gemeinsamen Agrarpolitik (Januar 2011)<sup>70</sup>**

„Handwerk und anderen mittelständischen Unternehmen kommt im ländlichen Raum in Hinblick auf Arbeitsplätze, soziale Stabilisierung, Versorgung der Bevölkerung und als Kooperationspartner der Landwirtschaft eine entscheidende Bedeutung zu. Integrative Ansätze sind zur Bewältigung der neuen Herausforderungen (Beschäftigtenabnahme in der Landwirtschaft, demographischer Wandel, Klimawandel) unverzichtbar [...]“ (Seite 1)

**[P7] Gemeinsam für spürbare Entlastung – 12 Vorschläge von BDA, BDI, DIHK, ZDH und ZKA zum Abbau bürokratischer Hemmnisse (Juni 2010)<sup>71</sup>**

„Die Akzeptanz und damit die Verbreitung von elektronischen Rechnungen werden hierdurch **nachhaltig** behindert.“ (Seite 9)

**[P8] ZDH-Stellungnahme zum Referentenentwurf eines Gesetzes zur Umsetzung der Richtlinie 2009/28/EG zur Förderung der Nutzung von Energien aus Erneuerbaren Quellen (Mai 2010)<sup>72</sup>**

„Der Zentralverband des Deutschen Handwerks begrüßt die mit der Richtlinie verfolgte generelle Zielsetzung des Ausbaus Erneuerbarer Energien, zumal sie auch im Einklang mit den nationalen Zielsetzungen steht.“ (Seite 1)

„Im Hinblick auf die freiwilligen Fortbildungen im Erneuerbare-Energien-Bereich sichert der ZDH zu, unter direkter Beteiligung der Handwerkskammern und der Fachverbände des Handwerks so weit wie nötig differenzierte Fortbildungen zu entwickeln, damit diese den interessierten Handwerksbetrieben spätestens bis Ende 2012 angeboten werden können.“ (Seite 2)

<sup>68</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2011e).

<sup>69</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2011a).

<sup>70</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2011d).

<sup>71</sup> Vgl. Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) et al. (2010).

<sup>72</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2010g).

**[P9] Maßnahmen zum Abbau gesetzlicher Informationspflichten (April 2010)<sup>73</sup>**

„Der ZDH unterstützt deshalb die Bundesregierung bei Ihrem ehrgeizigen Vorhaben zum Abbau dieser Pflichten und stellt nachfolgend einen ersten Katalog von Maßnahmen aus unterschiedlichen Bereichen vor, die insbesondere geeignet sind, kleine und mittelständische Betriebe des Handwerks **nachhaltig** und spürbar zu entlasten. [...] Entscheidend sind vor allem die Spürbarkeit und die **Nachhaltigkeit** der Entlastung.“ (Seite 3)

**[P10] Position des deutschen Handwerks für eine zukunftsorientierte Schulpolitik (April 2010)<sup>74</sup>**

„Das Handwerk sichert zu, als Partner der Schulen vor Ort zur Verfügung zu stehen und weiterhin dazu beizutragen, jedem ausbildungsfähigen und ausbildungswilligen Jugendlichen eine qualifizierte Ausbildungsperspektive zu bieten.“ (Seite 3) [P1]

**[P11] ZDH-Stellungnahme zum Entwurf eines Gesetzes zur Umsetzung der Richtlinie des Europäischen Parlament und des Rates über Energieeffizienz und Energiedienstleistungen (März 2010)<sup>75</sup>**

„Das Handwerk unterstützt die Maßnahmen der Bundesregierung zur Energieeinsparung und zum Klimaschutz. Die gesetzlichen Vorgaben dürfen aber nicht zu einer Belastung kleinerer und mittlerer Betriebe des Handwerks führen, die schon heute mit hoher Fachkompetenz in den Bereichen Energiedienstleistungen beschäftigt sind und wesentlich zur Erhöhung der Energieeffizienz beitragen.“ (Seite 1)

**[P12] Vereinfachungs- und Verbesserungsvorschläge in den KfW-Förderprogrammen zur energetischen Gebäudesanierung (März 2010)<sup>76</sup>**

„Die Zielsetzung steigender Energieeffizienz im Gebäudebestand bei gleichzeitiger Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen am Bau wurden damit in der ersten Stufe erreicht. Allerdings ist die energetische Sanierungsrate nach wie vor zu niedrig, um die bis 2020 gesetzten klimapolitischen Ziele zur Energieeinsparung erreichen zu können.“ (Seite 1)

**[P13] Luftreinhaltepolitik mit Augenmaß! Schadstoffe reduzieren – Mobilität erhalten (Juli 2009)<sup>77</sup>**

„Eine tatsächlich **nachhaltige, ökologische und ökonomisch** gleichermaßen zielführende Luftreinhaltepolitik lässt sich nur mit einem Bündel von mittel- und langfristig angelegten Maßnahmen erreichen.“ (Seite 2)

„Das Handwerk ist auch in der Frage weiterer Maßnahmen zur Luftgüteverbesserung zu einem konstruktiven Dialog und aktiver Mitwirkung bereit.“ (Seite 3)

„Eine **nachhaltige** Reduzierung der innerstädtischen Luftschadstoffbelastung kann jedoch nur durch eine Kombination vorausschauender und tatsächlich zielführender Maßnahmen erreicht werden, die auch die Belange der Handwerksunternehmen in Stadt und Umland berücksichtigen.“ (Seite 3)

„Nur Städte mit kurzen Wegen zwischen Handwerkern und ihren Kunden vermeiden unnötige Anfahrtswege und reduzieren Umweltbelastungen **nachhaltig**.“ (Seite 3)

„Insbesondere bei der Nachrüstung der städtischen Fuhrparks, bei der Verbesserung der Energieeffizienz von Gebäuden, beim Ausbau erneuerbarer Energien und bei der Optimierung von Heizungsanlagen ist das Handwerk durch seine umfassende umwelt- und energiepolitische Kompetenz ein wichtiger Partner bei der Schadstoffminderung.“ (Seite 4)

„Bei allen künftigen Maßnahmen muss die herausragende Bedeutung der Handwerksbetriebe in Stadt und Umland für die Lebensfähigkeit und **nachhaltige Entwicklung** der Innenstädte berücksichtigt werden.“ (Seite 5)

<sup>73</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2010f).

<sup>74</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2010c).

<sup>75</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2010e).

<sup>76</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2010d).

<sup>77</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2009b).

„**Nachhaltige Stadtentwicklung** ist ohne gemischte innerstädtische Strukturen und gewerblichen Stadtverkehr nicht denkbar. Nur wenn Handwerksbetriebe weiterhin mobil sein können, kann es die umweltgerechte Stadt der kurzen Wege mit wohnortnahen Diensten geben, in der unnötiger Wegeaufwand reduziert und damit Schadstoffausstoß vermieden wird.“ (Seite 5)

„Alle Maßnahmen sind hinsichtlich ihrer Wirkung auf Umwelt und Wirtschaft sorgfältig zu evaluieren und bei fehlendem Erfolgsnachweis entsprechend anzupassen.“ (Seite 6)

#### [P14] Positionspapier Migration und Integration – Chancen der Vielfalt nutzen! (Juni 2009)<sup>78</sup>

„Das Handwerk wird seine umfassenden integrationspolitischen Aktivitäten fortsetzen, um die Ausbildungsbeteiligung von Migranten zu erhöhen, den Ausbildungserfolg zu sichern, die Arbeitsmarktintegration zu verbessern sowie das ausländische Unternehmertum zu stärken und einzubinden.“ (Seite 2)

„So hat der ZDH intensiv an der Erstellung des Nationalen Integrationsplanes mitgearbeitet und beteiligt sich aktiv an Initiativen<sup>79</sup> von Wirtschaft und Politik.“ (Seite 14)

„Diese erfolgreichen Ansätze müssen verstetigt und systematisiert werden. Problematisch ist in diesem Zusammenhang die begrenzte Laufzeit vieler Projektförderungen. Hier ist die Politik gefordert, für mehr **Nachhaltigkeit** zu sorgen.“ (Seite 14)

#### [P15] ZDH-Stellungnahme zum Entwurf eines Gesetzes zur Steigerung der Energieeffizienz (Februar 2009)<sup>80</sup>

„Das Handwerk begrüßt, dass mit dem Gesetzentwurf konkrete Energieeinsparziele formuliert und in Etappen erreicht werden sollen. Diese Ziele und Zwischenziele können dazu beitragen, die nationale Strategie zu überprüfen und die Geschwindigkeit der Maßnahmenumsetzung ggfs. anzupassen, um das Einsparziel für 2020 erreichen zu können. In diesem Prozess für mehr Energieeffizienz und Klimaschutz hat das Handwerk in der Vergangenheit immer wieder gezeigt, dass es ein verlässlicher Partner sowohl bei der Beratung, bei der Ausstellung von Energieausweisen bzw. –audits als auch bei der Umsetzung der Energie einsparenden Maßnahmen selber ist.“ (Seite 1f)

#### [P16] Integrationsatlas des Handwerks – Migrantinnen und Migranten im Handwerk (Januar 2009)<sup>81</sup>

„Im Nationalen Integrationsplan der Bundesregierung hat sich das Handwerk bereit erklärt, als Partner die berufliche Integration von Personen mit Migrationshintergrund zu begleiten und zu fördern.“ (Seite 18)

#### [P17] Werte schaffen – Werte leben – Politische Zukunft mitgestalten, Politisches Positionspapier des Deutschen Handwerks (Januar 2009)<sup>82</sup>

„Eine auf nachhaltiges Wachstum und Wohlstand gerichtete Politik muss vor diesem Hintergrund jetzt gezielt Impulse setzen und Vertrauen in die Zukunft schaffen. Dazu genügen nicht Einzelmaßnahmen, sondern nur ein schlüssiges ganzheitliches Gesamtkonzept in den entscheidenden Zukunftsfragen. Demografischer Wandel, Bildung, Familie, Migration, soziale Zukunftssicherung durch Steuern und Abgaben, Investitionen in die öffentliche Infrastruktur sowie in Energie und Umwelt sind Herausforderungen, die vielfach ineinandergreifen und die deshalb integrierte Lösungskonzepte erfordern.“ (Seite 3)

(Seite 3)

„Kompetenz, Qualität, Verlässlichkeit, Bestandsfestigkeit, **Nachhaltigkeit** – das sind die Wertmaßstäbe für handwerkliche Arbeit in Deutschland. Und es sind die Kriterien, an denen das Handwerk auch die politischen Konzepte zur Zukunftsgestaltung Deutschlands beurteilt.“ (Seite 4)

„Für das Handwerk, geprägt durch seine Familienstrukturen – über  $\frac{3}{4}$  aller Betriebe sind Familienbetriebe – spielen Familien eine tragende Rolle.“ (Seite 5)

<sup>78</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2009c).

<sup>79</sup> Siehe hierzu auch die Analyse von Initiativen und Einzelaktionen unter Kapitel 3.1.2.

<sup>80</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2009e).

<sup>81</sup> Vgl. Rass-Turgut (2009).

<sup>82</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2009d).

„Die Bereitstellung eines flächendeckenden Angebots an Ganztagschulen ist nicht nur zur besseren Ver- einbarkeit von Familie und Beruf von entscheidender Bedeutung. Darüber hinaus unterstützt sie das bildungs- politische Anliegen, die Zahl der Schulabgänger ohne Abschluss in den nächsten fünf Jahren zu halbieren.“ (Seite 7)

„Die Finanz- und Sozialpolitik nimmt seit Jahrzehnten Umschichtungen zwischen Steuern und Abgaben vor, ohne dass dabei das eigentliche Ziel erreicht wird – die **nachhaltige** Senkung der Gesamtabgabenlast.“ (Seite 13)

„Die Machbarkeit einer grundsätzlichen Einkommensteuer-Strukturreform mit **nachhaltig** niedrigeren Tari- fen und einer signifikanten Steuerentlastung ist nur dann möglich, wenn gleichzeitig die Staatsausgaben suk- zessive und **nachhaltig** gesenkt werden.[...] Vor diesem Hintergrund hat das Handwerk Überlegungen für eine neue **Nachhaltigkeitsformel** angestellt:[...] Eine durch mehr Wachstum bis Jahresende „erwirtschaftete“ Einnahmenrendite sollte dann im Sinne eines **Nachhaltigkeitsschlüssels** zu je  $\frac{1}{3}$  zur Tilgung der Altschul- den, zu  $\frac{1}{3}$  für Investitionen in Bildung und zu  $\frac{1}{3}$  zur Senkung von Steuern und Beiträgen eingesetzt werden.“ (Seite 14 f.)

„Eine Politik „linke Tasche – rechte Tasche“ kann keine **nachhaltige** Lösung sein und trifft bei den Bürgern zu Recht auf keine Akzeptanz.“ (Seite 15)

„So wie „frisches Steuergeld“ zur Quersubventionierung der sozialen Sicherungssysteme den Druck für ihre notwendige Reform nimmt, so eröffnet eine konsequente Reform aller vier Säulen der Sozialversicherung neue Ressourcen für **nachhaltige** Beitrags- und Steuersenkungen.“ (Seite 16)

„Der Verbrauch fossiler Energieträger ist wesentliche Ursache des Klimawandels und hat erhebliche nega- tive Auswirkungen auf die Lebensgrundlagen kommender Generationen.“ (Seite 21)

„Handwerksbetriebe, genauso wie ihre gewerblichen und privaten Kunden, sind auf eine verlässliche Ener- gieversorgung angewiesen, die sowohl preiswert und sicher ist als auch den ökologischen Erfordernissen ge- recht wird.“ (Seite 22)

„Voraussetzung für eine **nachhaltige** Energieversorgung müssen neben einem sachgerechten Ausbau er- neuerbarer Energien vor allem aber umfangliche weitere Anstrengungen zur Erhöhung der Energieeffizienz und zu Energieeinsparungen sein.“ (Seite 22)

„Die erfolgreiche Umsetzung dieses energie- und Klimaschutzpolitischen Konzeptes hängt aber auch davon ab, inwieweit die umfanglichen Kompetenzen und Potenziale, die das deutsche Handwerk sowohl bei der Ausgestaltung der Energieinfrastruktur als auch im Zusammenhang mit der Erhöhung der Energieeffizienz aufweist, genutzt und gestärkt werden: Handwerksunternehmen verfügen über die notwendigen Kompetenzen bei der Entwicklung, der Beratung und der Umsetzung von Energieeffizienzmaßnahmen und erneuerbaren Energien. Damit nehmen sie eine Schlüsselrolle für die Sensibilisierung der Energieverbraucher ein. Sie kön- nen auch dazu beitragen, die Energiebereitstellung stärker als bislang zu dezentralisieren und den Wettbe- werb auf den Energiemärkten funktionsfähiger zu machen.“ (Seite 23)

„[...] **Nachhaltigkeit** sicherstellen: Neben dem Ausbau erneuerbarer Energien ist unter **Nachhaltigkeitsas-pekten** insbesondere die Erhöhung der Energieeffizienz von größter Bedeutung: Denn die ökologisch wirk- samste Strategie ist die Einsparung bzw. gänzliche Vermeidung von Energieeinsatz. Gerade in diesem Zu- sammenhang verfügt das Handwerk über umfangliche Kompetenzen und Potenziale. Dazu sind die bisher für Wohngebäude in die Wege geleiteten Fördermaßnahmen zur Erhöhung der Energieeffizienz erheblich und dauerhaft zu verstärken, zumal der Gebäudebereich für rund 40 Prozent des gesamten Energieverbrauchs verantwortlich zeichnet. [...] Die steuerlichen Anreize für private Investitionen sollten gezielt erhöht werden. [...] Damit würden erhebliche Anreize für umfassende energetische Sanierungen gelegt und zugleich ein Bei- trag zur Vermeidung von Schwarzarbeit geleistet. Zur Erreichung der Klimaziele muss der große Bestand an Mietwohnungen energetisch saniert werden. [...] Um den nicht nur ökologisch, sondern auch ethisch höchst fragwürdigen Einsatz potenzieller Lebens- und Futtermittel zur Energiegewinnung zu beenden, müssen Biok- raftstoffe der zweiten Generation möglichst rasch zur technologischen Reife und zur Marktreife geführt wer- den.“ (Seite 25 f.)

„Keines falls sollten bestimmte Technologien gesetzlich präjudiziert werden. Erforderlich sind vielmehr langfristig verlässliche und technologieoffene Regelungen, die es den Investoren überlassen, mit welchen Maßnahmen sie die Ziele erreichen wollen.“ (Seite 28)

## [P18] Bewertung des Diskussionspapiers „Ökologische Industriepolitik – Nachhaltige Politik für Innovation, Wachstum und Beschäftigung (September 2008)<sup>83</sup>

„Das BMU will die Forschungsförderung konzentrieren und Leuchttürme ausbauen. [...] Die Vorstellungen zur Konzentration der Förderung widersprechen zudem unseren Forderungen nach einer stärkeren Beteili- gung des Handwerks an der E[rneuerbaren]E[nergien]-Forschung.“ (Seite 5)

<sup>83</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2008i).

### [P19] Energie- und Klimapolitik: Positionen und Beitrag des Handwerks, ZDH-Positionspapier (Juli 2008)<sup>84</sup>

„Das Handwerk unterstützt die klimapolitisch geprägten energiepolitischen Ziele der Bundesregierung. [...] Handwerksbetriebe sind jedoch gleichfalls auf eine dauerhaft sichere und günstige Energieversorgung angewiesen.“ (Seite 3)

„Notwendig ist ein gezieltes Umsteuern zur Reduzierung der CO<sub>2</sub>-Emissionen und zur Verringerung der fossilen Energiennutzung, um die Lebensgrundlagen auch für die kommenden Generationen zu erhalten, den Klimawandel zu begrenzen und die Abhängigkeiten von Energieimporten zu reduzieren.“ (Seite 5)

„Zugleich weist das Handwerk allerdings darauf hin, dass die Energie- und Klimapolitik neben der allgemein anerkannten Zielsetzung des Klimaschutzes auch die Wirtschaftlichkeit der Maßnahmen und ihre Auswirkungen auf Beschäftigung und Wachstum berücksichtigen muss.“ (Seite 6)

„Vor diesem Hintergrund ist die Bundesnetzagentur gefordert, die neuen Netzzugangsregeln konsequent zur Durchsetzung eines wirksamen Wettbewerbs und zu einer spürbaren und **nachhaltigen** Senkung der Netzdurchleitungsentgelte zu nutzen.“ (Seite 7f)

„Das Handwerk ist dabei der natürliche Partner in diesem Prozess. Denn hier wird die Einheit von Ökologie und Ökonomie täglich gelebt. Im Handwerk wird repariert, in Stand gesetzt, gewartet und gepflegt, anstatt wegzuworfen und Ressourcen zu vergeuden. Zugleich werden die modernsten Umwelttechnologien beim Kunden vermittelt und installiert: Angefangen von innovativen Gebäudeisoliertechniken über Wärmepumpen bis hin zu automatisierten Gebäudeenergiesparsystemen.“ (Seite 10)

### [P20] Regionalentwicklung im Spannungsfeld der Globalisierung, Stellenwert des Handwerks in Deutschland, Gemeinsames Positionspapier des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks (ZDH) und des Bundesverbandes der Regionalbewegung (BRB) (April 2008)<sup>85</sup>

„Regionalität ist Ausdruck einer Verantwortungs- und Wertegesellschaft und Voraussetzung für **nachhaltiges** Wirtschaften und Zusammenleben. [...] Nachhaltiges Wirtschaften gekoppelt mit bürgerschaftlichem Engagement, Nachbarschaft und Toleranz sind Grundwerte, die die Regionalbewegung und das deutsche Handwerk teilen.“ (Seite 1)

„Familiengeführte Betriebe machen 90 Prozent der Unternehmen im Handwerk aus. Sie räumen der Verantwortung für ihre Mitarbeiter, für deren Familien und für die Ausbildung der Jugend eine wichtige Rolle ein. Das sichert ihnen langfristig motivierte Mitarbeiter und erhält damit auch deren Wissen und Erfahrung für das Unternehmen. In den Handwerksbetrieben findet vor Ort ganz selbstverständlich Integration von Migranten statt.“ (Seite 1)

„[Die Handwerker] arbeiten nicht nur für das Wohlergehen der eigenen Generation, sondern schaffen Werte für zukünftige Generationen.“ (Seite 1)

„Handwerksbetriebe sind Aktivposten in ihrer Region: Sie gestalten Lebensqualität in besonderer Weise durch ihr wirtschaftliches Handeln und ihre gesellschaftlichen Initiativen selbst.“ (Seite 2)

„Im Handwerk wird die Einheit von Ökologie und Ökonomie praktiziert. Viele handwerkliche Produkte werden speziell im Hinblick auf ökologische Herstellung und lange Haltbarkeit konzipiert. Handwerk steht für hohe Qualität und damit auch für **Nachhaltigkeit** von Produkten und Dienstleistungen. Entgegen der weit verbreiteten Wegwerfmentalität wird im Handwerk repariert, in Stand gesetzt, gewartet und gepflegt – im wahrsten Sinne **nachhaltig** gearbeitet.“ (Seite 2)

„Klimaschutz durch kurze Wege. Handwerker spielen hierbei eine Schlüsselrolle. Sie sind die Fachleute für sparsamen Energieverbrauch und die energetische Sanierung der Gebäude. Eine **nachhaltige** Entwicklung von Regionen und Städten ist ohne das Handwerk nicht denkbar. Handwerker kommen auf kurzen Wegen und haben ihre Betriebe in der Nachbarschaft der Kunden.“ (Seite 2)

„Eine große Bedeutung kommt der intensiveren Entwicklung von regionalen Wertschöpfungsketten zu, die die Stärken von Landwirtschaft, Handwerk und Handel vor Ort zusammenführen können. [...] Gleichzeitig leistet diese Zusammenarbeit einen Beitrag zur Vermeidung von Verkehr und damit zum besseren Klimaschutz.“ (Seite 2 f.)

„Die Betriebe sichern darüber hinaus selbst in strukturell benachteiligten Gebieten qualifizierte wohnortnahe Arbeits- und Ausbildungsplätze. [...] Das weitere Verschwinden wohnortnaher handwerklicher Dienst-

<sup>84</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2008b).

<sup>85</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) und Bundesverband der Regionalbewegung (BRB) (2008).

leistungen in den Städten und Gemeinden würde den vielerorts erkennbaren Niedergang gesellschaftlicher Strukturen weiter beschleunigen. Es drohen zudem neue Umweltbelastungen, wenn die Wege zu Einkaufsstätten und Arbeitsplätzen länger werden und sich die Bebauung in die Landschaft weiter unkontrolliert ausweitet. Wenn die Kultur der kurzen Wege als ökologischer und sozialer Wert erhalten und gefördert werden soll, müssen die Standorte des Handwerks in den Dörfern, Kleinstädten und Großstädten auch zukünftig gesichert werden.“ (Seite 3)

#### **[P21] Stellungnahme zum Entwurf eines Gesetzes zur Neufassung des Raumordnungsgesetzes (April 2008)<sup>86</sup>**

„Das Deutsche Handwerk spricht sich für eine Raumentwicklung aus, die den spezifischen Erfordernissen einzelner Raum- und Siedlungstypen gerecht wird [...]“ (Seite 1)

„Der ZDH befürwortet ebenso die Zielsetzung zur grundsätzlichen Stärkung der Innenentwicklung der Städte und das Bekenntnis zum Klimaschutz (Nr. 6) auf raumordnerischer Ebene. In diesem Zusammenhang sowie in Verbindung mit dem Ziel der Verringerung des Flächenverbrauchs (Nr. 2) und der Stärkung der Versorgungsfunktion der Innenstädte (Nr. 3) möchten wir auf ein weiteres wesentliches Ziel der Raumordnung hinweisen, das im ROG nicht explizit genannt wird, jedoch nach unserer Sicht eine wesentliche Grundlage für die Erreichung der anderen Ziele bildet. Der ZDH schlägt die zusätzliche Einarbeitung des Zieles der Sicherung und Weiterentwicklung funktional gemischter Siedlungsstrukturen in den raumordnerischen Zielkatalog vor. Die Nutzungsmischung, als verträgliches Miteinander von Wohnen und Arbeiten, wird hier [...] definiert [...] als eine zentrale raumordnerische Kategorie. Die Nennung dieser Zielbestimmung kann zur Bewältigung unnötiger Konfliktstellungen zwischen den Flächenansprüchen der Umwelt- und Wirtschaftspolitik beitragen.“ (Seite 2)

„Nur mit der Sicherung und Weiterentwicklung wohnortnaher Arbeitsplatz- und Dienstleistungsangebote und „Siedlungen der kurzen Wege“ kann eine ressourcenschonende und nachhaltige Siedlungsgestaltung auf Dauer sichergestellt werden.“ (Seite 3)

#### **[P22] ZDH-Stellungnahme zum Entwurf einer Verordnung zur Änderung der Energieeinsparverordnung (EnEV 2009) (April 2008)<sup>87</sup>**

„Der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) unterstützt die Planungen der Bundesregierung, die energetischen Anforderungen an Wohn- als auch an Nichtwohngebäude im Rahmen einer Novelle der Energieeinsparverordnung (EnEV 2009) verschärfen zu wollen.“ (Seite 1)

#### **[P23] ZDH-Stellungnahme zum Richtlinien-Entwurf der Europäischen Kommission „Förderung der Nutzung von Energien aus Erneuerbaren Quellen (März 2008)<sup>88</sup>**

„Aber nicht nur in den Ausbildungsordnungen, sondern auch in den Meisterprüfungsordnungen der Bau-, Ausbau- und anlagentechnischen Handwerke werden entsprechende Qualifizierungsinhalte detailliert und gezielt vermittelt (so z.B. [...] Berücksichtigung nachhaltiger Energie- und Wassernutzungssysteme [...]. [...]) Zudem werden die Inhalte in zahlreichen Fortbildungsverordnungen oder –regelungen (z.B. Gebäudeenergieberater des Handwerks, Fachkraft Solartechnik, Fachkraft für erneuerbare Energietechnik) speziell vertieft.“ (Seite 3)

#### **[P24] Entwurf für ein Programm Energie, Handwerk und Arbeit (Januar 2008)<sup>89</sup>**

„Gerade für das regional orientierte Handwerk bergen diese Änderungen aber auch zahlreiche Chancen. Denn Klimaschutz und wirtschaftliches Wachstum schließen sich nicht aus. [...] Die energetische Sanierung von Gebäuden ist ein Paradebeispiel dafür, weil sie durch Steigerung der Energieeffizienz dazu beiträgt, Energiekosten zu senken, den Klimaschutz zu befördern und dabei hilft, dauerhaft Arbeitsplätze und Umsätze im Handwerk zu sichern.“ (Seite 1f)

„Das Handwerk ist der natürliche Partner im Klimaschutz. Denn im Handwerk wird die Einheit von Ökologie und Ökonomie täglich gelebt. Entgegen der Wegwerfmentalität wird im Handwerk repariert, in Stand gesetzt, gewartet und gepflegt, zugleich werden aber auch die modernsten Umwelttechnologien beim Kunden vermit-

<sup>86</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2008g).

<sup>87</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2008h).

<sup>88</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2008f).

<sup>89</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2008e).

telt und installiert: Anfangen von innovativen Gebäudeisoliertechniken über Wärmepumpen bis hin zu automatisierten Gebäudeenergiesparsystemen. Dazu werden gerade die Bau-, Ausbau- und anlagentechnischen Handwerke schon in der Ausbildung umfangreich in Umweltschutzbelangen geschult und halten sich durch Fortbildungen auf dem neuesten Stand. Die geprüften Gebäudeenergieberater des Handwerks sind gezielt fortgebildet, um die Kunden qualifiziert und sachkundig zu den Einsparpotentialen und den dafür umzusetzenden Maßnahmen zu beraten.“ (Seite 2)

„Dabei müssen die Kompetenzen des Handwerks in Sachen Energieeffizienz und erneuerbare Energien bei der künftigen Ausgestaltung der Energieforschung und deren Förderung gebührend berücksichtigt werden. Erfolgreiche bzw. Erfolg versprechende Beispiele sind Brennstoffzellentechnik, Photovoltaik, moderne Gebäudedämmtechniken oder auch innovative Heiztechniken. Erforderlich ist eine frühzeitige und umfassende Einbeziehung des Handwerks bei der Identifizierung anwendungsorientierter Forschungsthemen und bei der Ausgestaltung der jeweiligen Forschungsförderprogramme. [...] Diesbezüglich hat die Handwerksorganisation in den zurückliegenden Jahren damit begonnen, ein bundesweites Netzwerk von Kompetenzzentren aufzubauen. Diese sollen neue Technologien für das Handwerk frühzeitig erkennen, Techniken an die Bedürfnisse des Handwerks anpassen, Fertigkeiten im Umgang mit den neuen Technologien vermitteln sowie Demonstrationsanlagen und Teststellungen vorhalten.“ (Seite 3)

### **[P25] Eckpunkte für ein integriertes Energie- und Klimaprogramm der Bundesregierung (November 2007)<sup>90</sup>**

„Auch wenn in einzelnen Maßnahmenfeldern [des am 23. August 2007 von der Bundesregierung vereinbarten Energie- und Klimaprogramms] eine ambitioniertere Herangehensweise wünschenswert gewesen wäre, findet das Gesamtpaket – auch unter Berücksichtigung der finanziellen Restriktionen im Bundeshaushalt – die Unterstützung des Handwerks.“ (Seite 1)

„Der ZDH fordert seit langem, dass die Förderung erneuerbarer Energien so umzugestaltet ist, dass sie in zeitlich befristetem Rahmen stärker als bisher Innovationsanreize bietet und dass innovative Technologiekonzepte möglichst rasch an ihre Wettbewerbsfähigkeit herangeführt werden.“ (Seite 2)

### **[P26] Weiterentwicklung der nationalen Politik für den ländlichen und strukturschwachen Raum, Vorschläge zur Entwicklung der Gemeinschaftsaufgabe „Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes“ zu einem Instrument der integrierten ländlichen Strukturpolitik (November 2007)<sup>91</sup>**

„Im Fokus der Politik für ländliche Regionen standen bisher vorrangig agrarbezogene Maßnahmen. Mit diesem Politikansatz ist es heute jedoch nur noch in begrenztem Maße möglich, nachhaltigen Einfluss auf Lebensqualität und Wirtschaftskraft auf dem Land zu nehmen und unter den Bedingungen der rückläufigen Bevölkerungszahl Versorgungsstrukturen zu sichern. Notwendig ist daher der Übergang zu einem integrierten, alle Wirtschaftsbereiche umfassenden strukturpolitischen Ansatz für den ländlichen Raum. [...] Das Handwerk kann in Kooperation mit den anderen Wirtschaftsbereichen sowohl durch Innovationen als auch durch die intensivere Nutzung bestehender regionaler Potenziale entscheidend zur wirtschaftlichen Stabilisierung beitragen.“ (Seite 2)

„Durch die Bereitstellung von flexibel einsetzbaren regionalen Budgets für einzelne Regionen können die langfristige Umsetzung integrierter ländlicher Entwicklungskonzepte und die Finanzierung von Kooperations- und Dialogplattformen gesichert und verstetigt werden.“ (Seite 4)

„Die Vorbereitung und Umsetzung der Gemeinschaftsaufgabe sollte zukünftig nach dem Vorbild der europäischen Programme unter intensiver Beteiligung der Wirtschafts- und Sozialpartner erfolgen, um die Transparenz der Verfahren und die Einbringung von Anregungen frühzeitig zu sichern.“ (Seite 5)

### **[P27] Stellungnahme zum Entwurf eines Gesetzes zur Förderung Erneuerbarer Energien im Wärmebereich (November 2007)<sup>92</sup>**

„Aus Sicht des Zentralverbandes des Deutschen Handwerks sind die im Gesetzentwurf formulierten Zielsetzungen zur Steigerung des Anteils von Erneuerbaren Energien am Wärmeverbrauch zwar ehrgeizig, aber notwendig und richtig. [...] Allerdings sind die gewählten Maßnahmen aus Sicht des Handwerks vor allem in folgenden Punkten problematisch: [...] Anstelle der Festsetzung von Nutzungsvorgaben wäre es u.E. deshalb sinnvoller, für Neu- und Altbauten Zielvorgaben in Form des Energiebedarfs bzw. der maximal zulässigen

<sup>90</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2007b).

<sup>91</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2007e).

<sup>92</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2007g).

CO<sub>2</sub>-Emissionen pro qm zu machen. Damit wäre die Pflicht zum Einsatz Erneuerbarer Energien weiter gegeben, aber den Eigentümern bliebe die komplette Wahlfreiheit, mit welcher Erneuerbaren Energie sie die Vorgaben erreichen wollen. [...] Dies würde auch den Wettbewerb um Innovationen bei Erneuerbaren Energien befördern [...].“ (Seite 1)

„[Es] werden mit der Nutzungspflicht Erneuerbarer Energien [...] Investitionsanstrengungen ausgelöst [...]. Diesbezüglich ist eine ausreichende Förderung sowohl für finanziell schwächere kleine und mittlere Unternehmen als auch für private Wohnungseigentümer sicherzustellen, die die Investoren bei der oftmals notwendigen Umsetzung sehr umfangreicher Maßnahmen unterstützt. Dabei muss es gelingen, das bisherige Stop-and-Go in der Förderpolitik zu vermeiden und eine **nachhaltige** Förderung auf hohem Niveau zu gewährleisten, um darüber auch das Vertrauen der Investoren zurückzugewinnen und sie auf dem Weg mitzunehmen.“ (Seite 2)

### **[P28] Stellungnahme zum Entwurf eines Gesetzes zur Neuregelung des Rechts der Erneuerbaren Energien im Stromverbrauch (November 2007)<sup>93</sup>**

„Der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) unterstützt die Zielsetzungen der Bundesregierung, den Anteil der Erneuerbaren Energien am Stromverbrauch bis zum Jahr 2020 auf 25-30 Prozent zu erhöhen. [...] Vielmehr muss die Förderung Erneuerbarer Energien so ausgestaltet werden, dass sie in zeitlich befristetem Rahmen Innovationsanreize bietet und innovative Technologiekonzepte rasch an ihre Wettbewerbsfähigkeit heranführt. Vor diesem Hintergrund ist es richtig, die Fördereffizienz der Instrumente laufend zu überprüfen und sie ggfs. – wie in der EEG-Novelle geplant – anzupassen.“ (Seite 1)

### **[P29] Nationale Bildungsinitiative – Konzept für einen ganzheitlichen berufsbildungspolitischen Ansatz (August 2007)<sup>94</sup>**

„Bildung und Erziehung haben auch in Deutschland in vielen Bereichen noch keine **nachhaltige** Wirkung: steigende Kinderarmut, Medienverwahrlosung, fehlende Ernährungskultur und zu oft auch Perspektivlosigkeit beschreiben neue Problemlagen im Kindes- und Jugendalter.“ (Seite 2)

### **[P30] Positionspapier für eine Integrierte Familien- und Bildungspolitik (Juni 2007)<sup>95</sup>**

„Vor diesem Hintergrund bedarf es eines ganzheitlichen Reformansatzes. Notwendig ist eine flächendeckende und qualitativ verbesserte Kinderbetreuungsinfrastruktur, gefolgt von einer besseren Förderung des Kinderwunsches und mehr Flexibilität im Arbeitsleben bis hin zu Reformen im Sozialrecht.“ (Seite 2)

„Das Handwerk ist dabei seit jeher familienorientiert<sup>96</sup>. Über drei Viertel aller Betriebe sind Familienbetriebe, die von einem Ehepaar geleitet werden und in denen oft auch die eigenen Kinder ausgebildet und beschäftigt werden. [...] [die Handwerksbetriebe] wissen um die Sorgen und Nöte junger Familien und sind besonders kreativ bei der Suche nach Lösungen für die unterschiedlichen Problemsituationen von Müttern und Vätern.“ (Seite 4)

„Gerade auch im Handwerk gibt es zahlreiche gute Beispiele, wie Arbeitgeber die Beschäftigten bei der Kinderbetreuung unterstützen können, z.B. durch den Erwerb von Belegrechten in Kindertagesstätten, durch die Förderung von Elterninitiativen Betriebsangehöriger, durch die überbetriebliche Kooperation mehrerer Betriebe oder die stadtteilbezogene Kooperation mit kirchlichen und privaten Trägern. Solche Instrumente und Initiativen gilt es zu stärken.“ (Seite 8)

Die Etablierung von familienfreundlichen Maßnahmen macht es dem Handwerksunternehmen leichter qualifiziertes Personal zu gewinnen und langfristig zu binden. (Seite 13)

„Der ZDH wirkt weiterhin bei folgenden Projekten<sup>97</sup> mit:

<sup>93</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2007h).

<sup>94</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2007c).

<sup>95</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2007d).

<sup>96</sup> Siehe dazu Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2008). Die Publikation bietet einen guten Überblick zum Thema Familienfreundlichkeit und Handwerk und enthält verschiedene Best Practice Beispiele.

<sup>97</sup> Siehe dazu auch Kap. 3.1.2 „Initiativen und Einzelaktionen (des ZDH)“ in diesem Aufsatz.

- Der Initiative Lokale Bündnisse für Familie<sup>98</sup> des BMFSFJ, durch die auf regionaler Ebene die Kräfte verschiedener Partner gebündelt werden sollen, um konkrete Verbesserungen für Familien zu erreichen [...]. An vielen der bestehenden lokalen Bündnisse sind inzwischen Handwerkskammern, Kreishandwerkerschaften und Handwerksbetriebe beteiligt.
- Gemeinsam mit BDA, BDI und DIHK bei dem vom BMFSFJ ins Leben gerufene Unternehmensprogramm Erfolgsfaktor Familie. Unternehmen gewinnen<sup>99</sup>. Das Portal [bietet] Unternehmen, die eine familienbewusste Personalpolitik praktizieren oder dies planen, eine Wissens-, Themen- und Kontaktplattform.“ (Seite 14)

### **[P31] Vorschläge für eine stärkere Förderung der Energieeffizienz im Unternehmensbereich (April 2007)**<sup>100</sup>

„Die zum 1. Februar 2006 ausgeweitete Förderung der energetischen Sanierung von Wohngebäuden ist ein großer Erfolg und hat gezeigt, dass die notwendige Verstärkung von Klimaschutzmaßnahmen kein Nullsummenspiel ist, sondern durch die Steigerung der Energieeffizienz dazu beiträgt, Energiekosten zu senken, den Klimaschutz zu verstärken und zugleich hilft, dauerhaft Arbeitsplätze und Umsätze im Handwerk zu sichern.“ (Seite 1)

„Die Förderung von Energieberatungen ist ein notwendiges Element zur Mobilisierung der Einsparpotentiale bei kleinen und mittleren Unternehmen. [...] Dabei sollte auf die in den Handwerksorganisationen vorhandenen Kompetenzen der Betriebsberater und insbesondere der Geprüften Gebäudeenergieberater des Handwerks sowie der gleichwertig qualifizierten handwerklichen Energieberater zurückgegriffen werden.“ (Seite 2)

„Zur Verstärkung der Kenntnisse über Energieeffizienzmaßnahmen zählen auch Veranstaltungen mit Multiplikatoren, die Erstellung von branchenbezogenen Informationsbroschüren und die stärkere Bekanntmachung von Best-Practice-Beispielen. Die Handwerksorganisationen bieten ihre aktive Unterstützung bei diesen Maßnahmen an.“ (Seite 3)

### **[P32] Demografischer Wandel – Chancen und Herausforderungen für das Handwerk (Januar 2007)**<sup>101</sup>

„So hängen von erfolgreichen Unternehmensübergaben nicht nur viele Tausend Arbeits- und Ausbildungsplätze sowie hohe Investitionsvolumina ab, vielmehr ist mit fehlgeschlagenen Betriebsübergaben auch ein Verlust von Wissen und Erfahrungen verbunden, das über viele Jahre bei den Mitarbeitern angesammelt wurde.“ (Seite 7)

„Um die negativen Konsequenzen unzureichender Übergaben zu vermeiden, bedarf es einer Verstärkung der Aktivitäten zur Unternehmensnachfolge. Neben einer konsequenten Nutzung der Beratungsangebote der Handwerksorganisationen und dem Ausbau von Nachfolgebörsen müssen in der Zukunft insbesondere die Anreize zur Selbstständigkeit erhöht werden, um weitere Personenkreise zu mobilisieren.“ (Seite 8)

„Im Zuge dieser Entwicklung ergeben sich für das Handwerk die größten Wachstumsfelder in den Bereichen altersgerechtes oder barrierefreies Wohnen, seniorengeeignete Dienstleistungen und Infrastruktur.“ (Seite 9)

### **[P33] Stellungnahme zum Nationalen Strategischen Rahmenplan (NSRP) (Mai 2006)**<sup>102</sup>

„Auch die Weiterentwicklung anderer Wirtschaftsbereiche und peripherer Regionen erfordert eine **nachhaltige** Aktivierung von Wissenschaft und Bildung.“ (Seite 3)

<sup>98</sup> Siehe Anhang I unter der Überschrift „Zu Kap. 3.1.2: Initiativen und Einzelaktionen (des ZDH)“ unter der Nr. [115].

<sup>99</sup> Siehe Anhang I unter der Überschrift „Zu Kap. 3.1.2: Initiativen und Einzelaktionen (des ZDH)“ unter der Nr. [116].

<sup>100</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2007f).

<sup>101</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2007a).

<sup>102</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2006a).

### **[P34] Wirtschaftlichkeit, Versorgungssicherheit, Zukunftsfähigkeit – Energiepolitische Kernforderungen des Handwerks (Januar 2006)<sup>103</sup>**

„Auch wenn der „Energemix“ in Deutschland vorrangig Resultat der Wettbewerbsfähigkeit der einzelnen Energiearten untereinander sein muss, ist hierbei deren jeweilige Zukunftsfähigkeit mit zu berücksichtigen.“ (Seite 1)

„Die neuen Netzzugangsregelungen bei Strom und Gas müssen von der Bundesnetzagentur konsequent zur Durchsetzung eines wirksamen Wettbewerbs und für eine spürbare und **nachhaltige** Senkung der überhöhten Netzdurchleitungsentgelte genutzt werden.“ (Seite 2)

„Allerdings ist die Förderung erneuerbarer Energien so umzugestalten, dass sie in zeitlich befristetem Rahmen stärker als bisher Innovationsanreize bietet und innovative Technologiekonzepte möglichst rasch an deren Wettbewerbsfähigkeit heranführt.“ (Seite 3)

„Sowohl der Klimaschutz als auch die Endlichkeit der fossilen Energieträger erfordern weitere deutliche Fortschritte bei der Erhöhung der Energieeffizienz. Handwerksbetriebe nehmen in diesem Bereich eine wichtige Rolle als Technologiemitteiler zwischen Herstellern, Anbietern und Verbrauchern ein. Das Handwerk leistet hierdurch sowie mit seinen spezifischen Produkten und Dienstleistungen bereits heute einen großen Beitrag für die Erhöhung der gesamtwirtschaftlichen Energieeffizienz und damit zur Schonung knapper Ressourcen.“ (Seite 3)

„Hinweise, Anregungen und Informationen über Ansatzpunkte für steigende Energieeffizienz sollten durch umfassende Aufklärungskampagnen – unter aktiver Mitwirkung des Handwerks und seiner Organisationen – verstärkt in die Öffentlichkeit getragen werden. Im Interesse einer möglichst umfänglichen und raschen Breitenwirkung sollten die Handwerksorganisationen noch stärker als bisher in die Entwicklung und öffentlichkeitsbezogene Vermittlung von Förderprogrammen zur Erhöhung der Energieeffizienz einbezogen werden.“ (Seite 4)

„Die Kompetenz des Handwerks in Sachen Energieeffizienz und erneuerbarer Energien muss bei der künftigen Ausgestaltung der Energieforschung und deren Förderung gebührend berücksichtigt werden. Erfolgreiche bzw. Erfolg versprechende Beispiele sind Brennstoffzellentechnik, Photovoltaik, moderne Gebäudeisoliertechniken oder auch innovative Heiztechniken. Erforderlich ist insbesondere eine frühzeitige und umfassende Einbeziehung des Handwerks bei der Identifizierung spezifischer, anwendungsorientierter Forschungsthemen und bei der Ausgestaltung der jeweiligen Forschungsförderprogramme.“ (Seite 4)

## **Zu Kap. 3.1.2: Initiativen und Einzelaktionen (des ZDH)**

### **[I1] Die Allianz für Gebäude-Energie-Effizienz<sup>104</sup>**

„Die Allianz für Gebäude-Energie-Effizienz besteht aus führenden Verbänden und Organisationen, aus Unternehmen der Energieversorgung, der Industrie, des Handwerks, der Planung und des Handels, sowie aus Forschung und Wissenschaft. Diese Allianz definiert Kernthemen und notwendige Maßnahmen für die Energieeffizienz im Gebäudebereich, dem Schlüssel zum Erreichen der Ziele des Energiekonzepts der Bundesregierung.“ (Seite 1)

„Die Sanierung des Gebäudebestands bewirkt volkswirtschaftliche Vorteile, wirtschaftliches Wachstum und positive Effekte auf den Arbeitsmarkt. Die deutsche Industrie, das Handwerk und die Energiewirtschaft stehen mit leistungsfähigen Effizienzprodukten und Fachexpertise bereit, um diese Aufgabe engagiert anzugehen.“ (Seite 2)

„[Investitionen in Effizienzmaßnahmen in Gebäuden] sichern und schaffen Arbeitsplätze in Deutschland, entlasten den Staatshaushalt und sorgen für zusätzliche Steuern und Sozialabgaben und bringen privates Kapital in die regionale Wirtschaft. Investitionen in den Gebäudesektor sind langfristige Infrastrukturinvestitionen. Kostengünstige Klimaschutzpotenziale im Gebäudebereich ungenutzt lassen, bedeutet volkswirtschaftlich höhere Folgekosten. Daher ist ein staatliches Engagement zu Überbrückung der Differenz zwischen volkswirtschaftlicher und betriebswirtschaftlicher Sichtweise gerechtfertigt.“ (Seite 7)

„Die fachliche Expertise von Fachakteuren und die Verzahnung der einzelnen Gewerke kann weiter verbessert werden. Schwerpunkt muss dabei auf den ganzheitlichen Systemansatz des Gebäudes gelegt werden. [...] Die Qualifikation von Fachakteuren für hocheffizientes Bauen und Sanieren bedarf auch weiterhin einer steten Anpassung an die Anforderungen.“ (Seite 10)

<sup>103</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2006b).

<sup>104</sup> Vgl. Deutsche Energie-Agentur (dena) (2011).

**[I2] Pakt für Klimaschutz<sup>105</sup>**

„Der Wegfall der Förderung für energieeffizientes Bauen und Sanieren ab 2012 konterkariert die bisherige Klimaschutzpolitik in höchstem Maße und macht sie un glaubwürdig. [...] Vor dem Hintergrund einer unsicheren Finanzierung durch den Energie- und Klimafonds unterstützen wir alle Bemühungen, auf eine alternative Finanzierung zu dringen. Wir fordern die Bundesregierung daher nachdrücklich auf, ein klares politisches Bekenntnis zur weiteren Förderung des energieeffizienten Bauens und Sanierens und zur Verstärkung der Mit-telausstattung mindestens in Höhe von 2 Mrd. EUR jährlich abzugeben und dafür im Haushalt 2012 und in den Folgejahren entsprechende Finanzmittel einzustellen.“

**[I3] Aktion modernes Handwerk<sup>106</sup>**

„Die Aktion Modernes Handwerk (AMH), Verein zur Förderung der Öffentlichkeitsarbeit und Nachwuchswerbung, wird von rund 500 Mitgliedern aus allen Organisationsebenen des Handwerks getragen (Handwerkskammern, Fachverbände, Kreishandwerkerschaften, Innungen, Betriebe, fördernde Mitglieder). Der Verein unterstützt die Organisationen und Betriebe des Handwerks bei ihrer Öffentlichkeitsarbeit und Imagepflege und vernetzt die Marketing- und Kommunikationsmaßnahmen im Handwerk. [...] So kann mit einer Stimme und mit Enthusiasmus für das Handwerk gesprochen werden.“

**[I4] Interkultureller Rat in Deutschland<sup>107</sup>**

„Im Interkulturellen Rat in Deutschland arbeiten Menschen unterschiedlicher Herkunft und Nationalität aus relevanten gesellschaftlichen Gruppen wie Gewerkschaften, Arbeitgeberverbänden, Religionsgemeinschaften, Migranten- und Menschenrechtsorganisationen, Kommunen und staatlichen Stellen, Medien, Wissenschaft und Sport zusammen. [...] Das gleichberechtigte Zusammenleben aller bedarf ständiger Aushandlungsprozesse, zu denen der Interkulturelle Rat durch Modellprojekte und Kampagnen, durch die Initiierung von Runden Tischen, und Gesprächsforen sowie durch Stellungnahmen zu integrations- und migrationsrelevanten Themen und Presse- und Öffentlichkeitsarbeit einen Beitrag leisten will.“<sup>108</sup>

„Der ZDH unterstützt die Arbeit des Interkulturellen Rats.“<sup>109</sup>

**[I5] Charta der Vielfalt<sup>110</sup>**

„Die „Charta der Vielfalt“ ist eine Initiative der Deutschen Wirtschaft unter der Schirmherrschaft der Bundeskanzlerin. Mit der Charta verpflichten sich die Unternehmen, „die Vielfalt in der Gesellschaft innerhalb und außerhalb des Unternehmens anzuerkennen.“ Mit der Unterzeichnung der „Charta der Vielfalt“ setzt das Handwerk ein Zeichen für Offenheit, Toleranz und Integration.“<sup>111</sup>

„Die „Charta der Vielfalt“ beschreibt sechs Aktionsfelder und gibt damit einen Rahmen vor, in dem Aktivitäten zum Thema Vielfalt begonnen bzw. ergänzt werden können. [...] 5. **Nachhaltigkeit** – im Sinne von Erfolgsmessung und Fortschritt.“<sup>112</sup>

**[I6] Erfahrung ist Zukunft**

„Der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) ist Partner der Regierungs-Initiative „Erfahrung ist Zukunft“. Die Initiative will die Herausforderungen des demografischen Wandels bewusst machen und für ein neues Bild des Alters und des Alterns werben.“<sup>113</sup>

<sup>105</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) et al. (2011).

<sup>106</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (website c).

<sup>107</sup> Vgl. Interkultureller Rat in Deutschland (website).

<sup>108</sup> Vgl. Interkultureller Rat in Deutschland e.V. (2010), S. 1.

<sup>109</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2011c).

<sup>110</sup> Vgl. Charta der Vielfalt (website b).

<sup>111</sup> Vgl. Charta der Vielfalt (website a).

<sup>112</sup> Vgl. Charta der Vielfalt – umsetzen (website c).

<sup>113</sup> Vgl. Erfahrung ist Zukunft (website).

**[I7] Freiheit und Verantwortung**

„Um das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen weiter zu fördern, haben die Spitzenverbände der Wirtschaft, der Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), die Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA), der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) und der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) sowie die Wirtschaftswoche im Jahr 2000 die Initiative Freiheit und Verantwortung begründet. [...] Die Initiative führt öffentliche Veranstaltungen durch und vergibt jährlich den Preis Freiheit und Verantwortung an kleine, mittlere und große Unternehmen für herausragendes, nachahmenswertes und nachhaltiges gesellschaftliches Engagement.“<sup>114</sup>

**[I8] Girls'Day**

„Im Rahmen des Girls' Days setzt sich der ZDH dafür ein, Mädchen für die Ausbildung in einem technischen Beruf zu motivieren und zu ermutigen.“<sup>115</sup>

**[I9] IT-Fitness**

„Der ZDH ist Partner von IT-Fitness, der großangelegten Initiative für IT-Qualifizierung in Deutschland. Bis 2010 sollen vier Millionen Menschen fitter im Umgang mit Computer und Internet werden und so ihre Berufschancen verbessern.“<sup>116</sup>

**[I10] Klima sucht Schutz**

„Die Kampagne „Klima sucht Schutz“ motiviert Verbraucher dazu, sich für den Klimaschutz einzusetzen und dabei auch noch Geld zu sparen. Als Partner der Initiative leistet der ZDH einen aktiven Beitrag zur Einsparung von CO<sub>2</sub>-Emissionen. Die Kampagne wird gefördert durch das Bundesumweltministerium.“<sup>117</sup>

**[I11] Lehrlinge gehen online**

„Die Handwerkskammern in Deutschland bieten jedem Lehrling im Handwerk eine kostenfreie IT-Basisqualifizierung an. Im Internet erlernen die Auszubildenden auf einer Lernplattform den Umgang mit gängiger Software und weisen ihre Qualifizierung durch ein Zertifikat nach.“<sup>118</sup>

**[I12] Orte der Vielfalt**

„Um das Bekenntnis für Vielfalt, Toleranz und Demokratie in Deutschland langfristig zu unterstreichen, hat die Bundesregierung die Initiative „Orte der Vielfalt“ initiiert. Ziel ist es, Städte, Gemeinden, Kreise und Kommunen in ihrem Engagement für Vielfalt zu stärken. Der ZDH ist Unterstützer der Initiative und setzt sich mit dafür ein, dass Vielfalt und Toleranz in Deutschland gelebt werden.“<sup>119</sup>

**[I13] sequa**

„Seit ihrer Gründung in 1991 unterstützt die SEQUA (Trägerorganisationen: ZDH, BDA, DIHK) die weltweiten Entwicklungsaktivitäten der deutschen Wirtschaft. Als schnelle und flexible Serviceorganisation in Fragen der Projektaquisition und –durchführung mobilisiert sie das Know-how und Engagement von Wirtschaftsorganisationen und Unternehmen zugunsten der internationalen Zusammenarbeit.“<sup>120</sup>

**[I14] Handwerk und Tourismus**

„Durch die enge Zusammenarbeit von Handwerk und Tourismus bieten sich [für] Regionen bedeutende wirtschaftliche Entwicklungspotenziale. [...] Das Internetportal „Handwerk und Tourismus“ leistet als Koopera-

<sup>114</sup> Vgl. Freiheit und Verantwortung (website).

<sup>115</sup> Vgl. Girls'Day (website).

<sup>116</sup> Vgl. IT-Fitness (website).

<sup>117</sup> Vgl. Klima sucht Schutz (website).

<sup>118</sup> Vgl. Lehrlinge gehen online (website).

<sup>119</sup> Vgl. Orte der Vielfalt (website).

<sup>120</sup> Vgl. Sequa (website).

tion von Bundeswirtschaftsministerium und Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) einen Beitrag dazu, diese Potenziale zu realisieren.<sup>121</sup>

### [I15] Lokale Bündnisse für Familie<sup>122</sup>

„Der ZDH wirkt [...] bei [...] der Initiative des BMFSFJ „Lokale Bündnisse für Familie“ [mit], durch die auf regionaler Ebene die Kräfte verschiedener Partner gebündelt werden sollen, um konkrete Verbesserungen für Familien zu erreichen [...]. An vielen der bestehenden lokalen Bündnisse sind inzwischen Handwerkskammern, Kreishandwerkerschaften und Handwerksbetriebe beteiligt.“<sup>123</sup> (Seite 14)

### [I16] Erfolgsfaktor Familie. Unternehmen gewinnen

„Der ZDH wirkt [...] gemeinsam mit BDA, BDI und DIHK bei dem vom BMFSFJ ins Leben gerufene[n] Unternehmensprogramm Erfolgsfaktor Familie. Unternehmen gewinnen [mit].“<sup>124</sup> (Seite 14)

Das Unternehmensprogramm bündelt die in diesem Kontext wichtigen Informationen und versteht sich als Austauschforum und Kontaktplattform.<sup>125</sup>

### [I17] Charta der Chancengleichheit – Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft<sup>126</sup>

„Die Chancengleichheit von Frauen und Männern am Arbeitsmarkt hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verbessert. Die aktuelle Bilanz belegt, dass der vor zehn Jahren vereinbarte und auf freiwilligen Maßnahmen basierende Weg erfolgreich ist. Die Wirtschaft hat die 2001 mit der Bundesregierung getroffenen Zusagen durchgängig erfüllt.“

## Zu Kap. 3.1.3: (Sonder)Umfragen bei Handwerksunternehmen

### [U1] Finanzierungssituation der Handwerksunternehmen (3. Quartal 2010)<sup>127</sup>

„Ohne einen ausreichenden Zugang zu Finanzierungen ist jedoch eine tatsächliche und **nachhaltige** Überwindung der Krise für mittelständische Unternehmen kaum möglich.“ (Seite 4)

### [U2] Ausbildungssituation im Handwerk (1. Quartal 2009)<sup>128</sup>

„Das Handwerk leistet nach wie vor einen im Vergleich zu anderen Wirtschaftsbereichen überproportionalen Beitrag zur hohen Qualifikation der Arbeitnehmer in Deutschland, dabei insbesondere im Bereich der Ausbildung. So stellen die Handwerksbetriebe aktuell alleine knapp 30 Prozent aller Ausbildungsplätze in Deutschland zur Verfügung [...]“ (Seite 3)

„Als wesentliche Gründe für eine negative Ausbildungsentscheidung oder die noch bestehende Unentschlossenheit rücken die Betriebsinhaber einerseits die schlechteren Geschäftsaussichten (40,7 Prozent) sowie die mangelnde Eignung der Bewerber für eine Ausbildung (22,6 Prozent) in den Vordergrund. Andererseits scheinen viele Betriebe bereits für die Folgen des demographischen Wandels sensibilisiert zu sein: So betonen viele Inhaber die Notwendigkeit, mit eigener Ausbildung den zukünftigen Fachkräftebedarf zu sichern (30,8 Prozent).“ (Seite 4)

<sup>121</sup> Vgl. Handwerk und Tourismus (website).

<sup>122</sup> Vgl. Servicebüro Lokale Bündnisse für Familie (2009).

<sup>123</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2007d), S. 14.

<sup>124</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2007d), S. 14.

<sup>125</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (website).

<sup>126</sup> Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2011); Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (website d).

<sup>127</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2010a).

<sup>128</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2009a).

### [U3] Energieeinsparungen im Handwerk (3. Quartal 2008)<sup>129</sup>

„Die Handwerksbetriebe haben in den letzten Jahren nicht nur in starkem Maße Energie einsparende Maßnahmen in ihren Betrieben umgesetzt, sondern dabei auch Klimaschutzbelange berücksichtigt. Mit 17,7 Prozent nutzt bereits annähernd jeder fünfte teilnehmende Betrieb Erneuerbare Energien und Kraft-Wärme-Kopplung. An erster Stelle bei der Nutzung stehen dabei nachwachsende Rohstoffe, die bereits von 7,0 Prozent der teilnehmenden Betriebe genutzt werden. Verbreitet ist auch die Nutzung der Sonnenenergie: 6,2 Prozent aller teilnehmenden Betriebe setzen inzwischen solarthermische Anlagen zur Warmwasseraufbereitung ein, weitere 4,7 Prozent der Betriebe produzieren mit Hilfe der Sonnenstrahlung Strom. Besonders ausgeprägt ist die Nutzung von Erneuerbaren Energien in den Ausbau- und in den Lebensmittelhandwerken: Dort greift jeder vierte der teilnehmenden Betriebe inzwischen auf diese klimaschonenden Technologien zurück (Ausbau: 25,1 und Lebensmittelhandwerke: 25,5 Prozent).“ (Seite 5)

„Erhebliche Abstände bei den bereits erfolgten Reduzierungen des Energieverbrauchs zeigen sich zwischen den Gewerbegruppen. So waren die Lebensmittelhandwerke mit ihren vergleichsweise energieintensiven Produktionsstätten und Ladengeschäften in den vergangenen Jahren besonders aktiv.“ (Seite 7)

„[...] die Baubetriebe [haben] ebenso wie die Ausbaubetriebe überdurchschnittlich stark in spritsparende Fahrzeuge investiert [...], zumal ein großer Teil ihres Energieverbrauchs gerade im ländlichen Raum vor allem auf Kraftstoffkosten zurückgeht.“ (Seite 8)

„Bei immerhin 31,9 Prozent der Betriebe und damit fast jedem Dritten, der schon Energieeinsparungen vorgenommen hat, schwang aber auch das Motiv mit, etwas für den Klimaschutz zu tun. Das ist nicht verwunderlich, zumal das Handwerk der Wirtschaftsbereich ist, der für **Nachhaltigkeit** steht. Im Gegensatz zur weit verbreiteten Wegwerfmentalität wird im Handwerk repariert, in Stand gesetzt, gewartet und gepflegt. Viele handwerkliche Produkte werden speziell im Hinblick auf ökologische Herstellung und lange Haltbarkeit hin konzipiert und es werden vorrangig umweltschonende Materialien eingesetzt.“ (Seite 10)

„In den anderen Gewerbegruppen ist die Nutzung der Erneuerbaren Energien dagegen zumeist noch schwach ausgeprägt. So sind es in den Handwerken für den gewerblichen Bedarf 13,9 Prozent und im Kfz-Handwerk erst 9,7 Prozent. Noch stärker auf konventionelle Energieerzeugung setzen die Gesundheitshandwerker, von denen erst 4,6 Prozent Erneuerbare Technologien nutzen sowie die persönlichen Dienstleistungshandwerke mit 8,9 Prozent.“ (Seite 12)

„Dies zeigt, dass sich die Finanzierungssituation bei vielen der kleineren und Kleinstbetriebe im Handwerk trotz der besseren konjunkturellen Entwicklung in den letzten drei Jahren nicht **nachhaltig** verbessert hat und notwendige Eigenmittel für Investitionen weiter knapp sind.“ (Seite 15)

„Vor diesem Hintergrund sind sowohl die Bundesregierung als auch die Handwerksorganisationen gefordert, stärker über die Fördermöglichkeiten zu informieren und damit die Betriebe auf dem Weg zu mehr Energieeffizienz zu unterstützen.“ (Seite 19)

### [U4] Auswirkungen der steigenden Energiekosten (Sommer 2008)<sup>130</sup>

„Besonders erfreulich ist, dass die Handwerksbetriebe nicht auf weiter sinkende Energiepreise hoffen, sondern agieren: Vier von fünf Betrieben oder 79,9 Prozent geben an, dass sie Maßnahmen zu Energiekosteneinsparungen ergreifen oder diese zumindest planen. [...] Das Ergebnis zeigt, dass sich das Handwerk – auch wenn es in vielen Berufen nicht besonders energieintensiv ist – des Ausmaßes und der zukünftigen Entwicklung der Energiepreissteigerungen bewusst ist und [...] handelt.“ (Seite 3)

„Unter den Energiesparmaßnahmen dominiert die Anschaffung von spritsparenden Fahrzeugen. [...] An zweiter Stelle folgen energiesparende Maßnahmen am Betriebsgebäude [...]. Fast jeder zweite Betrieb, der Energiekosten sparen will, sieht darüber hinaus ein großes Potential in den Mitarbeitern: 48,7 Prozent wollen ihr Personal stärker über Möglichkeiten zu Energieeinsparung informieren und auch schulen.“ (Seite 3)

### [U5] Was bewegt die Handwerker? (April 2008)<sup>131</sup>

„[...] Vielfach ist ein schneller Ersatz der betreffenden Fahrzeuge ökonomisch und ökologisch unangemessen, da viele Fahrzeuge im Handwerk durch ihre spezielle Zweckbestimmung nur eine sehr geringe Kilometerleistung und hohe Lebensdauer aufweisen. Für die Umwelt ist durch eine schnelle Einführung der ersten und zweiten Stufe der Umweltzonen wenig gewonnen, während die Betriebe in unangemessener Weise belastet werden.“ (Seite 12)

<sup>129</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2008c).

<sup>130</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2008a).

<sup>131</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2008d).

„[...] Bisher zeigt die Industrie vielfach kein Interesse an der Bereitstellung von Filtertechniken für ältere Fahrzeuge. Hier sind dringend durch Förderprogramme flankierte Unterstützungsmaßnahmen notwendig, um einen Markt zu schaffen und die Industrie zur Entwicklung von entsprechenden Produkten zu bewegen.“ (Seite 12)

#### **[U6] Betriebsnachfolge im Handwerk (3. Quartal 2002)**<sup>132</sup>

„Neben einer hohen Anzahl von Neugründungen ist eine Volkswirtschaft auch darauf angewiesen, dass die existierenden und am Markt eingeführten Betriebe von den nachfolgenden Generationen weitergeführt werden: Denn bei einer durchschnittlichen Beschäftigtengröße von etwas mehr als acht Beschäftigten im Handwerk hängen nicht nur viele Tausend Arbeits- und Ausbildungsplätze sowie hohe Investitionsvolumina von erfolgreichen Unternehmensübergaben ab, vielmehr ist mit fehlgeschlagenen Betriebsübergaben auch ein Verlust von Wissen und Erfahrung verbunden, dass über viele Jahre bei den Mitarbeitern angesammelt wurde.“ (Seite 4)

#### **[U7] Kooperationen im Handwerk (1. Quartal 2002)**<sup>133</sup>

„Die Nachfrage aus dem privaten, unternehmerischen und öffentlichen Bereich wird immer individualistischer und ist zumeist verbunden mit der stärkeren Nachfrage nach integrierten Dienstleistungen. [...] Auch muss die Integration neuer Technologien in die Arbeitsprozesse und in die Produkterstellung immer schneller erfolgen. Viele der neuen Anforderungen sind jedoch von kleinen Handwerksbetrieben oftmals nicht mehr allein erfüllbar. Kooperation und Vernetzung mit anderen Handwerksbetrieben und Betrieben aus anderen Wirtschaftsbereichen sind ein Weg, den Herausforderungen zu begegnen.“ (Seite 4)

---

<sup>132</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2002a).

<sup>133</sup> Vgl. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2002b).

## Quellenverzeichnis

### Websites

- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) (website): Erfolgsfaktor Familie. Online verfügbar unter <http://www.erfolgsfaktor-familie.de/default.asp?id=2>, zuletzt geprüft am 22.12.2010.
- Charta der Vielfalt (website a). Online verfügbar unter <http://www.zdh.de/initiativen-und-csr/initiativen-im-ueberblick.html>, zuletzt geprüft am 22.12.2010.
- Charta der Vielfalt (website b). Online verfügbar unter <http://www.charta-der-vielfalt.de/>, zuletzt geprüft am 22.12.2010.
- Charta der Vielfalt – umsetzen (website c). Online verfügbar unter <http://www.charta-der-vielfalt.de/index.php?site=umsetzen>, zuletzt geprüft am 22.12.2010.
- Erfahrung ist Zukunft (website). Online verfügbar unter <http://www.zdh.de/initiativen-und-csr/initiativen-im-ueberblick.html>, zuletzt geprüft am 22.12.2010.
- Freiheit und Verantwortung (website). Online verfügbar unter <http://www.freiheit-und-verantwortung.de/2.htm>, zuletzt geprüft am 22.12.2010.
- Girls'Day (website). Mädchen - Zukunftstag. Online verfügbar unter <http://www.zdh.de/initiativen-und-csr/initiativen-im-ueberblick.html>, zuletzt geprüft am 22.12.2010.
- Handwerk und Tourismus (website). Online verfügbar unter <http://www.zdh.de/wirtschaft-und-umwelt/handwerk-und-tourismus.html>, zuletzt geprüft am 22.12.2010.
- Interkultureller Rat in Deutschland (website). Online verfügbar unter <http://www.interkultureller-rat.de/>, zuletzt geprüft am 21.12.2010.
- IT-Fitness (website). Online verfügbar unter <http://www.zdh.de/initiativen-und-csr/initiativen-im-ueberblick.html>, zuletzt geprüft am 22.12.2010.
- Klima sucht Schutz (website). Online verfügbar unter <http://www.zdh.de/initiativen-und-csr/initiativen-im-ueberblick.html>, zuletzt geprüft am 22.12.2010.
- Lehrlinge gehen online (website). Online verfügbar unter <http://www.zdh.de/initiativen-und-csr/initiativen-im-ueberblick.html>, zuletzt geprüft am 22.12.2010.
- Orte der Vielfalt (website). Online verfügbar unter <http://www.zdh.de/initiativen-und-csr/initiativen-im-ueberblick.html>, zuletzt geprüft am 22.12.2010.
- Sequa (website). Online verfügbar unter <http://www.zdh.de/initiativen-und-csr/initiativen-im-ueberblick.html>, zuletzt geprüft am 22.12.2010.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (website a): Der ZDH - Daten und Fakten. Beschäftigte/Umsatz. Online verfügbar unter <http://www.zdh.de/daten-und-fakten/beschaefigte-umsaetze.html>, zuletzt geprüft am 02.09.2011.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (website b): Der ZDH. Online verfügbar unter <http://www.zdh.de/der-zdh.html>, zuletzt geprüft am 13.12.2010.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (website c): Aktion Modernes Handwerk. Online verfügbar unter <http://www.zdh.de/initiativen-und-csr/initiativen-im-ueberblick/aktion-modernes-handwerk.html>, zuletzt geprüft am 22.12.2010.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (website d): Zehn Jahre Vereinbarung zwischen Bundesregierung und Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Chancengleichheit: Deutliche Verbesserungen erreicht, (Pressemeldung). Online verfügbar unter <http://www.zdh.de/presse/pressemeldungen/chancengleichheit-deutliche-verbesserungen-erreicht.html>, zuletzt geprüft am 03.08.2011.

## Literatur

- Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2008): Familienfreundliche Maßnahmen im Handwerk. Potenziale, Kosten-Nutzen-Relationen, Best Practices, hrsg. v. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Online verfügbar unter [http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Familien-freundliche-Ma\\_C3\\_9Fnahmen-im-Handwerk,property=pdf,be-reich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf](http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Familien-freundliche-Ma_C3_9Fnahmen-im-Handwerk,property=pdf,be-reich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf), zuletzt geprüft am 16.12.2010.
- Bundesministerium für Familie, Senioren Frauen und Jugend (BMFSFJ) (2011): 4. Bilanz Chancengleichheit. Erfolgreiche Initiativen unterstützen - Potenziale aufzeigen. Vierte Bilanz der Vereinbarung zwischen der Bundesregierung und den Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft zur Förderung der Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Privatwirtschaft. 1. Aufl. Berlin. Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/Recht/Downloadcenter/04\\_Vorschlagsliste%20ZDH\\_BDA\\_BDI\\_DIHK\\_ZKA%20Abbau%20Informationspflichten%20.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/Recht/Downloadcenter/04_Vorschlagsliste%20ZDH_BDA_BDI_DIHK_ZKA%20Abbau%20Informationspflichten%20.pdf), zuletzt geprüft am 03.08.2011.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA); Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (BDI); Deutscher Industrie- und Handelskammertag e. V. (DIHK); Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH); Zentraler Kreditausschuss (ZKA) (2010): Gemeinsam für spürbare Entlastung. 12 Vorschläge von BDA, BDI, DIHK, ZDH und ZKA zum Abbau bürokratischer Hemmnisse. Beitrag zum Regierungsprogramm "Bürokratieabbau und bessere Rechtsetzung" der Bundesregierung. (Vorschlagspapier). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/Recht/Downloadcenter/04\\_Vorschlagsliste%20ZDH\\_BDA\\_BDI\\_DIHK\\_ZKA%20Abbau%20Informationspflichten%20.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/Recht/Downloadcenter/04_Vorschlagsliste%20ZDH_BDA_BDI_DIHK_ZKA%20Abbau%20Informationspflichten%20.pdf), zuletzt geprüft am 03.08.2011.
- Deutsche Energie-Agentur (dena) (2011): Die Allianz für Gebäude-Energie-Effizienz. Kernthemen und notwendige Maßnahmen. Energieeffizienz in Gebäuden. Der Schlüssel zur Umsetzung des Energiekonzepts. Online verfügbar unter [http://www.gre-online.de/medienbibliothek/Positionspapier\\_Allianz\\_fuer\\_Gebaeude\\_Energie\\_Effizienz\\_final\\_11-05-06-3.pdf](http://www.gre-online.de/medienbibliothek/Positionspapier_Allianz_fuer_Gebaeude_Energie_Effizienz_final_11-05-06-3.pdf), zuletzt geprüft am 03.08.2011.
- Deutscher Bundestag (1998): Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung. Abschlußbericht der Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt - Ziele und Rahmenbedingungen einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung" des 13. Deutschen Bundestages. In: Deutscher Bundestag, Referat Öffentlichkeitsarbeit (Hrsg.): Zur Sache 4/98, Bonn.
- Die Bundesregierung (2008): Fortschrittsbericht 2008 zur nationalen Nachhaltigkeitsstrategie. Für ein nachhaltiges Deutschland, hrsg. v. Presse- und Informationsamt Der Bundesregierung. Online verfügbar unter [http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Publikation/Bestellservice/\\_Anlagen/2008-11-17-fortschrittsbericht-2008,property=publicationFile.pdf](http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Publikation/Bestellservice/_Anlagen/2008-11-17-fortschrittsbericht-2008,property=publicationFile.pdf), zuletzt geprüft am 18.08.2011.

- Duden (1989): Deutsches Universalwörterbuch, 2. A., Mannheim u.a., Dudenverlag.
- Grober, U. (2008): Der ewige Wald. In: *DIE ZEIT*, 24.07.2008 (Nr. 31).
- Hensel, St. (2010): Der Nachhaltigkeitsbegriff und die Gesetzesfolgenabschätzung in Deutschland. In: Hensel, St., Bizer, K., Führ, M. und Lange, J. (Hrsg.): Gesetzesfolgenabschätzung in der Anwendung. Perspektiven und Entwicklungstendenzen (Interdisziplinäre Studien zu Recht und Staat, Bd. 48), Baden-Baden, Nomos, S. 291–315.
- Interkultureller Rat in Deutschland e.V. (2010): Bericht über die Arbeit des Interkulturellen Rates im Jahr 2009. Online verfügbar unter <http://www.interkultureller-rat.de/wp-content/uploads/IR-Jahresbericht-2009.pdf>, zuletzt geprüft am 21.12.2010.
- Knell, S. (2008): Intergenerationelle Gerechtigkeit und Nachhaltigkeit. Expertengutachten zur Gesetzesinitiative "Generationengerechtigkeit". Antworten auf die Fragen des Parlamentarischen Beirats für nachhaltige Entwicklung. Online verfügbar unter [http://philsem.unibas.ch/fileadmin/philsem/user\\_upload/redaktion/PDFs/MitarbeiterInnen/Knell/Anh\\_\\_rung\\_Bundestag-Word\\_97.pdf](http://philsem.unibas.ch/fileadmin/philsem/user_upload/redaktion/PDFs/MitarbeiterInnen/Knell/Anh__rung_Bundestag-Word_97.pdf), zuletzt geprüft am 02.09.2011.
- Merkel, A. (2010): Handwerk ist der goldene Boden unserer Wirtschaft. Video-Podcast der Bundeskanzlerin #38/10. Online verfügbar unter [http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Podcast/2010/2010-11-27-Video-Podcast\\_\\_links/2010-11-27-text.pdf;jsessionid=3D3BFB64CF88A12C26DD404DD374DA66.s2t1?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bundesregierung.de/Content/DE/Podcast/2010/2010-11-27-Video-Podcast__links/2010-11-27-text.pdf;jsessionid=3D3BFB64CF88A12C26DD404DD374DA66.s2t1?__blob=publicationFile), zuletzt geprüft am 06.07.2012.
- Raffelhüschen, B. (2008): Stellungnahme des Forschungszentrums Generationenverträge zur Anhörung beim Parlamentarischen Beirat für nachhaltige Entwicklung des Deutschen Bundestages am 15.10.2008. Hrsg. v. Stiftung Marktwirtschaft und Forschungszentrum Generationenverträge Albert-Ludwigs-Universität Freiburg. Online verfügbar unter [http://www.stiftung-marktwirtschaft.de/fileadmin/user\\_upload/Generationenbilanz/Anhoerung\\_Generationengerechtigkeit\\_12092008\\_II\\_SMW.pdf](http://www.stiftung-marktwirtschaft.de/fileadmin/user_upload/Generationenbilanz/Anhoerung_Generationengerechtigkeit_12092008_II_SMW.pdf), zuletzt geprüft am 02.09.2011.
- Rass-Turgut, S. (2009): Integrationsatlas des Handwerks. Migrantinnen und Migranten im Handwerk. Integration durch Qualifizierung, hrsg. v. Zentralstelle für Weiterbildung im Handwerk e.V. (ZWH) unter Mitwirkung des Zentralverbands des Deutschen Handwerks (ZDH). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/publikationen/sonstige/Integrationsatlas\\_des\\_Handwerks.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/publikationen/sonstige/Integrationsatlas_des_Handwerks.pdf), zuletzt geprüft am 06.01.2012.
- Servicebüro Lokale Bündnisse für Familie (2009): Lokale Bündnisse für Familie, Die Initiative Lokale Bündnisse für Familie, Wissenswertes auf einen Blick. Online verfügbar unter [http://www.lokales-buendnis-fuer-familie.de/pdf\\_downloads/download\\_20090430091500.pdf](http://www.lokales-buendnis-fuer-familie.de/pdf_downloads/download_20090430091500.pdf), zuletzt geprüft am 22.12.2010.
- Stigson, B., Babu, S.P., Bordewijk, J., Haavisto, P., Morgan, J., O'Donnell, P. und Osborn, D. (2009): Peer Review on Sustainable Development Policies in Germany, hrsg. v. Rat für Nachhaltige Entwicklung.
- World Commission on Environment and Development (1987): Our Common Future (Report). Online verfügbar unter <http://worldinbalance.net/pdf/1987-brundtland.pdf>, zuletzt geprüft am 21.08.2011.

- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2002a): Betriebsnachfolge im Handwerk. Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksbetrieben im 3. Quartal 2002. Unter Mitarbeit von Alexander Barthel und Peter Weiss, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin. Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/wirtschaft/sonderumfragen/su\\_betriebsnachfolge.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/sonderumfragen/su_betriebsnachfolge.pdf), zuletzt geprüft am 17.12.2010.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2002b): Kooperationen im Handwerk. Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksbetrieben im 1. Quartal 2002. Unter Mitarbeit von Alexander Barthel und Peter Weiss, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin. Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/wirtschaft/sonderumfragen/zdh\\_00170.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/sonderumfragen/zdh_00170.pdf), zuletzt geprüft am 17.12.2010.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2006a): Stellungnahme zum Nationalen Strategischen Rahmenplan (NSRP). Unter Mitarbeit von Abteilung Wirtschafts- und Umweltpolitik, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin (Stellungnahme). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/wirtschaft/Regionlapolitik8-15-6\\_20060516\\_Stellungnahme\\_Strategischer\\_Rahmenplan.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/Regionlapolitik8-15-6_20060516_Stellungnahme_Strategischer_Rahmenplan.pdf), zuletzt geprüft am 02.08.2011.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2007a): Demographischer Wandel - Chancen und Herausforderungen für das Handwerk. Unter Mitarbeit von Peter Weiss, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin. Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/Handwerkspolitik/Positionspapiere/01-2007\\_Demographischer\\_Wandel\\_-Chancen\\_und\\_Herausforderungen.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/Handwerkspolitik/Positionspapiere/01-2007_Demographischer_Wandel_-Chancen_und_Herausforderungen.pdf), zuletzt geprüft am 16.12.2010.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2007b): Eckpunkte für ein integriertes Energie- und Klimaprogramm der Bundesregierung. Gesamtbewertung, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). (ZDH-Bewertung). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/wirtschaft/Stellungnahmen/15-1Bewertung\\_-Eckpunkte\\_Energie-\\_und\\_Klimaprogramm\\_endg\\_ltig\\_12\\_11.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/Stellungnahmen/15-1Bewertung_-Eckpunkte_Energie-_und_Klimaprogramm_endg_ltig_12_11.pdf), zuletzt geprüft am 02.08.2011.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2007c): Nationale Bildungsinitiative. Konzept für einen ganzheitlichen berufsbildungspolitischen Ansatz, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/Handwerkspolitik/Positionspapiere/08-2007%20Nationale%20Bildungsinitiative.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/Handwerkspolitik/Positionspapiere/08-2007%20Nationale%20Bildungsinitiative.pdf), zuletzt geprüft am 16.12.2010.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2007d): Positionspapier für eine integrierte Familien- und Bildungspolitik. Unter Mitarbeit von Abteilung Berufliche Bildung und Soziale Sicherung, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin. Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/Handwerkspolitik/Positionspapiere/06-2007\\_Integrierte\\_Familien-und\\_Bildungs-politik.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/Handwerkspolitik/Positionspapiere/06-2007_Integrierte_Familien-und_Bildungs-politik.pdf), zuletzt geprüft am 16.12.2010.

- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2007e): Weiterentwicklung der nationalen Politik für den ländlichen und strukturschwachen Raum. Vorschläge zur Entwicklung der Gemeinschaftsaufgabe "Verbesserung der Agrarstruktur und des Küstenschutzes" zu einem Instrument der integrierten ländlichen Strukturpolitik. Unter Mitarbeit von Abteilung Wirtschafts- und Umweltpolitik, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin. Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/Handwerkspolitik/Positionspapiere/11-2007\\_Politik\\_fuer\\_den\\_laendlichen\\_Raum.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/Handwerkspolitik/Positionspapiere/11-2007_Politik_fuer_den_laendlichen_Raum.pdf), zuletzt geprüft am 06.01.2012.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2007f): Vorschläge für eine stärkere Förderung der Energieeffizienz im Unternehmensbereich. Unter Mitarbeit von Ws, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin (Vorschlagspapier). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/wirtschaft/Stellungnahmen/15-1-Vorschlaege\\_Foerderung\\_Energieeffizienz\\_Unternehmen.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/Stellungnahmen/15-1-Vorschlaege_Foerderung_Energieeffizienz_Unternehmen.pdf), zuletzt geprüft am 02.08.2011.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2007g): Stellungnahme zum Entwurf eines Gesetzes zur Förderung Erneuerbarer Energien im Wärmebereich. Unter Mitarbeit von Ws, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin (Stellungnahme). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/wirtschaft/Stellungnahmen/15-1-Bewertung\\_EEG\\_Waerme\\_2\\_.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/Stellungnahmen/15-1-Bewertung_EEG_Waerme_2_.pdf), zuletzt geprüft am 02.08.2011.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2007h): Stellungnahme zum Entwurf eines Gesetzes zur Neuregelung des Rechts der Erneuerbaren Energien im Strombereich. Unter Mitarbeit von Ws, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin (Stellungnahme). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/wirtschaft/Stellungnahmen/15-1-Stellungnahme\\_Entwurf\\_EEG\\_Strom\\_2009.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/Stellungnahmen/15-1-Stellungnahme_Entwurf_EEG_Strom_2009.pdf), zuletzt geprüft am 02.08.2011.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2008a): Auswirkungen der steigenden Energiekosten. Ergebnisse einer Internet-Umfrage unter Handwerksbetrieben im Sommer 2008. Unter Mitarbeit von Abteilung Wirtschafts- und Umweltpolitik, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin. Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/wirtschaft/sonderumfragen/5-2-Energiekostenumfrage.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/sonderumfragen/5-2-Energiekostenumfrage.pdf), zuletzt geprüft am 17.12.2010.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2008b): Energie- und Klimapolitik: Positionen und Beitrag des Handwerks. ZDH-Positionspapier. Unter Mitarbeit von Abteilung Wirtschafts- und Umweltpolitik, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin (Positionspapier). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/Handwerkspolitik/Positionspapiere/07-2008\\_Energie\\_und\\_Klimapolitik.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/Handwerkspolitik/Positionspapiere/07-2008_Energie_und_Klimapolitik.pdf), zuletzt geprüft am 14.12.2010.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2008c): Energieeinsparungen im Handwerk. Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksunternehmen im 3. Quartal 2008. Unter Mitarbeit von Alexander Barthel, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/wirtschaft/sonderumfragen/II-2008-Energieeinsparungen/5-2-0\\_Bericht\\_SU\\_2008\\_II\\_Energieeinsparungen\\_neu.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/sonderumfragen/II-2008-Energieeinsparungen/5-2-0_Bericht_SU_2008_II_Energieeinsparungen_neu.pdf), zuletzt geprüft am 17.12.2010.

- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2008d): Was bewegt die Handwerker? ZDH-Umfrage zum Fuhrpark der Handwerksunternehmen. Unter Mitarbeit von Abteilung Wirtschaft und Umwelt, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/umfrage/ZDH\\_Fuhrparkumfrage\\_Auswertung.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/umfrage/ZDH_Fuhrparkumfrage_Auswertung.pdf), zuletzt geprüft am 17.12.2010.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2008e): Entwurf für ein Programm Energie, Handwerk und Arbeit. Unter Mitarbeit von Ws, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin (Vorschlagspapier). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/wirtschaft/Umwelt/15.1\\_Programm\\_E\\_A\\_W.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/Umwelt/15.1_Programm_E_A_W.pdf), zuletzt geprüft am 02.08.2011.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2008f): ZDH-Stellungnahme zum Richtlinien-Entwurf der Europäischen Kommission „Förderung der Nutzung von Energien aus Erneuerbaren Quellen. Unter Mitarbeit von Ws, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin (Stellungnahme). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/wirtschaft/Stellungnahmen/15-1-Stellungnahme\\_RL-Entwurf\\_Erneuerbare\\_Energien\\_endg\\_ltig.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/Stellungnahmen/15-1-Stellungnahme_RL-Entwurf_Erneuerbare_Energien_endg_ltig.pdf), zuletzt geprüft am 15.07.2011.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2008g): Stellungnahme zum Entwurf eines Gesetzes zur Neufassung des Raumordnungsgesetzes. Unter Mitarbeit von Abteilung Wirtschafts- und Umweltpolitik, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin (Stellungnahme). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/wirtschaft/Stellungnahmen/8-15-9\\_20080408\\_ZDH\\_Stellungnahme\\_Raumordnungsgesetz.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/Stellungnahmen/8-15-9_20080408_ZDH_Stellungnahme_Raumordnungsgesetz.pdf), zuletzt geprüft am 02.08.2011.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2008h): ZDH-Stellungnahme zum Entwurf einer Verordnung zur Änderung der Energieeinsparverordnung (EnEV 2009) (April 2008). Unter Mitarbeit von Ws, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin (Stellungnahme). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/wirtschaft/Stellungnahmen/15-1-Stellungnahme\\_Entwurf\\_EnEV\\_2009.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/Stellungnahmen/15-1-Stellungnahme_Entwurf_EnEV_2009.pdf), zuletzt geprüft am 15.07.2011.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2008i): Bewertung des Diskussionspapiers „Ökologische Industriepolitik – Nachhaltige Politik für Innovation, Wachstum und Beschäftigung. Unter Mitarbeit von Ws, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin (ZDH-Bewertung). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/wirtschaft/Stellungnahmen/15-1-Bewertung\\_kolog\\_IP\\_Internet.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/Stellungnahmen/15-1-Bewertung_kolog_IP_Internet.pdf), zuletzt geprüft am 15.07.2011.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2009a): Ausbildungssituation im Handwerk. Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksunternehmen im 1. Quartal 2009. Unter Mitarbeit von Alexander Barthel und Peter Weiss, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/-wirtschaft/sonderumfragen/I-2009-Ausbildung/5-2-0%20Bericht%20SU-%202009-%20I%20Ausbildungssituation%20endg%2030.04\\_01.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/-wirtschaft/sonderumfragen/I-2009-Ausbildung/5-2-0%20Bericht%20SU-%202009-%20I%20Ausbildungssituation%20endg%2030.04_01.pdf), zuletzt geprüft am 17.12.2010.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2009b): Luftreinhaltepolitik mit Augenmaß! Schadstoffe reduzieren - Mobilität erhalten, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin (Positionspapier). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/Handwerkspolitik/Positionspapiere/07-2009%20Positionspapier%20Umweltzonen.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/Handwerkspolitik/Positionspapiere/07-2009%20Positionspapier%20Umweltzonen.pdf), zuletzt geprüft am 14.12.2010.

- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2009c): Migration und Integration - Chancen der Vielfalt nutzen! Positionspapier. Unter Mitarbeit von Abteilungen Berufliche Bildung, Arbeitsmarktpolitik, Soziale Sicherung, Wirtschaftspolitik sowie Koordination der Handwerkspolitik, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin (Positionspapier). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/Handwerkspolitik/Positionspapiere/06-2009%20Migration-Integration.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/Handwerkspolitik/Positionspapiere/06-2009%20Migration-Integration.pdf), zuletzt geprüft am 06.01.2012.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2009d): Werte schaffen - Werte Leben - Politische Zukunft mitgestalten. Politisches Positionspapier des Deutschen Handwerks, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin (Positionspapier). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/Handwerkspolitik/Positionspapiere/01-2009\\_Werte\\_schaffen\\_-\\_Werte\\_leben\\_-\\_politische\\_Zukunft\\_mitgestalten.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/Handwerkspolitik/Positionspapiere/01-2009_Werte_schaffen_-_Werte_leben_-_politische_Zukunft_mitgestalten.pdf), zuletzt geprüft am 15.12.2010.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2009e): ZDH-Stellungnahme zum Entwurf eines Gesetzes zur Steigerung der Energieeffizienz (Februar 2009). Unter Mitarbeit von Ws, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin (Stellungnahme). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/wirtschaft/Stellungnahmen/15-1-%20Stellungnahme%20EnEffG%206%202%202009.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/Stellungnahmen/15-1-%20Stellungnahme%20EnEffG%206%202%202009.pdf), zuletzt geprüft am 15.07.2011.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2010a): Finanzierungssituation der Handwerksunternehmen. Ergebnisse einer Umfrage bei Handwerksunternehmen im 3. Quartal 2010. Unter Mitarbeit von Alexander Barthel, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin. Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/wirtschaft/sonderumfragen/II-2010-Finanzierung/5-2-0-Bericht-Sonderumfrage-Finanzierungssituation-2-2010.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/sonderumfragen/II-2010-Finanzierung/5-2-0-Bericht-Sonderumfrage-Finanzierungssituation-2-2010.pdf), zuletzt geprüft am 17.12.2010.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2010b): Initiativen im Überblick, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Online verfügbar unter <http://www.zdh.de/initiativen-und-csr/initiativen-im-ueberblick.html>, zuletzt geprüft am 21.12.2010.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2010c): Position des deutschen Handwerks für eine zukunftsorientierte Schulpolitik. Unter Mitarbeit von Abteilung Berufliche Bildung, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin (Positionspapier). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/Handwerkspolitik/Positionspapiere/04-2010%20Schulpolitisches%20Zukunftskonzept.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/Handwerkspolitik/Positionspapiere/04-2010%20Schulpolitisches%20Zukunftskonzept.pdf), zuletzt geprüft am 06.01.2012.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2010d): Vereinfachungs- und Verbesserungsvorschläge in den KfW-Förderprogrammen zur energetischen Gebäudesanierung (März 2010). Unter Mitarbeit von Ws, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin (Vorschlagspapier). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/wirtschaft/Stellungnahmen/15-1-Verbesserungsvorschla%C3%A4ge%20KfW-Programme%20\\_2\\_.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/Stellungnahmen/15-1-Verbesserungsvorschla%C3%A4ge%20KfW-Programme%20_2_.pdf), zuletzt geprüft am 14.07.2011.

- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2010e): ZDH-Stellungnahme zum Entwurf eines Gesetzes zur Umsetzung der Richtlinie des Europäischen Parlament und des Rates über Energieeffizienz und Energiedienstleistungen. Unter Mitarbeit von Carsten Benke, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin (Stellungnahme). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/wirtschaft/Stellungnahmen/15-1-%20ZDH%20Stellungnahme%20EDL\\_G%202010.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/Stellungnahmen/15-1-%20ZDH%20Stellungnahme%20EDL_G%202010.pdf), zuletzt geprüft am 14.07.2011.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2010f): Maßnahmen zum Abbau gesetzlicher Informationspflichten. Unter Mitarbeit von Projektgruppe Bürokratieabbau, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin (Vorschlagspapier). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/Recht/Downloadcenter/03\\_Ma%C3%9Fnahmenkatalog\\_ZDH\\_Abbau%20Info-Pflichten.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/Recht/Downloadcenter/03_Ma%C3%9Fnahmenkatalog_ZDH_Abbau%20Info-Pflichten.pdf), zuletzt geprüft am 03.08.2011.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2010g). Stellungnahme zum Referentenentwurf eines Gesetzes zur Umsetzung der Richtlinie 2009/28/EG zur Förderung der Nutzung von Energien aus Erneuerbaren Quellen, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin (Stellungnahme). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/-user\\_upload/themen/wirtschaft/Stellungnahmen/15-1-Stellungnahme%20Anpassungsgesetz.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/-user_upload/themen/wirtschaft/Stellungnahmen/15-1-Stellungnahme%20Anpassungsgesetz.pdf), zuletzt geprüft am 14.07.2011.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2011a): Aus- und Weiterbildung im Bereich Energie - Was macht das Handwerk? hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). (Argumentationspapier). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/wirtschaft/Stellungnahmen/15-1-Weiterbildung%20Energie%20Argumente\\_01.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/Stellungnahmen/15-1-Weiterbildung%20Energie%20Argumente_01.pdf), zuletzt geprüft am 14.07.2011.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2011b): Bewertung handwerksrelevanter Aspekte der energiepolitischen Grundsatzvereinbarung vom 29. Mai 2011, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/wirtschaft/Stellungnahmen/Bewertung%20handwerksrelevanter%20Aspekte%20der%20energiepolitischen%20Grundsatzvereinbarung%20vom%2029.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/Stellungnahmen/Bewertung%20handwerksrelevanter%20Aspekte%20der%20energiepolitischen%20Grundsatzvereinbarung%20vom%2029.pdf), zuletzt geprüft am 14.07.2011.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2011c): Initiativen im Überblick. Interkultureller Rat in Deutschland, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Online verfügbar unter <http://www.zdh.de/initiativen-und-csr/initiativen-im-ueberblick.html>, zuletzt geprüft am 23.08.2011.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2011d): Beitrag des ZDH zur Konsultation zur Zukunft der Gemeinsamen Agrarpolitik. Onlinekonsultation der Kommission, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). (Onlinekonsultation der Kommission). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/wirtschaft/-Stellungnahmen/-20110125%20ZDH%20Stellungnahme%20Konsultation%20Zukunft%20der%20GAP.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/-Stellungnahmen/-20110125%20ZDH%20Stellungnahme%20Konsultation%20Zukunft%20der%20GAP.pdf), zuletzt geprüft am 02.08.2011.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2011e): Verlässlichkeit, Effizienz, Wirtschaftlichkeit. Anforderungen des Handwerks an eine energiepolitische Neujustierung, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin (Positionspapier). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/wirtschaft/Rundschreiben\\_2011/15-1%20ZDH-Positionen%20zur%20Energie-wende.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/Rundschreiben_2011/15-1%20ZDH-Positionen%20zur%20Energie-wende.pdf), zuletzt geprüft am 14.07.2011.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2011f): Stellungnahme zum Entwurf eines Gesetzes zur Stärkung der Innenentwicklung und klimagerechten Stadtentwicklung in den Gemeinden. Unter Mitarbeit von Alexander Barthel und Carsten Benke, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin (Stellungnahme). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/wirtschaft/Energiewende/20110526%20ZDH%20Stellungnahme%20BauGB.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/Energiewende/20110526%20ZDH%20Stellungnahme%20BauGB.pdf), zuletzt geprüft am 13.07.2011.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (2011g): Stellungnahme zur Änderung der Vergabeverordnung. Unter Mitarbeit von Alexander Barthel und Carsten Benke, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin (Stellungnahme). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/wirtschaft/Energiewende/Stellungnahme%20%C3%84nderung%20Vergabeverordnung%20260511.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/Energiewende/Stellungnahme%20%C3%84nderung%20Vergabeverordnung%20260511.pdf), zuletzt geprüft am 14.07.2011.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) (Hrsg.) (2006b): Wirtschaftlichkeit, Versorgungssicherheit, Zukunftsfähigkeit. Energiepolitische Kernforderungen des Handwerks. Unter Mitarbeit von Abteilung Wirtschafts- und Umweltpolitik. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH). Berlin (Forderungspapier). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/wirtschaft/statistik/stellungnahmen/Energiepolitische\\_Kernforderungen\\_des\\_Handwerks.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/statistik/stellungnahmen/Energiepolitische_Kernforderungen_des_Handwerks.pdf), zuletzt geprüft am 02.08.2011.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) und Bundesverband der Regionalbewegung (BRB) (2008): Regionalentwicklung im Spannungsfeld der Globalisierung - Stellenwert des Handwerks in Deutschland. Gemeinsames Positionspapier, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) und Bundesverband der Regionalbewegung (BRB). Online verfügbar unter [http://www.zdh.de/fileadmin/user\\_upload/themen/wirtschaft/Regionlapolitik/Positionspapier\\_ZDH\\_BRB.pdf](http://www.zdh.de/fileadmin/user_upload/themen/wirtschaft/Regionlapolitik/Positionspapier_ZDH_BRB.pdf), zuletzt geprüft am 15.12.2010.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) u.a. (2011): Pakt für Klimaschutz, hrsg. v. Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) u.a. Berlin. Online verfügbar unter [http://www.eamfr.de/Downloads/Pakt\\_Klimaschutz.pdf](http://www.eamfr.de/Downloads/Pakt_Klimaschutz.pdf), zuletzt geprüft am 03.08.2011.

**Christine Ax\***

**Über die Bedeutung der Nachhaltigkeit  
für die Zukunft des Handwerks**

---

\* *Christine Ax, Ökonomin und Philosophin, Autorin, Expertin für Nachhaltige Entwicklung und Handwerk.*

## Gliederung

1.	Nachhaltigkeit – Leitbild einer sich herausbildenden „Weltpolitik“	70
2.	Die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie	70
2.1	Die Rolle der Wirtschaft in der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie	73
2.2	Die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie und das Handwerk	74
2.3	Die Nachhaltigkeitslücke wächst	74
2.4	In Grenzen wachsen	75
2.5	Vision 2050	75
3.	Strategien der Nachhaltigkeit	77
3.1	Effizienz	77
3.2	Konsistenz	78
3.3	Suffizienz	79
3.4	Effektivität	80
3.5	Regional – lokal - dezentral	81
4.	Stellenwert des Handwerks für die Nachhaltigkeit	81
4.1	Szenario 1: Energie	82
4.2	Szenario 2: Mobilität	83
4.3	Szenario 3: Nachhaltig produzieren	84
4.4	Szenario 4: Ressourcen und Produkte nachhaltig nutzen	85
4.5	Szenario 5: Transition – Towns: Die Zukunft der Städte	85
4.6	Szenario 6: Nachhaltige Lebensstile	86
4.7	Szenario 7: Zukunft der Arbeit	87
4.8	Szenario 8: Bildung für Nachhaltigkeit	88
5.	Stellenwert der Nachhaltigkeit im Handwerk	89
	Literatur	92

*„Sustainable development is development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs.“*

*Nachhaltig ist eine Entwicklung, „die den Bedürfnissen der heutigen Generation entspricht, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zu gefährden, ihre eigenen Bedürfnisse zu befriedigen und ihren Lebensstil zu wählen.“*

Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (Brundtland-Report), 1987

*„Nachhaltige Entwicklung heißt, Umweltgesichtspunkte gleichberechtigt mit sozialen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu berücksichtigen. Zukunftsfähig wirtschaften bedeutet also: Wir müssen unseren Kindern und Enkelkindern ein intaktes ökologisches, soziales und ökonomisches Gefüge hinterlassen. Das eine ist ohne das andere nicht zu haben.“*

Rat für Nachhaltige Entwicklung, 2011

## **1. Nachhaltigkeit – Leitbild einer sich herausbildenden „Weltpolitik“**

Mit dem Bericht der Brundtland-Kommission 1987 war der Begriff der Nachhaltigkeit in der Welt und ist seitdem zu dem Leitbild geworden, das die Welt in eine Entwicklung führen soll, die zukunftsfähig ist.

Die Risiken, die mit der Industrialisierung und der Verbreitung des westlichen Lebensstils in der Welt verbunden sind, sind seit Mitte der 70er Jahre – vor allem aber mit dem Bericht des Club of Rome über die Grenzen des Wachstums (1972) – zunehmend in das Bewusstsein der Öffentlichkeit und der Politik gelangt.

Dabei stand zunächst der Umweltschutz im Vordergrund. Mit der ersten Weltumweltkonferenz in Stockholm 1972 wurde das „Umweltproblem“ von der Weltgemeinschaft anerkannt. Im gleichen Jahr hatte die UN-Vollversammlung das erste Umweltprogramm verabschiedet. 1992 wurde die AGENDA 21, das Leitbild der Nachhaltigen Entwicklung auf der Umweltkonferenz in Rio von den Regierungsvertretern der ganzen Welt beschlossen. Damit wurde die Umweltproblematik in einen neuen, weltweiten und intergenerationellen Kontext gestellt.

Die Industrienationen erkannten damit auch das Recht weniger entwickelter Länder auf wirtschaftliche Entwicklung an und nahmen bewusst das sich hieraus auch für sie ergebende Dilemma an: Dass eine wirtschaftliche Entwicklung nach dem westlichen Vorbild für eine Weltbevölkerung von ca. 9 Mrd. Menschen nicht möglich ist oder nur dann, wenn alle Nationen einen nachhaltigen Weg beschreiten.

Von einer nachhaltigen Wirtschafts- und Lebensweise waren und sind jedoch vor allem die reichen, „altindustriellen“ Länder besonders weit entfernt. Ihr „ökologischer Fußabdruck“, ihr Energie- und Rohstoffverbrauch pro Kopf und der von ihnen ausgehende CO<sub>2</sub>-Ausstoß sind noch immer viel zu hoch. Das sich daraus ergebende Glaubwürdigkeitsdefizit und die inzwischen immer deutlicher sichtbar werdenden Folgen der Zerstörung, Erschöpfung und Überforderung der großen Ökosysteme der Erde und des Klimas, machen das Schließen der „Nachhaltigkeitslücke“ zur dringendsten Aufgabe der nächsten 50 Jahre. Dabei wird auch immer deutlicher: Ohne ein „globales Management“ – ohne eine koordinierte Weltpolitik ist dieses Ziel nicht zu erreichen.

## **2. Die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie**

Auch in Deutschland konzentrierten sich die Bemühungen der Bundesrepublik und der Länder zunächst auf das Thema „Umweltschutz“ und zwar zunächst in einem „nachsorgenden“ Sinne. Emissionsschutz und Immissionsschutz, Abfallpolitik, Arten-, Natur- und Landschaftsschutz standen im Zentrum der Politik und wurden durchaus erfolgreich in Angriff genommen. Die Schornsteine und die Autos erhielten Filter bzw. Katalysatoren, das Wasser wurde erst gereinigt und dann der Kanalisation oder den Gewässern zugeführt, Abfälle getrennt, der Einsatz von gif-

tigen Chemikalien in der Landwirtschaft weitgehend verboten, und schon das erste Umweltprogramm sah eine Senkung der Schadstofffreisetzung aus dem Verkehr (Kfz) bis 1980 um 90 % vor, bzw. forderte die Rückführung von Abfällen in den Wertstoffkreislauf. Im Zentrum dieser Umweltpolitik stand der Erhalt der natürlichen Lebensgrundlagen in Deutschland, Lebensqualität und von Anfang an auch die mit Umwelttechnologien verbundenen Chancen für den Export und die Schaffung von Arbeitsplätzen im eigenen Lande.

Einzelne Handwerkskammern reagierten auf diese neue Herausforderung mit der Gründung von Umweltzentren – die bis heute für das Handwerk zentrale Dienstleistungen (Aus- und Weiterbildung, Beratung) zu Umweltthemen anbieten.

Dem Leitbild der Nachhaltigkeit kam Deutschland in den letzten Jahrzehnten trotz aller Erfolge im Umweltschutz nur unwesentlich näher. Die „End of the Pipe-Philosophie“ führte sogar dazu, dass „zu viel vom Falschen“ einfach nur „sauberer“ hergestellt wurde. Ein wesentlicher Teil der Umweltprobleme wurde im Zuge der Verlagerung der Produktion ins Ausland, durch Outsourcing und Abfallexporte in ärmere Länder verschoben.

1994, zwei Jahre nach der Konferenz von Rio, wurde das Prinzip der Nachhaltigkeit indirekt als Staatsziel in Artikel 20a des Grundgesetzes verankert. Der Artikel 20a formuliert dieses Ziel wie folgt:

*"Der Staat schützt auch in Verantwortung für die künftigen Generationen die natürlichen Lebensgrundlagen im Rahmen der verfassungsmäßigen Ordnung durch die Gesetzgebung und nach Maßgabe von Gesetz und Recht durch die vollziehende Gewalt und die Rechtsprechung."<sup>1</sup>*

Die AGENDA 21 wurde in Deutschland vor allem von Gebietskörperschaften und NGOs aktiv aufgegriffen. In Europa ging und geht Österreich mit seiner Politik der „Nachhaltigen Regionalentwicklung“ am schnellsten voran. Im Rahmen lokaler und regionaler AGENDA 21 wurde das Nachhaltigkeitspotential des Handwerks auch in Deutschland thematisiert. Vor allem an der Schnittstelle zur Landwirtschaft und als wichtiger Stakeholder für eine Energiewende stand Handwerk auf der Agenda lokaler Bündnisse oder der Forschung für Nachhaltigkeit.

2001 wurde mit der Einsetzung des „Rates für Nachhaltige Entwicklung“ von der Regierung Schröder das Thema der Nachhaltigkeit erstmals auch auf die Agenda Deutschen Regierungshandelns gesetzt. Der Nachhaltigkeitsrat, der unter Kanzlerin Merkel noch einmal eine neue personelle Zusammensetzung erhielt, soll die deutsche Politik bezüglich ihrer Nachhaltigkeitspolitik beraten und Vorschläge, Ziele und Indikatoren für eine deutsche Nachhaltigkeitsstrategie vorschlagen. Der

---

<sup>1</sup> Artikel 20a Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland.

Rat für Nachhaltigkeit soll darüber hinaus den gesellschaftlichen Dialog zur Nachhaltigkeit fördern.

Ende 2001 wurde der Bericht „Perspektiven für Deutschland“ als erster Entwurf einer „Nationalen Nachhaltigkeitsstrategie“ dem Bundestag vorgelegt. Dieser Bericht formuliert 21 Ziele und legt Indikatoren fest, mit deren Hilfe der „Grad der Nachhaltigkeit“ beurteilt werden soll. Mit der Nationalen Nachhaltigkeitsstrategie wurde „Nachhaltigkeit“ nicht nur zum Leitprinzip deutscher Politik, sondern auch zu dem gewünschten Grundsatz einzelwirtschaftlichen Handelns erklärt. Nicht nur politische, auch wirtschaftliche Entscheidungen sollen künftig unter Berücksichtigung der Interessen künftiger Generationen getroffen werden.

Seit Einsetzung des Rates für Nachhaltigkeit wurden zwei Fortschrittsberichte veröffentlicht. Der dritte Fortschrittsbericht für 2012 liegt als Entwurf vor. Zur Beurteilung der Lage wurden 21 Indikatoren entwickelt, die als Gradmesser der Nachhaltigkeit Deutschlands dienen. Eine Übersicht über Ziele, Indikatoren, den Stand der Zielerreichung und die Trends sind in der Anlage beigefügt.

Die letzten beiden Berichte gehen davon aus, dass die Entwicklung in den Bereichen Sozialer Zusammenhalt, Bildung und Lebensqualität im Wesentlichen positiv ist. Wohingegen die eher „harten“, umweltrelevanten Indikatoren wie Energie- und Ressourceneffizienz, Landschaftsverbrauch, Artenschutz, Nutzung der landwirtschaftlichen Flächen stagnieren oder sich sogar negativ entwickeln.

Die Bewertung durch die Autoren ist allerdings durchaus euphemistisch: Die graue Wolke mit der alle Abweichungen gekennzeichnet werden, die vom Ziel mehr als 20 % entfernt sind, erweist sich bei näherem Hinsehen als beschönigend. Erst ab 80 %iger Entfernung vom Ziel geht der Bericht von einer negativen Entwicklung aus. Berücksichtigt man die kritische Entwicklung bei der Staatsverschuldung und die sich daraus ergebenden möglichen Folgen, scheint es nicht übertrieben, von einer wachsenden Nachhaltigkeitslücke zu sprechen. Dabei wurde der Anteil, den die Importe am tatsächlichen „Nachhaltigkeitsdefizit“ haben, ebenso wenig hinreichend berücksichtigt, wie die Instabilität der Finanzmärkte mit ihren destruktiven Folgen für die wirtschaftliche Zukunftsvorsorge, den sozialen Zusammenhalt und die Lebensqualität.

Weltweit ist die Lage in vielen Bereichen noch dramatischer. Der Klimawandel, die Übernutzung der natürlichen Ressourcen, die Abholzung von Wäldern, Wüstenbildung, Naturkatastrophen, die abnehmende Biodiversität und die Ungewissheit, wie es gelingen kann, die schnell wachsende Weltbevölkerung unter diesen Rahmenbedingungen zu ernähren, komplettieren das Bild.

## 2.1 Die Rolle der Wirtschaft in der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie

Der Dritte Fortschrittsbericht von 2012 beschreibt die Rolle der Unternehmen wie folgt<sup>2</sup>: „Aus unternehmerischer Sicht geht es beim nachhaltigen Wirtschaften darum, eine langfristig erfolgreiche Geschäftsentwicklung zu verbinden mit einem positiven Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung der gesamten Gesellschaft.“ Es wird die Erwartung formuliert, dass die Unternehmen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht und „Teil der Lösung des Problems“ werden.

Dabei setzt die Bundesregierung auf das Instrument „Corporate Social Responsibility“ (CSR). In dem Papier „Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen“ ist folgende Definition zu finden: „Corporate Social Responsibility steht für verantwortliches unternehmerisches Handeln im eigentlichen Kerngeschäft. CSR bezeichnet ein integriertes Unternehmenskonzept, das alle sozialen, ökologischen und ökonomischen Beiträge eines Unternehmens zur freiwilligen Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung beinhaltet, die über die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen hinausgehen und die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern einbeziehen.“<sup>3</sup> Bestandteil dieser Strategie ist das „Corporate Citizenship“ (CC). Damit ist das bürgerschaftliche Engagement von Unternehmen gemeint, „die sich auf der Basis verantwortlichen Handelns und über die eigene Geschäftstätigkeit hinaus als „guter Bürger“ aktiv für die Zivilgesellschaft und für gesellschaftliche, ökologische und kulturelle Belange engagieren.“<sup>4</sup>

Die Bundesregierung formuliert insbesondere folgende Ziele:

- Zusätzliche Unternehmen dafür zu gewinnen, sich gesellschaftlich zu engagieren und nachhaltig zu wirtschaften.
- Besonders kleine und mittlere Unternehmen zu ermutigen, CSR stärker als unternehmerisches und strategisches Konzept aufzufassen und im eigenen Kerngeschäft einzusetzen.

Dabei werden sowohl von der Bundesregierung als auch von den Gesprächspartnern auf Seiten der Wirtschaft (Forum für Nachhaltigkeit) stets die Freiwilligkeit und die Vorteile, die sich aus CSR-Aktivitäten für die Unternehmen selber ergeben, stark in den Vordergrund gestellt. Inhaltlich definiert das Nationale Forum für Nachhaltigkeit – das die Bundesregierung in Sachen CSR beratende Gremium – CSR wie folgt:<sup>5</sup>

---

<sup>2</sup> Vgl. Bundesregierung (2012), S. 135.

<sup>3</sup> Vgl. Bundesregierung (2010), S. 3.

<sup>4</sup> Vgl. ebd.

<sup>5</sup> [http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/8276/property=data/2009\\_\\_04\\_\\_28\\_\\_zweites\\_\\_csr\\_\\_forum\\_\\_anlage.pdf](http://www.csr-in-deutschland.de/portal/generator/8276/property=data/2009__04__28__zweites__csr__forum__anlage.pdf)

„Unternehmen nehmen gesellschaftliche Verantwortung wahr, indem sie insbesondere:

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fair behandeln, fördern und beteiligen,
- mit natürlichen Ressourcen schonend und effizient umgehen,
- darauf achten, in der Wertschöpfungskette – in ihrem Einflussbereich – sozial und ökologisch verantwortungsvoll zu produzieren,
- Menschenrechte und die ILO-Kernarbeitsnormen wahren und einen Beitrag leisten, sie international durchzusetzen,
- einen positiven Beitrag für das Gemeinwesen leisten,
- verstärkt in Bildung investieren,
- kulturelle Vielfalt und Toleranz innerhalb des Betriebes fördern,
- für einen fairen Wettbewerb eintreten,
- Maßnahmen zur Korruptionsprävention fördern,
- Transparenz hinsichtlich ihrer Unternehmensführung herstellen,
- Verbraucherrechte und Verbraucherinteressen achten.“

## **2.2 Die deutsche Nachhaltigkeitsstrategie und das Handwerk**

Das Handwerk als Akteur taucht in dem Bericht der Bundesregierung zwei Mal im Kontext Bildung auf. Es wird einmal positiv erwähnt, dass „Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit“ sowie „Umweltschutz“ inzwischen als Standardberufsbildungsposition in der dualen Berufsausbildung berücksichtigt werden.<sup>6</sup> Auf Seite 80 des Entwurfs zum Fortschrittsbericht 2012 für die „Nachhaltigkeitsstrategie für Deutschland“ wird die Bedeutung des Handwerks für die Zielerreichung des Indikators 9a „Verringerung des Anteils von Schulabgängern ohne Abschluss“ wie folgt negativ bewertet: „Während die Anzahl aller Auszubildenden in 2008 im Vergleich zu 2004 im Bereich Industrie und Handel um 11,5 % (96.300) und in der Landwirtschaft um 4,5 % (1.800) anstieg, ging sie im Handwerk um 3,7 % (- 18.100) und im öffentlichen Dienst um 13,6 % (- 5.980) zurück.“

## **2.3 Die Nachhaltigkeitslücke wächst**

Wie oben bereits kurz erwähnt sind weder Deutschland noch die Welt dem Ziel einer nachhaltigen Entwicklung entscheidend näher gekommen. Die ehrgeizigen Ziele, die auf der Konferenz von Rio oder Kioto gesetzt wurden, werden mit Sicherheit verfehlt werden, wenn der Umbau der Industriegesellschaften nicht einen

---

<sup>6</sup> Vgl. Bundesregierung (2012), S. 80, 273.

qualitativen und quantitativen Sprung macht. Was sich im Indikatorenbericht der Bundesregierung so harmlos hinter dem Symbol einer Wolke oder eines Blitzes verbirgt – die Tatsache, dass weder beim Energieverbrauch noch bei der Ressourceneffizienz echte Fortschritte gemacht wurden und dass die Effizienzfortschritte in der Vergangenheit durch Wirtschaftswachstum und Reboundeffekte aufgezehrt wurden – hat in der Realität herbe Konsequenzen.

Die Nachhaltigkeitsdiskussion wird daher im politischen Raum immer deutlicher zu einer „Suffizienz-Diskussion“ – dem Anerkenntnis, dass Wachstum und Nachhaltigkeit nicht vereinbar sind und die Wachstumsziele neu definiert werden müssen. Auf politischer Ebene spiegelt sich dies u.a. in der Tatsache wider, dass Regierungskommissionen (z.B. Großbritannien, Niederlande, Frankreich) sich mit der Frage nach einem neuen Wohlstandsmodell beschäftigen. Um in Zukunft Wohlstand anders definieren und bewerten zu können, werden neue Indikatorensets entwickelt, die das Bruttoinlandsprodukt ersetzen oder ergänzen werden. Weiche Faktoren, immaterielle Faktoren und Lebensqualität sollen künftig bei der Bewertung der gesellschaftlichen Entwicklung eine größere Rolle spielen.

Gleichzeitig geraten immer mehr Länder Europas in die Wachstumsfalle – sie müssen Wirtschaftswachstum um jeden Preis erreichen, um über Staatseinnahmen die Schuldenkrise und die Folgen hoher Arbeitslosigkeit und wachsender Armut und Ungleichheiten zu bewältigen.

## 2.4 In Grenzen wachsen

Die Frage nach den Grenzen des Wachstums, die erneut mit großer Ernsthaftigkeit diskutiert wird, hat verschiedene Facetten. Noch immer gibt es eine starke Fraktion, die davon ausgeht, dass es mit Hilfe des technischen Fortschritts möglich sein wird, dass „die Grenzen wachsen“. Gleichzeitig gibt es immer mehr Experten, die davon ausgehen, dass „Decroissance“, „Schrumpfung“, „Rückbau“ oder zumindest ein tief greifender wirtschaftlicher und kultureller Wandel unvermeidlich ist. Für alle gilt: Die Status-Quo-Prognosen führen direkt in eine Krise. Entweder es gelingt jetzt die richtigen Weichen zu stellen, oder die Anpassung an die Grenzen erfolgt unkontrolliert und krisenhaft.

## 2.5 Vision 2050

Diese Tatsachen wurden auch vom World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) anerkannt. In ihrem Szenario „Vision 2050: Die neue Agenda für Unternehmen“ beschreiben sie eine Welt, „die 2050 auf dem Weg zur Nachhaltigkeit ist“ einschließlich der Beschreibung dieses Wegs. Zitat: *„Er erfordert tief greifende Veränderungen in den Lenkungsstrukturen, in den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen und im Verhalten von Menschen und Unternehmen. Es zeigte sich, dass solche Veränderungen notwendig und machbar sind und dass*

*sie Chancen für jene Unternehmen bieten, die Nachhaltigkeit in ihre Strategie integrieren.*<sup>7</sup>

Auch die Vision 2050 verlangt eine vier bis zehn Mal höhere Effizienz beim Ressourcenverbrauch und sie fordert eine radikale Internalisierung aller externen Kosten. Das Szenario geht von einer Verdoppelung des landwirtschaftlichen Ertrags bei gleich bleibender Fläche und Wassermenge aus, fordert die Beendigung von Abholzungen und eine Ertragssteigerung bei künstlichen Wäldern, die Halbierung der globalen CO<sub>2</sub>-Emissionen bis 2050 (gegenüber 2005), sinkende Treibhausgasemissionen (ab 2020) durch den Umstieg auf klimaschonende Energiesysteme und massiv erhöhte Energieeffizienz sowie eine weltweite Verfügbarkeit klimaschonender Mobilität. Die Entkopplung der Wirtschaft und des Wachstums vom Ressourcenverbrauch wird vorausgesetzt. Erforderlich sei: „Rebuilding the economy, with new rules“.<sup>8</sup> Dabei spielt die Annahme, dass die Preise in Zukunft die ökologische und soziale Wahrheit sagen – eine Schlüsselrolle: „Markets move toward true-value pricing and long-term value creation.“<sup>9</sup>

Auch dieses Szenario geht implizit von einer „Suffizienzrevolution“ in den Industrieländern aus. Gemeint ist damit ein Wertewandel, der auf einem immaterielleren Verständnis von Wohlstand beruht. Die weltweite Konsumentenklasse soll sich darauf vorbereiten, dass an die Stelle des alten Konsummodells neue Lebensstile treten müssen, die nachhaltig sind. Das World Business Council geht dabei davon aus, dass diejenigen Unternehmen auf der Gewinnerseite stehen werden, die ihre Produkte und Dienstleistungen, ihr Businessmodell und ihr Management im Sinne dieses nachhaltigen Wandels umbauen.

Die Vision 2050 ist der Versuch über ein positives Szenario die Eliten in Politik und Wirtschaft zu motivieren, jetzt zu handeln. Sie will die Annahme belegen und untermauern, dass Nachhaltigkeit möglich ist und die ökosoziale Krise, auf die die Welt zusteuert, heute noch bewältigt werden kann, wenn sofort gehandelt wird. Sie ist ein Aufruf an die nationalen Regierungen und an die internationalen Organisationen, die notwendigen Voraussetzungen zu schaffen und diese Transformation in Angriff zu nehmen. Doch auch der WBCSD ist sich darüber im Klaren, dass die Regierungen der Welt bisher noch nicht die notwendigen Maßnahmen ergriffen haben bzw. dass die internationalen Gremien und Steuerungsinstrumente fehlen, die es ermöglichen, die Vision 2050 in Angriff zu nehmen und umzusetzen.

Das WBCSD formuliert eine Reihe offener Fragen an Politik und Wirtschaft, auf die Antworten gefunden werden müssen:

---

<sup>7</sup> Vgl. World Business Council for Sustainable Development (a), S. 3.

<sup>8</sup> Vgl. World Business Council for Sustainable Development (b), S. 10.

<sup>9</sup> Vgl. ebd., S. 16.

- Wer wird der „first mover“ sein? Oder sollte es sein? Die BürgerInnen, die Regierungen oder die Wirtschaft? Oder müssen sich – wie das WBCSD annimmt – alle gleichzeitig bewegen? Wo ist die Wirtschaft heute bereit, sich gemeinsam mit den andern Stakeholdern zu bewegen?
- Wie können Wirtschaft, Regierungen und die Zivilgesellschaft zusammenarbeiten, um den notwendigen Wertewandel und die Verhaltensänderungen zu bewirken?
- Wer wird die notwendigen Rahmenbedingungen und Anreize definieren?
- Wer wird diesen Transformationsprozess finanzieren?

Vertrauen und langfristiges Denken sind eine zwingende Voraussetzung, um solche Ziele in die Entscheidungsprozesse zu implementieren. Auch hier stellen sich Fragen:

- Wie kann dieses Niveau an gegenseitigem Vertrauen erreicht werden?
- Welche Anreize brauchen wir, um Unternehmen und Länder dazu zu bewegen, langfristiges Denken dem kurzfristigen Denken vorzuziehen?
- Wie können Politiker und Unternehmen diesen Wandel schnell bewältigen ohne Arbeitslosigkeit und ökonomische Unsicherheiten zu bewirken?

### **3. Strategien der Nachhaltigkeit**

Das Thema Nachhaltigkeit im engeren Sinne ist in der Vergangenheit in Deutschland vor allem ein Thema der Forschung gewesen. Nachfolgend wird versucht, die wichtigsten strategischen Ansätze, die mit dem Ziel Nachhaltigkeit verbunden sind, kurz zu umreißen und eine Brücke zum Thema Handwerk zu schlagen. Nachhaltigkeitsstrategien werden entlang von Bedürfnisfeldern und Märkten thematisiert und „strategische Optionen“ im Sinne von Querschnittsstrategien, die über alle Bedürfnisfelder hinweg relevant sind, handwerksspezifisch beleuchtet.

#### **3.1 Effizienz**

Besonders eng verbunden mit dem Nachhaltigkeitsthema waren von Anfang an „Effizienzstrategien“, die vor allem mit den Personen Ernst-Ulrich von Weizsäcker (Faktor 4) oder Schmidt-Bleck (Faktor 10) verbunden werden. Der Effizienzgedanke umfasst sowohl das Thema Energie als auch den Aspekt der Rohstoffe. Beide sind eng miteinander verbunden, da jede Art von „Rohstoffverbrauch“ in der Regel mit Energieverbrauch verbunden ist. Die Vertreter von Effizienzstrategien gehen davon aus, dass es möglich ist, unseren Wohlstand um den Faktor 4 bis 10 „effizienter“ zu erzeugen. Wie oben dargelegt konnten Effizienzstrategien bisher allerdings nicht den gewünschten Effekt erreichen: Obgleich die Energieeffizienz und die Ressourceneffizienz leicht gestiegen sind – ist der absolute Verbrauch bisher nicht gesunken sondern sogar weiter angestiegen – vor allem wenn man

die Ressourcen mit betrachtet, die mit Konsum- und Investitionsgütern nach Westeuropa importiert werden.

Weder die Menge noch die Geschwindigkeit mit der bisher die Energie- und Ressourceneffizienz gesteigert wurden sind auch nur annähernd ausreichend, um die Ziele von Rio oder Kioto zu erreichen.

Effizienzstrategien wurden in Deutschland von Pionieren im Handwerk frühzeitig als Handlungsfeld entdeckt und sowohl in den eigenen Unternehmen umgesetzt, als auch als strategische Geschäftsfelder mit Innovationsstrategien und neuen Produkten und Dienstleistungen untersetzt. Es gibt gute Beispiele dafür, dass UnternehmerInnen aus persönlichem Engagement diese Themen nicht nur im eigenen Unternehmen umgesetzt, sondern wichtige Beiträge zur Weiterentwicklung der Umwelttechnologien geleistet haben und sich deutlich sichtbar für diese Themen engagiert haben.

Einige Handwerkskammern haben sich mit ihren Umweltzentren und ihrem Engagement in Ökoprotit-Programmen dem Thema Energieeinsparung geöffnet und Betriebe ermutigt, in diesem Technologiefeld und in diesem Markt aktiv zu werden. Während die ersten Fachverbände, deren Betriebe direkt von diesen neuen Märkten profitierten in den 1990er Jahren anfangen, sich dem Thema offensiv zuzuwenden, verhielt sich der ZDH bis vor wenigen Jahren sehr zurückhaltend und seine Position war stets von der Angst getragen, dass Umweltschutz Geld koste oder mit Bürokratie verbunden sei. Gegenüber „grünen Themen“ und „grüner Politik“ gab es vor allem Vorbehalte.

Diese Haltung wurde in der jüngeren Vergangenheit korrigiert. Die Stellungnahmen des ZDH zu aktuellen Gesetzesvorhaben belegen, dass die Chancen gesehen werden, die mit der Energiewende, mit dezentraler Energieerzeugung, E-Mobilität, regenerativen Energien und einer Stärkung der Nahversorgung verbunden sind. Gleichzeitig wird wie immer Wirtschaftswachstum angemahnt ohne dass die Frage nach der Nachhaltigkeit gestellt wird. Auf dem Portal des ZDH ist keine Stellungnahme oder Position zu finden, die das Thema Nachhaltigkeit explizit behandelt.

### **3.2 Konsistenz**

Konsistenzstrategien legen den Schwerpunkt auf eine Innovationsstrategie, die auf eine „Naturverträglichkeit“ abzielt und wegen ihrer „Konsistenz“ mit unseren natürlichen Lebensbedingungen letztlich „Effizienzstrategien“ überflüssig macht. Die derzeit bekanntesten Protagonisten sind Braungart oder Pauli mit ihren „cradle to cradle“ und „zero-emission“ Strategien. Überspitzt gesagt, hält Braungart eine Industriegesellschaft für möglich in der ausschließlich Werkstoffe bearbeitet, genutzt, transformiert, weiter- und wiederverarbeitet werden, die als „Dünger“ in den natürlichen Kreislauf zurückgeben werden, um dort als biologisch abbaubare Nährstoffe dem Leben zu dienen. Pauli setzt auf eine differenziertere Betrachtung.

Seine „zero-emission“-Vision kombiniert Konsistenz- mit Effizienz und Suffizienz-Strategien, hält aber gleichermaßen an der Vision fest, dass Dank technischen Fortschritts grünes Wirtschaftswachstum auch weiterhin möglich ist.

Ressourceneffizienz – im Sinne eines sparsamen Einsatzes von Rohstoffen und Abfallmanagement – sind ein integraler Bestandteil von Umweltmanagementsystemen, Qualifizierungsangeboten oder Ökoprotit-Prozessen, wie sie heute in umweltbewussten Handwerksbetrieben zu finden sind.

Als nachhaltiges Schlüsselthema, als Forschungs-, Handlungs- und Innovationsfeld im Sinne von „industriellen Kreisläufen“ oder „Dematerialisierungsstrategien“. zum Beispiel durch den Einsatz neuer Werkstoffe oder nachhaltiger Nutzungsstrategien wird das Thema Ressourceneffizienz bisher von offizieller Seite des Handwerks nicht thematisiert. Allerdings gibt es natürlich – wie bei allen Innovationsfeldern – einzelne Handwerksbetriebe, welche diese Herausforderungen verstanden haben und mit eigenen Geschäftsstrategien und Innovationsprozessen verbinden.

Forderungen des Handwerks an die Politik, den absehbaren Knappheiten und Preissteigerungen zu begegnen oder Strategiepapiere wie diesem Wandel durch eigenes Handeln zu begegnen ist, konnten nicht identifiziert werden.

### 3.3 Suffizienz

Suffizienz und Subsistenzstrategien beschäftigen sich mit Strategien des „Nichtkonsums“, „des überflüssig Machens“ von Konsum, mit einer „Entökonomisierung“ der Lebenswelt durch neue suffizientere Lebensstile bzw. Wohlstandsmodelle. Sie sind eng mit der Frage nach „Bruttosozialglück“ verbunden. Diese Szenarien werden keineswegs nur von „alternativen Wissenschaftlern“ beleuchtet, auch konservative Experten wie Reinhard Miegel<sup>10</sup> und international renommierte Wissenschaftler wie Tim Jackson<sup>11</sup> oder Amartya Sen<sup>12</sup> beschäftigen sich mit diesen Fragestellungen und Konzeptionen.

Diese Strategien gehen durchweg davon aus, dass die Nachhaltigkeitslücke letztlich nur durch einen Schrumpfungsprozess zu schließen ist und dass die hoch entwickelten, reichen Industriestaaten dem Ziel der Nachhaltigkeit nur näher kommen, wenn Teile der Wirtschaft schrumpfen und es in den Lebensstilen zu einem Wandel kommt. Sie gehen auch davon aus, dass diese Entwicklung nicht zwangsläufig weniger Wohlstand oder Wohlbefinden bedeutet, sondern ganz im

---

<sup>10</sup> Vgl. Miegel (2010).

<sup>11</sup> Vgl. Jackson (2009).

<sup>12</sup> Vgl. Stiglitz, Sen und Fitoussi (2009).

Gegenteil zu Wohlstandsgewinnen in nichtmateriellen Lebensbereichen führen kann.

Eine Verlangsamung und ein Wandel des Konsumverhaltens erscheint in diesem Kontext unverzichtbar. Ebenso eine neue Balance zwischen Selbst- und Fremdversorgung, da mit einer schwindenden Kaufkraft als Ergebnis der Einpreisung ökologischer Knappheiten und der notwendigen Investitionen in den ökologischen Wandel zu rechnen ist.

Nicht nur deutsche Autoren wie Scherhorn, Paech, Diefenbacher, Müller und Ax, auch internationale Experten wie Jackson, Sen oder Etzioni gehen von der Notwendigkeit der Reorganisation der Welt der Arbeit aus und prognostizieren einen kulturellen Wandel, der nicht nur die Arbeitswelt des Handwerks verändern wird, sondern Handwerk auch zu einer „kulturellen Schlüsselkompetenz“ für eine nachhaltige Entwicklung macht.

Nicht berücksichtigt wurde bisher das Thema Handwerk im Kontext der "Gemeingüter-Diskussion", wohingegen es in anderen Kontexten stetig an Bedeutung gewinnt, z.B. im Zusammenhang mit „opensource“ – Strategien oder im Zusammenhang mit einer langsam anwachsenden Bewegung, die das Handwerk im Sinne von „small technologies“ und „Selbermachen“ bzw. „offenen Werkstätten“, „Eigenarbeit“ oder „FabLabs“ entdeckt. Hier liegt der Schwerpunkt bei der Eigenermächtigung und „Demokratisierung“ von Werkzeugen und Technologien – ganz im Sinne von Suffizienzstrategien.

### **3.4 Effektivität**

Die Frage nach der Effektivität taucht im Zusammenhang mit kritischen Bewertungen von Effizienzstrategien auf und zielt auf den Nutzen ab, den Artefakte und Dienstleistungen Menschen und Kulturen stiften. Es ist durchaus möglich und üblich, ressourceneffiziente Produkte oder Dienstleistungen zu entwickeln oder anzubieten, die bezogen auf das Bedürfnis der Konsumenten keineswegs effektiv sind, d.h. weder dem individuellen Bedürfnis tatsächlich entsprechen noch diese Bedürfnisse dauerhaft befriedigen.

Umgekehrt ist es wichtig, einen Fokus auf Objekte/Artefakte und Dienste zu legen, die über eine lange Zeit und dauerhaft als wertvoll angesehen und deren Substanzerhaltung dauerhaft der Mühe wert ist. Dabei wird die Dimension des „Verbrauchs“ kritisch beleuchtet und die Dimension des „Gebrauchs“ bzw. der Qualitäten in den Vordergrund gerückt, die einen dauerhaften Gebrauch und eine lang anhaltende Wertschätzung in den Vordergrund rückt.

### 3.5 Regional – lokal – dezentral

Die Bedeutung der Region und des Nahraums als Produktions-, Arbeits-, und Lebensraum sowie für die Versorgung und für nachhaltigere Lebensstile gewinnt in der Diskussion um zukunftsfähige, nachhaltige Wirtschaftsweisen in Stadt und Land an Bedeutung und dies mit gutem Grund: Nicht nur aus „Effizienzgründen“ also wegen des mit Transporten verbundenen Energie- und Ressourcenverbrauchs erweisen sich die Themen „Regionalisierung“ und „Lokalisierung“ als ein Schlüsselthema für Nachhaltigkeit. Angefangen mit der Versorgungssicherheit, Stabilisierung und wirtschaftlichen Entwicklung der ländlichen Räume, über die Bewältigung der Folgen des demokratischen Wandels in Stadt und Land bis zum Umbau der Wirtschaft im Sinne von Effizienz und Suffizienz spielen die Reorganisation von Wertschöpfungsketten und der Aufbau von Sozialkapital und alle Arten von „nachbarschaftlichen, dörflichen“ Tauschbeziehungen eine große Rolle.

Dieses Handlungsfeld umfasst nicht nur den Bereich der Ernährung, der am frühesten und am dynamischsten das Thema Regionalisierung aufgegriffen hat und kontinuierlich wächst. Es geht heute immer öfter um eine dezentrale Energieversorgung und um die Themen Teilen und Tauschen bis hin zu Regionalwährungen, welche die Re-Regionalisierung fördern. Im Handlungsfeld Ernährung denken auch Metropolräume wie Paris oder Berlin über „urbane Landwirtschaft“ nach. Das „Nachhaltigkeitspotential“ in diesem Handlungsfeld überschreitet bei weitem die reinen Effizienzaspekte, da der prognostizierte soziale und gesellschaftliche Wandel gerade auch in Handlungsfeldern wie demografischer Wandel, Familienpolitik und Wandel der Arbeitswelt sowie der Krise der Sozialen Sicherungssysteme auf eine wachsende Bereitschaft und Notwendigkeit der Zivilgesellschaft setzt, Probleme selbst und gemeinschaftlich zu lösen.

Es scheint, dass die Externalisierung und die Ökonomisierung aller Lebensbereiche und die sich hieraus ergebenden negativen Folgen für das Sozialkapital und die Welt der menschlichen Beziehungen an ihre Grenzen gestoßen sind und dass die Sehnsucht nach überschaubaren, persönlichen, familiären, verbindlicheren, mit-gestaltbaren und beeinflussbaren Strukturen und Beziehungen inzwischen stetig wächst. Auch als Rückfallposition im Fall der Krise.

Auch die Fragen danach, welche sozialen und ökologischen Welten hinter Produkten und Dienstleistungen stehen, nimmt im öffentlichen Diskurs eine immer größere Rolle ein und bestimmt die Wahrnehmung und Wertigkeit von Produkten und Unternehmen.

## 4. Stellenwert des Handwerks für die Nachhaltigkeit

Nachfolgend wird der Frage nachgegangen, was dieser Wandel für den Wirtschaftsbereich Handwerk bedeutet und welche strategischen Chancen und Herausforderungen sich für Unternehmen ergeben (vgl. Tabelle 1).

Tabelle 1: Strategische Ausrichtung des Handwerks im Sinne einer Nachhaltigen Entwicklung

Energie- und Ressourceneffizienz in der Produktion und entlang des Lebenszyklus	Betrifft alle Handwerksbranchen	Langlebig und/oder modernisierbar, modular, weiter- und wieder verwendbar; energie- und rohstoffoptimiert unter Einsatz regenerativer Energien, recyclebare, neue leichte Werkstoffe, Reparaturfreundlichkeit, Personalisierung, Maßproduktion, Prototyping
Nachhaltige Nutzungsformen und neue Geschäftsmodelle	Vor allem: Mobilitätsdienstleistungen, Maschinen- und Geräte, Baubranche, Energieversorgung,	Leasing, Contracting, Modernisierung, Nachrüstung, Instandhaltung, Re-Use, Recycling
Soziale und kulturelle Dimension	Betrifft alle Handwerksbranchen	Handwerk als Ausbilder und Arbeitgeber, Handwerk als Schlüsselkompetenz für ein gutes Leben, im Kontext von Subsistenz- und Suffizienzstrategien, und als Quelle von Sinn und Zufriedenheit, Handwerk als Voraussetzung für kulturelle Vielfalt und Kreativität
Dezentral/regional/ lokal	Lebensmittelhandwerke, Mobilitätshandwerke, Gesundheitshandwerke, Energie- und Baugewerke, Metall- und Kunststoffverarbeitung	Nahversorgung mit wichtigen und nachhaltigen Gütern und Dienstleistungen, Energieversorgung, Mobilitätsanbieter/Dienstleister, Weiterverarbeitung landwirtschaftlicher Produkte
Effektiv	Alle haushaltsnahen Handwerksberufe: Kunsthandwerk, Textil-, Leder-, Bauhandwerk, Gesundheitshandwerk, seltene Handwerke, traditionelle Handwerke	Effektiv in Bezug auf das Bedürfnis, z.B. personalisiert, wertvoll, langlebig, zeitlos, für den Gebrauch gemacht, gut fürs Leben, „luxuriös“, eingebettet in Sinnmärkte, als Teil der Identität von Regionen, traditionelle Güter, angewandte Kunst, Kreative Märkte

Quelle: Ax (1997).

Um den Wandel „anfassbar zu machen“ werden nachfolgend kleine Szenarien geschrieben, die den Wandel beschreiben, der für die nächsten Jahrzehnte erwartet wird.

#### 4.1 Szenario 1: Energie

Der Ausstieg aus der Kernenergie und die Ziele der Bundesregierung für die Energiepolitik wird die Nachfrage nach Technologien und Dienstleistungen rund um Energiesparen und Erzeugung bzw. Speicherung von regenerativer Energie bis hin zu Erneuerung und dem Ausbau von Energieinfrastruktur beflügeln. Hierfür sind erhebliche Investitionen von Energie-Versorgungs-Unternehmen und privaten Investoren in Stadt und Land notwendig, und sie werden zum Teil heute auch auf den Weg gebracht. Handwerksbetriebe sind heute in allen Bereichen der Solartechnologie, Windenergie und Biomassenerzeugung tätig. Metallbauer, SHK-Be-

triebe und das Elektrohandwerk verfügen über Schlüsselkompetenzen für die Montage und Wartung einer regenerativen und dezentralen Energieerzeugung, die außerdem in Zukunft verstärkt auch in die Mobilitätsinfrastruktur eingebunden sein wird. Das wachsende Interesse an einer dezentralen Energieerzeugung „in Bürgerhand“, energieautarke Dörfer, „Intelligente Netze“, Mini-Kraftwerke für Häuser, Blockheizkraftwerke für Industrie- und Gewerbe, Bio-Reaktoren auf dem Lande einschließlich der vorgelagerten Produktionskette (Landbautechnik) sind auch Geschäftsfelder für Handwerksbetriebe. Nicht weniger wichtig sind die Dienstleistungen rund um das Thema Energiesparen. Dies umfasst den gesamten Gebäudebestand einschließlich Industrie- und Gewerbe und erfordert sowohl bauliche Maßnahmen über den Austausch der Fenster, über die Wärmedämmung bis zum intelligenten Passiv- und Plusenergiehaus. Das Thema Bauen wird sich immer mehr mit den Themen Energietechnik und Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) auseinandersetzen müssen. Entlang der ganzen Wertschöpfungskette sowie entlang des Lebenszyklus (bis zum Rückbau und der Weiter- und Wiederverwendung) werden Handwerksbetriebe von der Energiewende profitieren und tun dies schon heute.

## **4.2 Szenario 2: Mobilität**

Die Mobilitätskonzepte der Zukunft setzen – soweit es die Städte und Kommunen betrifft - auf die Gleichwertigkeit aller Verkehrsträger und auf einen Ausbau bzw. einer Steigerung der Attraktivität des öffentlichen Nahverkehrs. Außerdem ist davon auszugehen, dass der Hybridtechnologie und der Elektromobilität die Zukunft gehört. Steigende Preise für Energie und Rohstoffe und ein Wertewandel im Sinne eines nachhaltigeren Lebens lassen außerdem erwarten, dass sich das Mobilitätsverhalten der Menschen verändert – unterstützt durch neue IKT-Lösungen, die es den BürgerInnen erleichtern werden, die für Sie jeweils passende Mobilitätsvariante zu wählen, via Internet den Einkauf zu tätigen oder die Geschäftsreise überflüssig zu machen. Carsharing und kleinere, preiswertere, gesündere Lösungen zur Befriedigung des individuellen Mobilitätsbedürfnisses werden an Bedeutung gewinnen. Das Auto, wie wir es heute noch kennen, werden sich immer weniger Menschen leisten wollen und können. Es darf ein Wertewandel erwartet werden, der die notwendigen Anpassungsprozesse begleitet und bei jungen Leuten heute schon erkennbar ist. Die Bedeutung des Autos sinkt, immer weniger junge Menschen machen einen Führerschein. Durch den Umstieg auf regenerative Energieträger und eine dezentrale Versorgung mit Strom sowie die neuen Speichermedien ergibt sich eine neue Infrastruktur und es ergeben sich Schnittstellen mit dem Bereich Bauen und Wohnen.

Auf die Zulieferer der Automobilindustrie kommen technologische Veränderungen zu, die sich aus den umfangreichen Investitionen der Automobilindustrie in die Forschung und Entwicklung ergeben.

Dies betrifft insbesondere

- Speichertechniken,
- Antriebstechnologien,
- Informations- und Kommunikationstechnologie sowie Infrastruktur,
- Leichtbau-Werkstoffe und Verfahren,
- Recycling.

Es kann davon ausgegangen werden, dass es in Zukunft flächendeckend Sharing- und Leasingangebote geben wird und dass sich auch die Straßen-Infrastruktur der Städte an diese Veränderungen anpassen wird: Ausbau des ÖPNV, Stärkung der Stellung von Fahrrädern und neuen E-Mobilitätsträgern, Umstellung auf neue „Tank“-Systeme.

Das Kfz-Handwerk und die Zweiradmechaniker werden von diesem Wandel ebenso berührt sein, wie die klassischen Zulieferer aus den Bereichen Modellbau, Maschinenbau, Werkzeugbau. Die Weiterentwicklung dieser Gewerke im Sinne von „Mobilitätshandwerkern und Dienstleistern“ ist notwendig und eröffnet vor allem dann Wachstumschancen, wenn möglichst viele Unternehmen sich diesem Wandel frühzeitig und proaktiv zuwenden und ihre Chancen nutzen, sowohl bei der Herstellung von E-Mobilität in neue Rollen hineinzuwachsen als auch als Dienstleister in den Segmenten Sharing und Leasing unabhängig von den großen Automobilkonzernen vernetzte eigene Lösungen zu entwickeln.

### **4.3 Szenario 3: Nachhaltig produzieren**

Nicht nur für seltene Rohstoffe steigende Preise und steigende Energiepreise führen zu einem neuen Paradigma im Umgang mit und bei der Wahl von Werkstoffen. Dies betrifft sowohl die Konzeption der Produkte unter Berücksichtigung des gesamten Lebenszyklus als auch die Auswahl der Materialien und Fertigungsverfahren. ReUse, Remarketing und alle Dienstleistungen rund um die Themen Instandhaltung, Instandsetzung, Rückbau, Modernisierung, Nachrüstung und Reparatur werden ebenso von größerer Bedeutung sein wie Verfahren und Technologien zum Recycling im Sinne von direkter Weiter- und Wiederverwendung von Werkstoffen im Sinne der „industriellen Kreisläufe“.

Im Kontext von Suffizienzstrategien werden von der Open-Source-Bewegung auch eine neue Infrastruktur und alternative Technologien ins Gespräch gebracht und erprobt, die in der Stadt und auf dem Land im Sinne von „Selbstbefähigung“ und Versorgungsautarkie als bezahlbare und in Marke Eigenbau zu realisierende Small-Scale-Technologien zu Verfügung stehen oder zur Verfügung gestellt werden sollen.

Diese Technologien stehen auch dann zur Verfügung, wenn die hochverflochtenen, komplexen und globalisierten Strukturen zusammenbrechen sollten, deren Produkte aus Kostengründen nicht in Frage kommen oder weil man sich technologisch nicht in die Abhängigkeit von solchen Unternehmen begeben möchte.<sup>13</sup>

#### 4.4 Szenario 4: Ressourcen und Produkte nachhaltig nutzen

Wie oben bereits dargelegt liegen in vielen Märkten und Bedürfnisfeldern große Chancen in nachhaltigeren Verhaltensweisen und nachhaltigen Nutzungsformen. Teilen, Tauschen, Mieten, Reparieren, Weiter- und Wiederverwendung von Artefakten und ihren Teilen sind – unter Einsatz von menschlicher Arbeit und Know-how – besonders nachhaltige Wege zur Ressourceneffizienz. Hieraus ergeben sich nicht nur neue Geschäftsfelder, sondern auch eine „Verdienstleistung“, einen höheren Anteil an menschlicher Arbeit entlang des Lebenszyklus.

Suffizienz und Subsistenz gehen hier Hand in Hand. Nicht in allen Bereichen sind dabei die „Profis“ aus dem Handwerk gefragt. Mehr Freizeit in Verbindung mit Subsistenznotwendigkeiten macht den Erwerb handwerklicher Fähigkeiten für jedermann lohnend. Handwerk befähigt Menschen und Gemeinschaften einen großen Teil ihrer Probleme in Gemeinschaft autonom zu lösen und ihren Bedarf autarker zu decken.

Der wertschätzende, werterhaltende und wertschöpfende Umgang mit dem was ist, wird nicht nur neue Geschäftsfelder wie Urban Mining und Rückführung, Rückgewinnung von Rohstoffen mit sich bringen. Produzierende Unternehmen werden schon bei der Produktion darüber nachdenken, wie sie Rohstoffe ersetzen und verbrauchte Rohstoffe gegebenenfalls auch wieder in die eigene Produktion zurückführen können, ob sie im Netzwerk Wertstoffkreisläufe organisieren können und wie sie an den zu erwartenden Wertzuwachs von Wertstoffen teilhaben können.

#### 4.5 Szenario 5: Transition – Towns: Die Zukunft der Städte

Aufschlussreiche Informationen für nachhaltige Lebensweisen und Trends liefern nicht nur „LOHAS<sup>14</sup>“ – Portale wie [www.utopia.de](http://www.utopia.de), sondern auch eine wachsende „Transition-Town-Bewegung“<sup>15</sup>, die Urban-Gardening-Bewegung, die Open-Source Bewegung und Teile der eher traditionellen Regionalbewegung. Sie alle sind „Labors für Nachhaltigkeit“, liefern Hinweise über den Stellenwert, den Handwerk im Kontext Nachhaltigkeit hat oder haben könnte. Handwerk und Landwirt-

---

<sup>13</sup> <http://opensourceecology.org/index.php>

<sup>14</sup> LOHAS ist die Abkürzung für Lifestyle of Health and Sustainability.

<sup>15</sup> <http://www.transitionnetwork.org>

schaft sind tragende Säulen eines Entwicklungsverständnisses, das auf einen wertschätzenden und aufwertenden Umgang mit den regionalen Ressourcen und Kompetenzen setzt. Mehr Wertschöpfung in der Region in Verbindung mit möglichst eng geführten, regionalisierten Stoff- und Geldkreisläufen werden als Chancen für eine resilientere Entwicklung der Region und auch als Krisenprävention gegen unkalkulierbar gewordene, globalisierte (Geld-) Wirtschaft erkannt. Dies schlägt sich in kulturell etwas anders übergeformten Prozessen auch in den Städten nieder.

Da 2030 70 % der Weltbevölkerung in Städten leben werden ist die Transformation der Städte im Kontext Nachhaltigkeit und Handwerk ein Schlüsselthema. Aufschlussreich für diese Entwicklung sind die Ziele, die sich führende Städte und Metropolregionen in Sachen Nachhaltigkeit gesetzt haben und in denen sich alle oben genannten Ziele in Bezug auf Klimaschutz, Energiewende, Mobilitätswende und Aufwertung von Grünflächen sowie Regionalisierung bis hin zur Urbanisierung der Landwirtschaft wiederfinden.<sup>16</sup> Parallel findet eine Aufwertung der Stadtwirtschaft und der „Kreativwirtschaft“ statt, die ihren Erfolg in vielen Bereichen handwerklichen Kompetenzen und Know-how verdankt und deren Tätigkeiten oft einen handwerklichen Charakter aufweisen.<sup>17</sup>

#### **4.6 Szenario 6: Nachhaltige Lebensstile**

Die heute schon umwelt- und nachhaltigkeitsaffinen Zielgruppen am Markt sind – in Sinusmilieus gesprochen - die „Etablierten“, „Postmateriellen“, „Modernen Performer“ und „Bürgerliche Mitte“, die sich in der Regel durch ein hohes Bildungsniveau und/oder gute bis sehr gute Einkommensverhältnisse auszeichnen.<sup>18</sup> Wer nachhaltig konsumiert, erwartet in Bezug auf den Nutzen und die Ästhetik sowohl einen Zusatznutzen, wie das gute Gefühl, mit dieser Wahl auch tatsächlich einen Beitrag zu mehr Nachhaltigkeit, Umwelt- oder Naturschutz geleistet zu haben. Die Zielgruppen im Markt, die sich weder von der Überzeugung her, noch durch ihr Verhalten dem Thema Umweltschutz oder Nachhaltigkeit verbunden fühlen, sind meist „bildungsferner“. Außerdem verfügen sie über eine deutlich niedrigere Kaufkraft und haben daher keinen Zugang zu den so genannten Lifestyles of Health and Sustainability“ (LOHAS - Lebensstile für Gesundheit und Nachhaltigkeit).

LOHAS-Konsumenten verhalten sich unterm Strich nicht notwendig umweltfreundlicher als andere Milieus, die mangels Kaufkraft oder aus tradierter Sparsamkeit

---

<sup>16</sup> Siehe von Borries, F. (2011), S. 40ff. und die Dokumentation des Planungsprozessen von „Le Grand Paris“.

<sup>17</sup> Gerade in der Kreativwirtschaft finden wir viele Menschen, die eine (ihre) Tätigkeit um ihrer selbst willen gerne und gut machen, Tätigkeiten in denen der Lohn der Arbeit auch in der Arbeit selber liegt.

<sup>18</sup> Vgl. Wippermann, Flaig u.a. (2009).

weniger und billiger konsumieren. Sie nutzen ihre überdurchschnittliche Kaufkraft für überdurchschnittlich gute und oft auch viele Produkte.

Es spricht derzeit wenig dafür, dass Appelle an die Verantwortung der Konsumenten ausreichen werden, um den Wandel herbeizuführen, der tatsächlich notwendig ist, zumal diejenigen, die sich umweltbewusst verhalten heute häufig das Gefühl haben „die Dummen zu sein“. Es ist wahrscheinlicher, dass die entscheidenden, Angebot und Nachfrage wirklich verändernden Impulse in Richtung Nachhaltigkeit über die Preise erfolgen werden (true cost economy) und dass „Nachhaltigkeit“ in Zukunft kein Luxus mehr sein wird, sondern eine über die Fakten erzwungene Notwendigkeit und Realität.

Gleichzeitig gilt: Ohne ein Mitwirken der Konsumenten ist der Wandel dennoch nicht möglich. Handwerksunternehmen können und müssen heute ihre Chancen nutzen, um diese umwelt- und nachhaltigkeitsaffinen Konsumenten zu erreichen, zumal Handwerk in preissensiblen Märkten wegen der vergleichsweise hohen Arbeitskosten nur selten Chancen hat – wohingegen gerade LOHAS-Märkte die Stärken des Handwerks zu schätzen wissen und belohnen – sofern es den Handwerksunternehmen gelingt, diese Zielgruppe zu erreichen und das ästhetische und qualitative Niveau zu liefern, mit denen sie in dieser Zielgruppe punkten können. Dies gilt vor allem für Angebote in den Bereichen Ernährung, Wohnen, Energieeinsparung und Energieeffizienz bzw. regenerative Energien, Mobilität und Gesundheit.

Überlegungen der Bundesregierung mit Hilfe einer Art „Ampelsystem“ den Konsumenten die Möglichkeit zu geben, CSR-Aspekte in ihre Kaufentscheidung mit einzubeziehen, könnte sich für Handwerksbetriebe als positiv erweisen, vorausgesetzt, die mit solchen Kennzeichnungen verbundenen Zertifizierung- und Nachweissysteme halten sich zeit- und kostenseitig in Grenzen.

#### **4.7 Szenario 7: Zukunft der Arbeit**

Nahezu jedes Szenario, das die Herausforderungen betrachtet, die mit dem Ziel verbunden sind, den Energie- und Ressourcenverbrauch um das erforderliche Maß zu senken, muss auch Antworten auf die Zukunft der Arbeit geben. Zumal der Zwang zum Wirtschaftswachstum sich für die nationalen Politiken immer wieder aus der Tatsache ergibt, dass das Erwerbsarbeitsvolumen in dem Maße sinkt, wie die Arbeitsproduktivität zunimmt. Wachsende Arbeitsproduktivität bedeutete bis heute aber auch: konstanter oder steigender Ressourcenverbrauch pro eingesetzte Arbeitsstunde und auf der Seite der Importe: ein wachsender Anteil der deutschen Volkswirtschaft am Ressourcenverbrauch der aus- und vorgelagerten Industrien. Der „deutsche Weg“ über sinkende Arbeitseinkommen und die Schaffung eines Niedriglohnssektors die hohe strukturelle Arbeitslosigkeit abzubauen und Deutschland im Export noch erfolgreicher zu machen, wirft inzwischen unübersehbare Schatten: Die Handelsbilanzen vieler europäischer Nachbarländer sind negativ und ihre Wettbewerbsfähigkeit ist – relativ zu Deutschland – gesun-

ken. In Deutschland führte die sinkende Lohnquote zu einer unübersehbaren Nachfrageschwäche im Binnenmarkt unter denen vor allem die haushaltsnahen Handwerkszweige stark gelitten haben.

Die Finanzkrise von 2008 hat darüber hinaus in den USA und Europa die hohe Staatsverschuldung in einem Maße weiter anwachsen lassen, das sie in vielen Ländern bedrohliche Ausmaße angenommen hat, zumal Wirtschaftswachstum den meisten Regierungen als einziger Ausweg aus der Krise erscheint.

Ein „New Green Deal“ erscheint vor diesem Hintergrund vielen als einzig möglicher Ausweg aus diesem Dilemma. Die finanziellen Handlungsspielräume der meisten Regierungen sind allerdings sehr eingeschränkt und es ist bisher nicht gelungen, die Rahmenbedingungen dafür zu schaffen, dass das im Überfluss vorhandene Anlagekapital für die „great Transition“ zur Verfügung gestellt wird und weltweit ein Sog in Richtung grüner Märkte entsteht.

Langfristig wird eine absolute Begrenzung und Absenkung des Ressourcenverbrauchs dennoch nur möglich sein, wenn der Druck sinkt, den heute noch Arbeitsmärkte, die Kosten der sozialen Sicherungssysteme und soziale Ungleichheiten auf das Handeln europäischer Regierungen ausüben. In den Szenarien einer Postwachstumsgesellschaft stehen daher die 6- oder 4-Stunden-Woche, die „Tätigkeitsgesellschaft“ und mehr soziale Gleichheit auf der Tagesordnung. Sie beziehen alle Formen der Arbeit, also auch die Eigenarbeit, die Hausarbeit und das Ehrenamt in ihre Konzeption eines nachhaltigen Wohlstandsmodelles mit ein.

#### **4.8 Szenario 8: Bildung für Nachhaltigkeit**

Bildung spielt eine Schlüsselrolle für eine Nachhaltige Entwicklung, denn Bildung und Ausbildung können uns mit dem Wissen und Können ausstatten, das uns persönlich und unsere Gemeinschaften reich macht und gut tut, ohne andere Menschen und die Natur arm zu machen. Bildung als intrinsisch motivierter Selbstbildungs-Prozess erlaubt uns darüber hinaus, unsere persönlichen Potenziale zu entfalten und zu leben. Nicht von ungefähr bedeutet „glücken“ auch „gelingen“. Vor allem musische, soziale und handwerkliche Tätigkeiten machen Menschen glücklich und sind nachhaltiger als Konsum.<sup>19</sup>

Grundlagen eines Bildungssystems für eine Postwachstumsgesellschaft sind:

- Förderung der Bildungsfähigkeit aller Kinder von klein auf als gemeinsame Aufgabe von Familie, sozialem Umfeld, Gesellschaft, Sozial- und Bildungspolitik.

---

<sup>19</sup> Vgl. Ax (2009).

- Gleich-Wertigkeit von theoretischen, lebenspraktischen, berufsbildenden und musischen/ästhetischen Bildungsinhalten mit dem Ziel, Individuen gerecht zu werden und Kinder und Jugendliche zu einem selbstbestimmten Leben zu befähigen.

In welchem Umfang das duale System und vor allem der hohe Anteil an handwerklichem und berufspraktischem Vermögen Ursache für die Stabilität und den Erfolg nicht nur aber auch Deutschlands ist<sup>20</sup>, wird gerade in diesen Tagen anhand der Schwächen des Arbeitsmarktes in Ländern wie Spanien oder Italien deutlich, die unter ihrem hohen Anteil an arbeitslosen Akademikern und einem Mangel an produzierendem Gewerbe leiden. Eine nicht nachhaltige Struktur, die sie besonders anfällig für globale Krisen macht. Resilienz – die Fähigkeit von komplexen Systemen äußeren Einflüssen zu widerstehen und sich selbst zu regulieren, wird heute immer häufiger als Ziel von Regional- und Wirtschaftspolitiken genannt. Die Institution Handwerk mit ihren hochqualifizierten Menschen, ihrer Fähigkeit zu innovieren und ihrer flächendeckenden Präsenz ist in dem Sinne ein Schlüssel für Resilienz. Zu diesem Themenkomplex zählt auch die deutlich unterschätzte Bedeutung des Handwerks als „immaterielles“ kulturelles Erbe.<sup>21</sup>

## 5. Stellenwert der Nachhaltigkeit im Handwerk

Zur „great Transition“ – zum Übergang in eine nachhaltigere Wirtschafts- und Lebensweise gibt es viele Alternativen. Doch keine dürfte im aufgeklärten Eigeninteresse des Handwerks und der Menschen sein, die im Handwerk beschäftigt sind. Umgekehrt gilt: Eine nachhaltige Wirtschaftsweise, ein neues Wohlstandmodell braucht Handwerk. Handwerk ist ein Schlüsselsektor und eine Schlüsselkompetenz für nachhaltiges Wirtschaften und nachhaltige Lebensstile.

Wie oben dargelegt ist Handwerk sowohl Subjekt als auch Objekt eines wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Transformationsprozesses der unter dem Begriff „Nachhaltigkeit“ in den nächsten Jahrzehnten Deutschland und die Welt tiefgreifend verändern wird. Angesichts der schnell wachsenden „Nachhaltigkeitslücke“ ist der Handlungsbedarf dringend und im aufgeklärten Eigeninteresse des Handwerks und seiner Beschäftigten.

Handwerk ist im Kontext der deutschen Nachhaltigkeitsstrategie auf allen Ebenen ein Schlüsselakteur und ein Stakeholder ohne den die Transformation nicht gelingen kann.

Dass das Handwerk in Deutschland von diesem Wandel profitieren kann und darüber hinaus zu den Gewinnern eines solchen Wandels gehören kann, liegt wie

---

<sup>20</sup> Vgl. Strahm (2008).

<sup>21</sup> Vgl. Ax/Hochler (2007).

oben dargelegt auf der Hand. Es wäre rational und zielführend, wenn das Handwerk sich dazu entscheiden könnte, nicht nur zu den „First Movern“, sondern auch zu den „Fast movern“ zu gehören. Handwerksbetriebe und die Handwerksorganisationen können die Herausforderung Nachhaltigkeit „als Opfer“ durchleiden oder selbst aktiv die Transformation betreiben und gestalten.

Die Bundesregierung erwartet von der Handwerksorganisation und von den Handwerksunternehmen eine freiwillige Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung, das über die Einhaltung gesetzlicher Bestimmungen hinausgeht und „Corporate Citizenship“ (CC), ein aktives Engagement für die Zivilgesellschaft und für gesellschaftliche, ökologische und kulturelle Belange.

In der Vergangenheit war die Haltung der Handwerksorganisation gegenüber Umweltthemen und dem Thema Nachhaltigkeit zögerlich, defensiv und reaktiv. Es gibt keine nationale Strategie der Nachhaltigkeit für das Handwerk, aber es gibt einzelne Kammern und verstreut Akteure und Unternehmen die diese Herausforderung verstanden haben.

Wer Statements von Seiten des ZDHs oder der Handwerksorganisation zum Thema Nachhaltigkeit sucht, der sucht vergebens. Auf dem umfangreichen und inhaltsschweren Portal des ZDH führt der Suchbegriff „Nachhaltigkeit“ zum Thema Umweltschutz und gesellschaftliche Verantwortung. Im Bereich „Gesellschaftliche Verantwortung“ findet der Besucher eine zufällige und willkürliche Zusammenstellung von Projekten und Aktivitäten. Aus intimer Kenntnis der Diskussion des Themas „Nachhaltigkeit im Handwerk“<sup>22</sup> geht die Autorin davon aus, dass sich die Handwerksorganisation mit dem Thema Nachhaltigkeit in der Vergangenheit vor allem deshalb schwer getan hat, weil das Thema stets in die Nähe mit „grünen“ und „linken“ Positionen gebracht wurde. Dass dies nicht so sein muss, dafür ist die Entwicklung in Österreich ein Beleg. In Österreich wurde das Thema Nachhaltige Entwicklung von Anfang an von den konservativen Parteien und der Wirtschaftskammer als Chance verstanden und zum Gegenstand von Entwicklung und Politik gemacht.

Damit hat die Handwerksorganisation in der Vergangenheit viele Chancen verpasst, die mit dem Thema Nachhaltigkeit für Deutschland und für seine Handwerksunternehmen verbunden sind. Es fehlt immer noch ein klares und glaubwürdiges, öffentliches Bekenntnis und eine Kommunikationsstrategie in Sachen Nachhaltigkeit nach innen und nach außen, um die Nachhaltigkeitspotentiale des Handwerks zu aktivieren. Es fehlt eine offizielle Anerkennung der Tatsache, dass es zu

---

<sup>22</sup> Seit der Veröffentlichung des Buches „Handwerk der Zukunft“ – Leitbilder für Nachhaltiges Wirtschaften im Jahr 1997 hat die die Autorin kontinuierlich den Nachhaltigkeitsdiskurs des Handwerks verfolgt und eigene Beiträge dazu geliefert. Durch die vielen Begegnungen mit Österreich konnte die Autorin außerdem die Unterschiede in der Art und Weise mit dem Thema Nachhaltigkeit umgegangen wurde und wird beobachten.

einer nachhaltigen Entwicklung keine Alternative gibt, die wünschenswert und rational ist.

Die Autorin empfiehlt vor diesem Hintergrund folgende Maßnahmen, die geeignet erscheinen, dem Thema Nachhaltigkeit im Handwerk eine angemessene Bedeutung zu geben:

- Ein klares eigenes Bekenntnis zur nachhaltigen Entwicklung, den Risiken und Chancen.
- Eine abgestimmte nationale Nachhaltigkeitsstrategie für das Handwerk unter Einbeziehung der Handwerkskammern mit ihren Umweltzentren und den Fachverbänden.
- Die Beschäftigung mit und die Erarbeitung von Strategien und Handlungsfeldern für die wichtigsten Handlungsfelder der Nachhaltigkeit:
  - Energiewende,
  - Ressourceneffizienz,
  - Mobilität,
  - Ernährung,
  - Stadtentwicklung,
  - Nachhaltige Bildung,
  - Zukunft der Arbeit.
- Eine stärkere Einbindung des Handwerks in die Forschungs- und Entwicklungsstrategie der Bundesregierung zu Themen der Nachhaltigkeit.
- Aufbau von themenzentrierten Netzwerke im Handwerk und Unterstützung von CSR-Aktivitäten.
- Eine Internetplattform, auf der sich die Nachhaltigkeitsstrategie und –kompetenz des Handwerks widerspiegelt: Aktivierung der Wissens- und Könnensbestände des Handwerks.
- Ausrichtung der Problemlösungskompetenzen von Fachverbänden und den Umwelteinrichtungen des Handwerks auf die Herausforderung „Nachhaltige Entwicklung“.

## Literatur

- Ax, Ch. (1997): Das Handwerk der Zukunft, Leitbilder für Nachhaltiges Wirtschaften, Berlin.
- Ax, Ch. (2009): Die Könnensgesellschaft – Mit guter Arbeit aus der Krise, Berlin.
- Ax, Ch. und Horchler, D. (2007): Handwerk und immaterielles Kulturerbe, in: „UNESCO heute“, Zeitschrift der Deutschen UNESCO-Kommission, 1/2007, S. 50-54.
- Bundesregierung (Hrsg.) (2010): Nationale Strategie zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen (Corporate Social Responsibility -CSR)- Aktionsplan CSR der Bundesregierung vom 6. Oktober 2010.
- Bundesregierung (Hrsg.) (2012): Fortschrittsbericht 2012 zur nationalen Nachhaltigkeitsstrategie, (Entwurf), Stand 1. Mai 2011.
- Diefenbacher, H. und Zieschank, R. (2011): Woran sich Wohlstand wirklich messen lässt. Alternativen zum Bruttoinlandsprodukt, München.
- Jackson, T. (2009): Prosperity without Growth, London.
- Miegel, R. (2010): Exit - Exit-Wohlstand ohne Wachstum, Berlin.
- Rat für Nachhaltigkeit (Hrsg.): Nachhaltigkeitsberichte 2008, 2010 und Entwurf 2012, Berlin.
- Stiglitz, J., Sen, A. und Fitoussi, J.-P. (2009): Report by the Commission on the Measurement of Economic Performance and Social Progress, Paris.
- Strahm, R.H. (2008): Warum wir so reich sind. Wirtschaftsbuch Schweiz, Bern.
- von Borries, F. (2011): Zehn Thesen für die Stadt von morgen, in: Perspektiven einer nachhaltigen Entwicklung. Wie sieht die Welt im Jahr 2050 aus?, hrsg. v. Welzer, H. und Wiegand, K., Frankfurt a.M., S. 40-63.
- Welzer, H. und Wiegand, K. (Hrsg.) (2011): Perspektiven einer nachhaltigen Entwicklung. Wie sieht die Welt im Jahr 2050 aus? Frankfurt a.M.
- Wippermann, C., Flaig, B.B. u.a. (2009): Umweltbewusstsein und Umweltverhalten der sozialen Milieus in Deutschland. Repräsentativumfrage zum Umweltbewusstsein und Umweltverhalten im Jahr 2008, hrsg. v. Umweltbundesamt, Dessau-Roßlau.
- World Business Council for Sustainable Development (a): Vision 2050. Die neue Agenda für Unternehmen - Kurzfassung, [www.wbcsd.org/vision2050.aspx](http://www.wbcsd.org/vision2050.aspx).
- World Business Council for Sustainable Development (b): Vision 2050. The new agenda for business (Full report), [www.wbcsd.org/vision2050.aspx](http://www.wbcsd.org/vision2050.aspx).
- World Commission on Environment and Development (1987): Our Common Future (Report), <http://worldinbalance.net/pdf/1987-brundtland.pdf>.

## Websites

- [www.wachstumimwandel.at](http://www.wachstumimwandel.at) – Website des Österreichischen Lebensministeriums zum Thema Wachstum
- <http://opensourceecology.org/index.php>
- <http://www.transitionnetwork.org>

**Kora Kristof\***

## **Steigerung der Ressourceneffizienz**

Optionen für das Handwerk und  
politische Unterstützung zur Umsetzung

---

\* *Dr. Kora Kristof ist Leiterin der Grundsatzabteilung des Umweltbundesamtes,  
Dessau*

## Gliederung

1.	Die zu lösenden Probleme	95
2.	Die Knappheiten von heute sind die Märkte von morgen	96
3.	Was das Handwerk tun kann	98
4.	Was die Politik zur Unterstützung tun kann	100
4.1	Kernstrategie „Aktivierende Institutionen – Schlüssel für eine erfolgreiche Diffusion“	102
4.2	Kernstrategie „Innovationen eine Richtung geben – Nachhaltige Zukunftsmärkte für Ressourceneffizienzlösungen“	102
4.3	Kernstrategie „Ressourceneffiziente Produkte und Dienstleistungen“	103
4.4	Kernstrategie „Anreize für Ressourceneffizienzlösungen über die Finanzwirtschaft“	104
4.5	Kernstrategie „Staat als Nachfrager und Bereitsteller von Infrastrukturen“	104
4.6	Kernstrategie „Veränderung in den Köpfen“	105
	Weiterführende Informationen	106
	Literatur	106

## Einleitung

Die Entnahme und Nutzung von Ressourcen, die damit verbundenen Emissionen sowie die Entsorgung von Abfällen belasten die Umwelt. Knapper werdende Ressourcen, aber auch hohe und fluktuierende Rohstoffpreise, können außerdem zu starken ökonomischen und sozialen Verwerfungen in allen Ländern der Erde und auch zu Rohstoffkonflikten führen. Eine ineffiziente Ressourcennutzung führt zu Wettbewerbsnachteilen und gefährdet Arbeitsplätze. Eine Strategie zur Steigerung der Ressourceneffizienz kann diese Probleme begrenzen und wird daher zunehmend zum politischen Top-Thema. Bisher fehlten jedoch konsistente Strategien für eine erfolgreiche Ressourceneffizienzpolitik. Deshalb beauftragten das BMU und das UBA 31 Projektpartner unter Leitung des Wuppertal Instituts mit dem Forschungsprojekt „Materialeffizienz und Ressourcenschonung“ (MaRess). Ziel des Projekts war es, die Potentiale zur Ressourceneffizienzsteigerung zu ermitteln, Ressourceneffizienzpolitiken zu entwickeln und deren Wirkungen zu analysieren sowie Umsetzung zu begleiten, Agenda Setting zu betreiben und die Ergebnisse zielgruppenspezifisch zu kommunizieren. Die für das Thema „Steigerung der Ressourceneffizienz: Optionen für das Handwerk und politische Unterstützung zur Umsetzung“ zentralen Ergebnisse des MaRess-Projektes werden im Folgenden vorgestellt.<sup>1</sup>

### 1. Die zu lösenden Probleme

Auch wenn der technische Fortschritt und der Markt bisher eine umfassende physische Verknappung bei Rohstoffen verhindert haben und in naher Zukunft – von seltenen („kritischen“) Metallen abgesehen – unwahrscheinlich macht, bleibt die fundamentale Frage der „Grenzen des Wachstums“ auf der Tagesordnung – wegen der Knappheit der Ressourcen und den Kapazitätsgrenzen der Senken für unsere Emissionen und Abfälle. Einige Grenzen des Wachstums sind schon heute überschritten – besonders in Hinblick auf die Senkenproblematik, aber auch bei einigen Rohstoffen.<sup>2</sup> Folgende zentrale Ressourcenprobleme gilt es deswegen zu lösen:

- Vermeidung bzw. Begrenzung der Ressourcenverknappung, die bei „kritischen“ Ressourcen zu wirtschaftlichen Verwerfungen führen sowie Auslöser aber auch Folgewirkungen von Ressourcenkonflikten sein kann,
- Abbau der Importabhängigkeit mit der damit verbundenen wirtschaftlichen und politischen „Erpressbarkeit“ (z.B. Durchleitung der Gaslieferungen von Russland durch die Ukraine nach Europa),

---

<sup>1</sup> Vgl. Kristof/Hennicke (2010b).

<sup>2</sup> Vgl. Rockström et al. (2009), Richardson et al. (2009).

- Dämpfung der negativen volkswirtschaftlichen und sozialen Effekte von globalen Preissteigerungen sowie der Preisfluktuation bei Rohstoffen,
- Eindämmung von Umweltproblemen, die durch übermäßige Ressourcenverbräuche entstehen und die die Senken überstrapazieren,
- Vermeidung der mit Ressourcengewinnung und -nutzung verbundenen sozialen Probleme (z.B. Kinderarbeit in Minen oder gesundheitlich belastende Arbeitsbedingungen) sowie
- Sicherstellung von mehr Verteilungsgerechtigkeit (z.B. Nord-Süd und zwischen den Generationen).

Vor diesem Hintergrund wird zunehmend die Frage diskutiert, inwieweit Wohlstand mit weniger, strukturell verändertem oder ohne Wachstum gesichert werden kann.<sup>3</sup> Damit in Verbindung steht auch die Problematik, ob und inwieweit der (Wachstums-)Indikator „Bruttosozialprodukt“ ökologische Nachhaltigkeit, Lebensqualität und soziale Kohäsion auszudrücken vermag.<sup>4</sup> In ökonomischer und säkularer Hinsicht ist Naturkapital knapp und wird zweifellos in Relation zum Weltwirtschaftswachstum und weiter steigenden Ansprüchen der wachsenden Weltbevölkerung noch knapper werden.

## 2. Die Knappheiten von heute sind die Märkte von morgen

Deutschland als ressourcenarmes Land ist in großem Umfang abhängig von Ressourcenimporten – Ausnahme sind nur einige mineralische Rohstoffe. Deutschland ist aber auch ein weltweit führender Exporteur von Ressourceneffizienzlösungen (Produkte und Dienstleistungen), so dass gerade auch die Hersteller von GreenTech immer mehr an Bedeutung gewinnen. Außerdem werden sinkende Ressourcenkosten in Produktion und bei Produkten im internationalen Wettbewerb zunehmend wichtiger.

**Kostensenkung in der Produktion:** Materialkosten sind heute oft noch ein blinder Fleck in den Unternehmen. Wenn Kosten gespart werden müssen, wird zunächst meist über die Einsparung von Personalkosten nachgedacht. Seit einigen Jahren rücken zunehmend die Energiekosten in den Fokus vieler Unternehmen. Eine Optimierung über alle Ressourcen haben nur einige Vorreiter im Blick. Dass das Thema Ressourceneffizienz zu Unrecht noch nicht genügend in den Betrieben angekommen ist, zeigt ein Blick auf die durchschnittlichen Kostenstrukturen des verarbeitenden Gewerbes:<sup>5</sup> 2006 lagen die Personalkosten bei ca. 19 %, die Ener-

---

<sup>3</sup> Vgl. Jackson (2009).

<sup>4</sup> Vgl. EC (2009).

<sup>5</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2008).

giekosten bei ca. 2 % und die reinen Materialkosten bei ca. 43 %. Wenn man außerdem berücksichtigt, dass die Potentiale zur betriebswirtschaftlich rentablen Energie- und Materialkostensenkung bei 10 bis 20 % der Ressourcenkosten liegen, so erkennt man das große hier noch schlummernde Kostensenkungspotenzial.

**GreenTech-Märkte als interessante Zukunftsmärkte für Binnenmarkt und Export:** Die Ressourcenverknappung wird, auch im Vergleich zu früheren Innovationszyklen, eine völlig neue Qualität und Quantität von Basisinnovationen eines natursparenden technischen Fortschritts auslösen (GreenTech). Technische und soziale Innovationen zur Entkopplung von Lebensqualität und Naturverbrauch sind aufgrund der weltweiten Ressourcenknappheiten nicht nur einer der Megatrends der Zukunft, sondern auch Treiber für rasch wachsende Leitmärkte zur Steigerung der Ressourceneffizienz.

**Integrierte Ressourcen- und Klimaschutzpolitik auch wirtschaftlich vorteilhaft:** Lange Zeit dominierte vor allem bei Ökonomen aus den USA in der Nutzen-Kosten-Analyse des Klimaschutzes die Sichtweise, dass ambitionierter Klimaschutz teuer und Abwarten vorteilhafter sei.<sup>6</sup> Eine rasch wachsende Anzahl von nationalen und internationalen Studien zum Klimaschutz kommt dagegen in jüngerer Zeit zu einem übereinstimmenden konträren Gesamtergebnis: Das Erreichen weitreichender Reduktionsziele für Treibhausgase und ein forcierter Strukturwandel durch ambitionierten Klimaschutz ist nicht nur technisch möglich, sondern auch mit positiven gesamtwirtschaftlichen Nettoeffekten verbunden.<sup>7</sup> Die MaRess-Modellergebnisse zur Verbindung von Ressourcen- und Klimaschutzpolitiken<sup>8</sup> zeigen darüber hinaus, dass bereits ein begrenzter Einsatz von ressourcenpolitischen Instrumenten zu positiven Wirtschafts- und Umwelteffekten führt:

- zu einer Treibhausgasreduktion von 54 % (als Referenzpfad),
- einer deutlichen absoluten Senkung des Materialverbrauchs um rund 20 %,
- einer Steigerung des Bruttoinlandsprodukts um rund 14,1 %,
- einer Erhöhung der Beschäftigung um 1,9 % (unter Berücksichtigung demografischer Faktoren und einer produktivitätsorientierten Lohnentwicklung) und
- einer Reduktion des Finanzierungssaldos des Bundeshaushalts im Jahr 2030 um 33 Mrd. Euro.<sup>9</sup>

---

<sup>6</sup> Z.B. Nordhaus/Boyer (2000).

<sup>7</sup> Vgl. Stern (2007), McKinsey (2009), WWF/Prognos/Öko-Institut/Ziesing (2009), ADAM (2009), RECIPE (2009).

<sup>8</sup> Vgl. Distelkamp/Meyer/Meyer (2010).

<sup>9</sup> Vgl. Distelkamp/Meyer/Meyer (2010).

### 3. Was das Handwerk tun kann

Um Ressourceneffizienz konkret umzusetzen, können Handwerksunternehmen sehr unterschiedliche Wege gehen.<sup>10</sup> Tabelle 1 gibt einen kompakten Überblick über die unterschiedlichen Optionen.

Tabelle 1: Optionen zur Ressourceneffizienzsteigerung im Handwerk – der Überblick

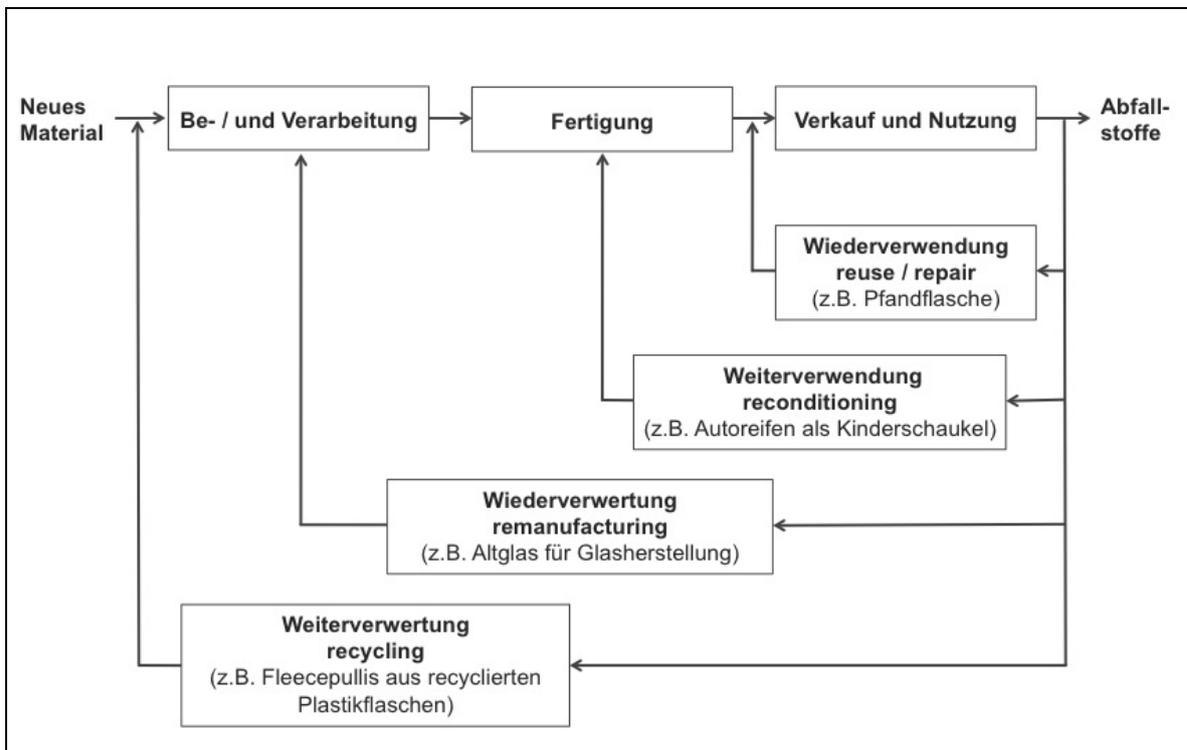
Optionen zur Ressourceneffizienzsteigerung		
Ansatzpunkt Produktlebenszyklus	Ansatzpunkt Wertschöpfungs- kette	Ansatzpunkt Veränderung in den Köpfen
Ressourceneffizienzoptimierte Produktgestaltung: Produktdesign und Produkt-Dienstleistungs-Systeme	Ressourceneffizienz- orientierte Gestaltung von Wertschöpfungs- ketten	Veränderung der Produktionsmuster
Rohstoff- und Werkstoffauswahl/neue Werkstoffe und nachwachsende Roh- stoffe	Ressourceneffizienz- optimierte Infra- strukturlösungen	Ressourceneffizienz- orientierte ganzheitliche Managementsysteme (inkl. Informationssysteme)
Ressourceneffizienzoptimierte Produktionssysteme/ Querschnittstechnologien		Forschung & Entwicklung/ Forschungstransfer/ Lernprozesse
Ressourceneffizienzoptimierte Produktnutzungsphase/Langlebige Produkte		Veränderung der Konsummuster
Weiter-/Wieder-/Umnutzung in Kaskadennutzungssystemen/ Recycling		

Quelle: Weiterentwicklung von Kristof (2007).

Da am Ende der Nutzungsdauer von Produkten oft nur an das Recycling der Rohstoffe gedacht wird, werden in Abb. 1 die unterschiedlichen Optionen vorgestellt, einen geschlossenen Kreislauf oder ein Kaskadensystem durch Wieder- und Weiterverwendung aber auch Wieder- und Weiterverwertung zu kreieren.

<sup>10</sup> Vgl. Ritthoff/Liedtke/Kaiser (2007), Kristof (2007), Kristof/Türk/Welfens/Walliczek (2006).

Abb. 1: Geschlossener Kreislauf durch Wieder- und Weiterverwendung aber auch Wieder- und Weiterverwertung



Quelle: Kristof/Süßbauer (2009).

Für die Rückführung eines Produktes oder der Materialien kann man je nachdem, ob die Produktgestalt beibehalten oder aufgelöst wird, zwischen (erneuter) Verwendung und Verwertung unterscheiden. Vier prinzipielle Konzepte lassen sich differenzieren:<sup>11</sup>

- Bei der Wiederverwendung (reuse/repair) verändert das Produkt seine Gestalt nicht und hat denselben Verwendungszweck (z.B. Pfandflasche).
- Bei der Weiterverwendung (reconditioning) verändert das Produkt nicht seine Gestalt, hat aber einen anderen Zweck (z.B. Autoreifen als Kinderschaukel).
- Bei der Wiederverwertung (remanufacturing) ändert sich die Gestalt des Produktes bei gleichartigen Produktionsprozessen (z.B. Altglas für Glasherstellung).
- Bei der Weiterverwertung (recycling) ändert sich die Gestalt des Produktes bei neuen Produktionsprozessen (z.B. Einsatz von Altkunststoffen zur Herstellung von Öl).

<sup>11</sup> Vgl. Hopfenbeck/Jasch (1995), S. 195.

In der Praxis sind viele Recyclingkreisläufe aber eine Form des Downcyclings, d.h. mit jeder Verarbeitungsstufe sinkt das Wertniveau des Rezyklats ab. Im Gegensatz dazu ermöglicht ein Upcycling eine Wertsteigerung bei Produkt und Prozess wie beispielsweise Aufrüsten von Fahrrädern mit Hilfe von gebrauchten Kleinmotoren oder die Herstellung von Fleecepullis aus recycelten Plastikflaschen.<sup>12</sup>

#### **4. Was die Politik zur Unterstützung tun kann**

Wenn die Politik Unternehmen bei der Umsetzung von Ressourceneffizienz unterstützen will, muss sie erkennen, an welchen Punkten sie am wirkungsvollsten ansetzen kann. Dazu ist es notwendig zu wissen, wo die größten Potentiale schlummern. Da es – anders als im Bereich Energieeffizienz – keine fundierten Erkenntnisse zu den Ressourceneffizienzpotenzialen gab, sollte das MaRess-Projekt den ersten entscheidenden Schritt gehen, diese Lücke zu schließen. In einem breit angelegten mehrstufigen Expertenprozess wurden die für die Steigerung der Ressourceneffizienz interessantesten Technologien, Produkte und Strategien identifiziert und konkretisiert. Die Potentialanalysen wurden im Rahmen eines – in ein Expertennetzwerk eingebundenen – Diplomandenprogramms und eines darauf aufsetzenden expertengestützten Analyseprozesses erarbeitet. Insgesamt wurden zu den rund „Top 20“-Themen, für die ein hohes Ressourceneffizienzpotenzial zu erwarten war, Potenzialanalysen durchgeführt. Daraus konnten themenspezifische sowie übergreifende Handlungsempfehlungen abgeleitet werden.<sup>13</sup> Tabelle 2 fasst die Schlussfolgerungen kompakt zusammen.

Das ressourcenpolitische Ergebnis aus MaRess lautet: Markt- und Staatsversagen sowie eine Vielzahl realer Umsetzungs- und Diffusionshemmnisse führen dazu, dass die wirtschaftlichen Vorteile nicht allein im marktwirtschaftlichen Selbstlauf erreicht werden, sondern durch die „steuernde und helfende Hand“ des Staates mit induziert und langfristig flankiert werden müssen. Die Politik ist daher gefordert, die langfristigen Rahmenbedingungen so zu setzen, dass Märkte und Innovationen zur Steigerung der Ressourceneffizienz ermutigt werden und damit auch einen Beitrag zu mehr Rohstoffsicherheit leisten.

---

<sup>12</sup> Vgl. Hopfenbeck/Jasch (1995), S. 205 u.209.

<sup>13</sup> Vgl. Rohn/Pastewski/Lettenmeier (2010).

Tabelle 2: Schlussfolgerungen zu den zentralen Potenzialen zur Steigerung der Ressourceneffizienz

<b>Potenziale zur Steigerung der Ressourceneffizienz – die Schlussfolgerungen</b>
<b>Technologien</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Querschnittstechnologien und „Enabling-Technologien“ als Türöffner für ressourceneffiziente Anwendungen</li> <li>• Regenerative Energien ermöglichen auch erhebliche Ressourceneinsparungen</li> <li>• Der Wachstumsmarkt Informations- und Kommunikationstechnologie (IuK) benötigt ein sorgfältiges Ressourcenmanagement</li> </ul>
<b>Produktebene</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lebensmittel: Betrachtung von Produktion und Konsum notwendig</li> <li>• Verkehr: Ressourcenschwere Infrastrukturen bergen mehr Effizienzpotenzial als Antriebssysteme</li> </ul>
<b>Unternehmensstrategien</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Produktentwicklung gezielt auch an Ressourceneffizienz ausrichten</li> <li>• Geschäftsmodelle an Ressourceneffizienz orientieren: Produkt-Dienstleistungs-Systeme erfordern ein Umdenken</li> </ul>

Quelle: Rohn/Pastewski/Lettenmeier (2010).

Unter den Gesichtspunkten Anschlussfähigkeit, Effektivität und zeitliche Priorisierung kann aufgrund der MaRess-Ergebnisse ein robuster Policy Mix ausgewählt werden.<sup>14</sup> Die Instrumente können in sechs Kernstrategien zur Steigerung der Ressourceneffizienz gebündelt werden:

- „Aktivierende Institutionen – Schlüssel für eine erfolgreiche Diffusion“,
- „Innovationen eine Richtung geben – Nachhaltige Zukunftsmärkte für Ressourceneffizienzlösungen“,
- „Ressourceneffiziente Produkte und Dienstleistungen“,
- „Anreize für Ressourceneffizienzlösungen über die Finanzwirtschaft“,
- „Staat als Nachfrager und Bereitsteller von Infrastrukturen“ und
- „Veränderung in den Köpfen“.

Im Folgenden wird für alle sechs Kernstrategien im Telegrammstil vorgestellt, wie sie begründet werden können, welche Ziele damit verfolgt werden sollen und welche Instrumente für den Einstieg in eine forcierte Ressourceneffizienzpolitik gewählt werden sollten.

---

<sup>14</sup> Vgl. Kristof/Hennicke (2010a).

#### 4.1 Kernstrategie „Aktivierende Institutionen – Schlüssel für eine erfolgreiche Diffusion“

Die Kernstrategie „Aktivierende Institutionen – Schlüssel für eine erfolgreiche Diffusion“ kann folgendermaßen **begründet** werden:

- Ressourcenpolitik ressortübergreifend bündeln, flexibel umsetzen und kontinuierlich fortschreiben – „Kümmerer“ mit Umsetzungsmandat wichtig,
- lange Lernprozesse abkürzen – Lernen vom Policy Mix der Energie- und Klimaschutzpolitik (IEKP, Energieprogramm 2010).

Folgende **Ziele** können damit verfolgt werden:

- Hemmnisse zielgruppenorientiert abbauen, da rentable Potentiale im Umfang mehrerer Milliarden Euro nicht schnell und flächendeckend ausgeschöpft werden,
- erfolgreiche Förderprogramme (z.B. VerMat/NeMat, FONA, ZIM) und Institutionen (z.B. demea, EFA NRW) sowie Beraterpool hochskalieren,
- gesamtwirtschaftliche Win-Win-Effekte (mehr Wettbewerbsfähigkeit, Jobzuwächse, Defizitabbau, weniger Umweltbelastung) erschließen,
- KMU „vor Ort abholen“: Förderangebot für Beratung UND Vor-Ort-Umsetzungsbegleitung über Berater/-innen, regionale Akteure, Unternehmensnetzwerke.

Vor diesem Hintergrund werden **folgende Instrumente vorgeschlagen**:

- Agentur Ressourceneffizienz (inkl. Evaluierung/Optimierung der Förderstrukturen),
- Impuls- und Beratungsprogramm Ressourceneffizienz,
- Ausbau Beraterpool und regionale Strukturen.

#### 4.2 Kernstrategie „Innovationen eine Richtung geben – Nachhaltige Zukunftsmärkte für Ressourceneffizienzlösungen“

Die Kernstrategie „Innovationen eine Richtung geben – Nachhaltige Zukunftsmärkte für Ressourceneffizienzlösungen“ kann folgendermaßen **begründet** werden:

- „Grüne“ Innovationen verstärkt fördern, deutsche Investitionsquote anheben, technischen Fortschritt mehr „natursparend und arbeitsschaffend“ gestalten,
- öffentliche F&E-Förderung als Steuerungsoption nutzen, prioritär nachhaltige GreenTech-Leitmärkte fördern, verstärkt Anreize für Ressourceneffizienz setzen.

Folgende **Ziele** können damit verfolgt werden:

- Innovations- und Markteinführungsprogramm Ressourceneffizienz auflegen,
- ausrichten an Ressourceneffizienzzielen und in MaRes identifizierten Potenzialen für Leitprodukte, -technologien und -märkte,
- phasenübergreifend fördern – „Invention, Innovation, Diffusion“ (z.B. auch Venture Capital bereitstellen, um „Fadenriss“ zu vermeiden),
- Innovationsprozesse im Unternehmen und Kooperationen zwischen Unternehmen und mit Forschungsinstitutionen unterstützen.

Vor diesem Hintergrund werden **folgende Instrumente vorgeschlagen**:

- Innovations- und Markteinführungsprogramm Ressourceneffizienz,
- Innovationsagenten,
- Ressourceneffizienzorientierte Innovationslabore,
- Venture Capital für Ressourceneffizienzlösungen.

#### **4.3 Kernstrategie „Ressourceneffiziente Produkte und Dienstleistungen“**

Die Kernstrategie „**Ressourceneffiziente Produkte und Dienstleistungen**“ kann folgendermaßen **begründet** werden:

- Anreize für Ressourceneinsparungen über Design, Herstellung, Nutzung, Wiedernutzung von Konsumgütern, Gebäuden und Dienstleistungen setzen,
- Markttransformation gezielt unterstützen,
- Vorreiter mit dem Angebot ressourceneffizienter Produkte fördern und sichtbar machen,
- Marktdurchschnitt bei Produkten stärker auf Ressourceneffizienzsteigerung ausrichten,
- „Dirty End“ schrittweise vom Markt nehmen.

Folgende **Ziele** können damit verfolgt werden:

- Instrumente einsetzen, um für Massenströme (z.B. Baumaterialien) und kritische Rohstoffe in Richtung höherer Ressourceneffizienz umzusteuern,
- Produktlebenszyklusweites Denken fördern (z.B. beim Produktdesign die Nutzungsphase, Wieder- und Weiternutzung und Recycling berücksichtigen).

Vor diesem Hintergrund werden **folgende Instrumente vorgeschlagen**:

- Dynamisierte Standards und Kennzeichnungspflichten (Erweiterung EU-Ökodesign-Richtlinie),

- Förderung ressourceneffizienzorientiertes Produktdesign,
- Hybrid Governance zur Steigerung des Sekundärmaterialeinsatzes seltener Metalle in Neuprodukten (Selbstregulierung, Wissensbeschaffung und Verpflichtung),
- Primärbaustoffsteuer (nach englischem Vorbild; zunächst 2 Euro pro t Sand, Kies, Schotter, Kalkstein).

#### 4.4 Kernstrategie „Anreize für Ressourceneffizienzlösungen über die Finanzwirtschaft“

Die Kernstrategie „Anreize für Ressourceneffizienzlösungen über die Finanzwirtschaft“ kann folgendermaßen **begründet** werden:

- Finanzsektor entscheidet mit, ob Ressourceneffizienzinnovationen und ihre breite Markteinführung finanzierbar sind,
- Ressourceneffizienz im Finanzsektor derzeit nur Randthema, auch bei den wesentlichen Entscheidungskriterien (Key Performance Indikatoren/KPI).

Folgende **Ziele** können damit verfolgt werden:

- Ressourceneffizienz als ein für Wettbewerbsfähigkeit wesentlicher Faktor im Finanzsektor etablieren (Kostensenkung und dynamischer Wachstumsmarkt),
- Key Performance Indikatoren – als zentrale Kriterien für Bewertungs- und Entscheidungsprozesse – um Ressourcenaspekte erweitern,
- nutzbar für tägliche Arbeit im Finanzsektor, für Finanzaufsicht und Unternehmensreporting (für Risikomanagement, Rating, Kreditvergabe, Listung).

Vor diesem Hintergrund werden **folgende Instrumente vorgeschlagen**:

- Enquete-Kommission „Ressourceneffizienz und Nachhaltigkeit im Finanzsektor“,
- Ressourcenbezogene Key Performance Indikatoren (R-KPI) entwickeln.

#### 4.5 Kernstrategie „Staat als Nachfrager und Bereitsteller von Infrastrukturen“

Die Kernstrategie „Staat als Nachfrager und Bereitsteller von Infrastrukturen“ kann folgendermaßen **begründet** werden:

- Staat kann als Großnachfrager und Gestalter von Infrastrukturen zielgerichtet Signale für die Marktentwicklung setzen,
- staatliche Beschaffung kann durch „Leuchttürme“ Vorbildfunktion übernehmen.

Folgende **Ziele** können damit verfolgt werden:

- Staatliche Nachfrage nach ressourceneffizienten Produkten, Dienstleistungen und Infrastrukturlösungen bei Bund, Ländern und Gemeinden fördern,
- große Nachfragevolumina senken private Entwicklungs- und Vermarktungsrisiken.

Vor diesem Hintergrund werden **folgende Instrumente vorgeschlagen**:

- Einkauf nach Lebenszykluskosten als verpflichtendes Beschaffungskriterium,
- Nachfragebündelung zur Risikominimierung für Innovationsprozesse,
- ressourceneffizienzoptimierte Infrastruktursysteme (längerfristige Option; z.B. im Bereich Verkehr, Energie, Informationsinfrastrukturen).

#### **4.6 Kernstrategie „Veränderung in den Köpfen“**

Die Kernstrategie „**Veränderung in den Köpfen**“ kann folgendermaßen **begründet** werden:

- Komplexes Thema Ressourceneffizienz anschlussfähig machen: zielgruppenorientiertes Agenda Setting,
- (zukünftige) Entscheidungsträger aus Wirtschaft, Verbänden und Politik über Ressourceneffizienz informieren und zum Handeln und Umsetzen motivieren,
- Kompetenzen und Qualifikationen schaffen: Ressourceneffizienz in die Curricula von Universitäten, beruflicher Qualifizierung und Schulen integrieren.

Folgende **Ziele** können damit verfolgt werden:

- Thema in die politische und gesellschaftliche Diskussion bringen,
- Erfolge sichtbar machen,
- Qualifikationen schaffen.

Vor diesem Hintergrund werden **folgende Instrumente vorgeschlagen**:

- Weiterführung Netzwerk Ressourceneffizienz,
- Ressourceneffizienzkampagne: Zielgruppe (zukünftige) Entscheidungsträger,
- Konzertierte Aktion Ressourceneffizienz,
- Qualifizierung von Berater/-innen,
- Etablierung einer „Virtuellen Ressourcenuniversität“,
- Entwicklung von Lehr-/Lernmaterialien für Schulen.

## Weiterführende Informationen

Mehr Informationen zum MaRess-Projekt und zum Netzwerk Ressourceneffizienz finden Sie unter: <http://ressourcen.wupperinst.org> (Projektwebsite)

und

[www.netzwerk-ressourceneffizienz.de](http://www.netzwerk-ressourceneffizienz.de) (Website des Netzwerk Ressourceneffizienz).

## Literatur

ADAM (2009): ADAM 2-degree scenario for Europe – policies and impacts, Project No: 018476-GOCE, ADAM Adaptation and Mitigation Strategies (code D-M1.3), <http://adamproject.info/index.php/Download-document/473-D-M1.3.html>

Distelkamp, M., Meyer, B. und Meyer, M. (2010): MaRess AP5-Kurzfassung: „Top-Down-Analyse der ökonomischen Vorteile einer forcierten Ressourceneffizienzstrategie“

EC (2009): Das BIP und mehr - Die Messung des Fortschritts in einer Welt im Wandel, Kommission der Europäischen Gemeinschaften, KOM(2009)433 endg. Mitteilung der Kommission an Rat und Europäische Parlament, <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2009:0433:FIN:DE:PDF>

Hopfenbeck, W. und Jasch, Ch. (1995): Öko-Design: umweltorientierte Produktpolitik; Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie

Jackson, T. (2009): Prosperity without growth? The transition to a sustainable economy, Published by the Sustainable Development Commission, [www.sd-commission.org.uk/file\\_download.php?target=/publications/downloads/prosperity\\_without\\_growth\\_report.pdf](http://www.sd-commission.org.uk/file_download.php?target=/publications/downloads/prosperity_without_growth_report.pdf)

Kristof, K. (2007): Hot Spots und zentrale Ansatzpunkte zur Steigerung der Ressourceneffizienz. Ergebnispapier – Arbeitspaket 2.5; Projektergebnisse des BMBF-Projekts „Steigerung der Ressourcenproduktivität als Kernstrategie einer nachhaltigen Entwicklung“, [www.ressourcenproduktivitaet.de](http://www.ressourcenproduktivitaet.de)

Kristof, K. und Hennicke, P. (2010a): Mögliche Kernstrategien für eine zukunftsfähige Ressourcenpolitik der Bundesregierung: Ökologische Modernisierung vorantreiben und Naturschranken ernst nehmen; RessourceneffizienzPaper 7.7; <http://ressourcen.wupperinst.org>

Kristof, K. und Hennicke, P. (2010b): Endbericht des MaRess-Projektes; RessourceneffizienzPaper 0.2; <http://ressourcen.wupperinst.org>

Kristof, K. und Süßbauer, E. (2009): Handlungsoptionen zur Steigerung der Ressourceneffizienz im Konsumalltag; Paper zu Arbeitspaket 12 des Projekts „Materialeffizienz und Ressourcenschonung“ (MaRess); RessourceneffizienzPaper 12.2, <http://ressourcen.wupperinst.org>

- Kristof, K., Türk, V., Welfens, J. und Walliczek, K. (2006): Ressourceneffizienz-steigerungen durch organisatorische und institutionelle Innovationen; Projektergebnisse des BMBF-Projekts „Steigerung der Ressourcenproduktivität als Kernstrategie einer nachhaltigen Entwicklung“, [www.ressourcenproduktivitaet.de](http://www.ressourcenproduktivitaet.de)
- McKinsey Global Institut (2009): Advertising the next energy crisis: The demand challenge; MGI report, [www.mckinsey.com/mgi/publications/next\\_energy\\_crisis](http://www.mckinsey.com/mgi/publications/next_energy_crisis)
- Nordhaus, W.D. und Boyer, J. (2000): Warming the World: Economic Models of Global Warming; Cambridge MA: MIT Press
- RECIPE (2009): Edenhofer, O., Carraro, C., Hourcade, J.-Ch., Neuhoff, K. u.a.: The economics of Decarbonization: Report on Energy and Climate Policy in Europe, [www.pik-potsdam.de/members/edenh/publications-1/recipe\\_report.pdf](http://www.pik-potsdam.de/members/edenh/publications-1/recipe_report.pdf)
- Richardson, K. u.a. (2009): Synthesis Report ClimateChange - Global Risks, Challenges & Decisions, Copenhagen 2009, 10-12 March  
<http://climatecongress.ku.dk/pdf/synthesisreport>
- Ritthoff, M., Liedtke, Ch. und Kaiser, C. (2007): Technologien zur Ressourceneffizienzsteigerung: Hot Spots und Ansatzpunkte; Projektergebnisse des BMBF-Projekts „Steigerung der Ressourcenproduktivität als Kernstrategie einer nachhaltigen Entwicklung“; [www.ressourcenproduktivitaet.de](http://www.ressourcenproduktivitaet.de)
- Rockström, J. u.a. (2009): A safe operating space for humanity, Nature 461, 472-475 (24.9.2009), doi:10.1038/461472a
- Rohn, H., Pastewski, N. und Lettenmeier, M. (2010): Technologien, Produkte und Strategien – Ergebnisse der Potenzialanalysen, Paper zu Arbeitspaket 1 des Projekts „Materialeffizienz und Ressourcenschonung“ (MaRess), RessourceneffizienzPaper 1.4; <http://ressourcen.wupperinst.org>
- Statistisches Bundesamt (2008): Statistisches Jahrbuch 2008 – DESTATIS, FS 4, Reihe 4.3. Kostenstruktur im Produzierenden Gewerbe; Wiesbaden; [www-ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollan\\_zeige.csp&ID=1022321](http://www.ec.destatis.de/csp/shop/sfg/bpm.html.cms.cBroker.cls?cmspath=struktur,vollan_zeige.csp&ID=1022321)
- Stern, N. (2007): The Economics of Climate Change: The Stern Review; Cambridge: Cambridge University Press
- WWF/Prognos/Öko-Institut/Ziesing (2009): Modell Deutschland. Klimaschutz bis 2050: Vom Ziel her denken. Bericht für die WWF Umweltstiftung Deutschland. Basel/Berlin, [www.oeko.de/oekodoc/948/2009-054-de.pdf](http://www.oeko.de/oekodoc/948/2009-054-de.pdf)



**Frank Maaß u. Marina Hoffmann\***

## **CSR als Erfolgsfaktor für Unternehmen**

---

\* *Dr. Frank Maaß und Marina Hoffmann sind wissenschaftliche Mitarbeiter am Institut für Mittelstandsforschung Bonn.*

## Gliederung

1.	Ausgangslage und Problemstellung	111
2.	Funktionen von CSR	112
	2.1 Verhaltenssteuerung	112
	2.2 Sicherung der Verhaltenserwartungen	113
3.	Analyse des Erfolgsbeitrags von CSR	114
	3.1 Ergebnisse ausgewählter Forschungsarbeiten	114
	3.2 Ergebnisse der eigenen multivariaten Analyse	116
4.	Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	121
	Literatur	123

## 1. Ausgangslage und Problemstellung

Corporate Social Responsibility (CSR) stellt ein Führungskonzept dar, das es Unternehmen ermöglichen soll, Profit- und Sozialanspruch nicht nur wettbewerbsneutral miteinander zu verknüpfen, sondern die eigene Konkurrenzfähigkeit sogar zu stärken. Der dem CSR-Konzept zugrunde liegende Verantwortungsbegriff bezieht sich dabei nicht auf ethische Handlungsgrundsätze, denn diese sind ebenso wie die Gesetzestreue für Unternehmen ohnehin bindend.<sup>1</sup> Er betrifft vielmehr die Freiräume, die den Unternehmen zur Übernahme von Verantwortung für die Belange ihres sozialen und ökologischen Umfelds zur Verfügung stehen.<sup>2</sup> CSR ist darauf ausgerichtet, durch Ausschöpfung dieser Freiräume sowohl zur gesellschaftlichen Problemlösung als auch zur betrieblichen Wertschöpfung beizutragen. Die unternehmerische Sinnhaftigkeit des CSR-Konzepts ist an seinem wirtschaftlichen Ertrag und somit an seinem Beitrag zum Unternehmenserfolg zu messen.

In der Fachliteratur sind zahlreiche Beiträge zu finden, in denen anhand von Unternehmensbeispielen gezeigt wird, dass der Einsatz von CSR positive Effekte auf die innerbetrieblichen Abläufe und die Marktperformance der Unternehmen bewirken kann.<sup>3</sup> Wie stichhaltig ist nun aber die Argumentation, eine Ausrichtung der Unternehmensstrategie am Konzept der CSR befördere regelmäßig und in substantieller Weise den Unternehmenserfolg? Empirische Nachweise auf der Basis repräsentativer Daten sind bislang rar. Diese Forschungslücke war Anlass, die Bestimmungsfaktoren des Unternehmenserfolgs zu eruieren.<sup>4</sup> Erste Untersuchungen zeigten zumindest in der kurzfristigen Perspektive, dass sich der Markterfolg von Unternehmen, die CSR nutzen, nicht signifikant von dem anderer Unternehmen unterscheidet. Es wurden andere Führungsinstrumente identifiziert, die maßgeblich den Unternehmenserfolg determinieren. Offen ist bislang, ob sich in mittel- bis langfristiger Sicht ein Erfolgsbeitrag von CSR nachweisen lässt. Dieser Frage wird im vorliegenden Beitrag nachgegangen.

Im Anschluss an die einleitenden Ausführungen werden im zweiten Kapitel die Funktionen von CSR auf der Basis des Stakeholder-Ansatzes erörtert.<sup>5</sup> Im dritten Kapitel wird ein Schlaglicht auf die bisherige empirische Forschung zu den Er-

---

<sup>1</sup> Zum Verhältnis zwischen Unternehmensethik und freiwilliger Verantwortungsübernahme siehe auch Ulrich (2001), S. 95ff.

<sup>2</sup> Die Europäische Kommission (EK) definiert CSR als „ein Konzept, das den Unternehmen als Grundlage dient, auf freiwilliger Basis soziale Belange und Umweltbelange in ihre Unternehmenstätigkeit und in die Wechselbeziehungen mit den Stakeholdern zu integrieren“, vgl. Europäische Kommission (2004), S. 7.

<sup>3</sup> Siehe etwa Mandl/Dorr (2007) u. Damm/Lang (2001).

<sup>4</sup> Vgl. Hoffmann/Maaß (2008), S. 31ff.

<sup>5</sup> Die in der Fußnote 2 vorgestellte und in der Fachliteratur verbreitet angewandte Begriffsdefinition bezieht sich unmittelbar auf den Stakeholder-Begriff und folglich auch auf das dahinter stehende theoretische Konstrukt.

folgswirkungen von CSR geworfen. Das vierte Kapitel umfasst die Ergebnisse der eigenen empirischen Analyse. In Ermangelung eines ausreichend großen Datensatzes mit Unternehmen aus sämtlichen Branchen greift die Analyse auf die Daten des BDI-Mittelstandspanels zurück und untersucht den Erfolgsbeitrag von CSR exemplarisch anhand der darin enthaltenen Industrieunternehmen.<sup>6</sup> Der Beitrag schließt mit einer Zusammenfassung der Ergebnisse und den Schlussfolgerungen.

## 2. Funktionen von CSR

Das CSR-Konzept fußt theoretisch auf dem Stakeholder-Ansatz. Der Ansatz geht auf Freeman<sup>7</sup> zurück und sieht eine Orientierung der Unternehmensführung an den Bedürfnissen der „Stakeholder“ (dt.: Anspruchsgruppen) vor. Zu den Stakeholdern zählen sämtliche Akteure, deren ökonomische Rentenerzielung von dem Handeln des jeweiligen Unternehmens beeinflusst wird und die gleichzeitig in einer Position sind, ihre Anliegen gegenüber diesem auch durchzusetzen.<sup>8</sup> Die Beziehung zwischen Stakeholdern und Unternehmen basiert etwa auf gesetzlichen oder vertraglichen Rechten, auf Sanktionierungs-, Substitutions- oder Koalitionsmacht.<sup>9</sup> Indem die Stakeholder über ein Drohpotenzial verfügen und somit auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens Einfluss nehmen können, werden gute, konfliktfreie Beziehungen zu diesen Gruppierungen aus Unternehmenssicht zu einem Wettbewerbsfaktor. CSR kann von Unternehmen mit der Absicht eingesetzt werden, potenzielle Konflikte bereits im Vorfeld zu entschärfen und auf diese Weise die Beziehung zu den Stakeholdern zu sichern. Ein weiteres Ziel kann darin bestehen, die Stakeholder in ihrem Verhalten zu lenken.

### 2.1 Verhaltenssteuerung

Der CSR-Einsatz kann für Unternehmen mit dem Ziel verbunden sein, die Mitarbeiter zu einem höheren Arbeitseinsatz zu motivieren. Auch kann es ihnen darum gehen, die externen Stakeholder (z.B. Kunden) in ihrem Handeln (z.B. Kaufverhalten) zu beeinflussen. Die verhaltenssteuernde Funktion von CSR lässt sich theoretisch durch die Anreiz-Beitrags-Theorie begründen: Hiernach sind Akteure nur dann dazu bereit, ihr Handeln mit den Unternehmenszielen zu synchronisie-

---

<sup>6</sup> Frühere Untersuchungen hatten keine signifikanten Unterschiede im Einsatz von CSR unter den mittelständischen Unternehmen der Industrie und des Handwerks ergeben, vgl. Maaß (2009), S. 25 u. S. 72ff.

<sup>7</sup> Vgl. Freeman (1984).

<sup>8</sup> Im Unterschied zu Schreyögg (2003), S. 321 geht Freeman (2004), S. 229 von einem erweiterten Stakeholderbegriff aus, der sämtliche Akteure einbezieht, die in Beziehung zum Unternehmen stehen oder von dessen Handeln betroffen sind, auch wenn diese nicht über Marktmacht verfügen.

<sup>9</sup> Vgl. Scholz (2004), S. 428.

ren, wenn sie dadurch einen individuellen Nutzen erzielen.<sup>10</sup> Unternehmen werden demnach das gewünschte Verhalten bei ihren Stakeholdern erst dann erzielen, wenn sie diesen zu einem Zusatznutzen verhelfen, der den von ihnen zu leistenden Beitrag nicht nur aufwiegt, sondern überkompensiert.<sup>11</sup> Indem Unternehmen mittels CSR den Ansprüchen ihrer internen bzw. externen Stakeholder entgegenkommen, setzen sie derartige Handlungsimpulse. So können Anreize zur Leistungssteigerung dadurch erzeugt werden, dass die Unternehmen den Anliegen ihrer Mitarbeiter etwa nach einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Beruf durch Gewährung flexibler Arbeitszeiten Rechnung tragen. Freiwillige Übernahme von Verantwortung bedeutet somit im CSR-Kontext das Antworten des Unternehmens auf die Ansprüche der Stakeholder.

## 2.2 Sicherung der Verhaltenserwartungen

Eine weitere Funktion von CSR kann in der Sicherung von Verhaltenserwartungen bestehen. Für ein besseres Verständnis dieser Funktion ist die Beziehung der Unternehmen zu ihren Stakeholdern näher zu charakterisieren. Die Betriebswirtschaftslehre greift hierzu regelmäßig auf die Principal-Agent-Theorie zurück.<sup>12</sup> In einer Situation, in der ein Unternehmen gegenüber den Stakeholdern über einen einseitigen Informationsvorteil verfügt, befindet es sich in der Position des Agenten, da es versteckte Handlungen vornehmen kann (z.B. das Anbieten von Produkten mit verborgenen Eigenschaften). Haben nun die Stakeholder etwa in ihrer Rolle als Konsumenten den Anspruch, zuverlässig über die Qualität der dargebotenen Produkte informiert zu werden, befinden sie sich in der Position des Prinzipals.<sup>13</sup> Da sich das Unternehmen aufgrund der Informationsasymmetrie (z. B. der einseitigen Kenntnis der Produktionsverfahren) der Kontrolle der Stakeholder entziehen kann, sind letztere systematisch benachteiligt.<sup>14</sup> Das Risiko, dass der Agent seinen Informationsvorsprung zum eigenen Vorteil nutzt, sich also opportunistisch verhält, haben die Stakeholder zu tragen. Diese können sich allerdings etwa durch Aufkündigung der Geschäftsbeziehung von diesem Risiko befreien. CSR kann nun dafür eingesetzt werden, eine drohende Sanktionierung durch die Stakeholder (z.B. durch Kaufzurückhaltung) abzuwenden. Indem ein Unternehmen auf das Ausnutzen des Opportunismusspielraums verzichtet und die gewünschten Informationen bereitstellt, trägt es den Anliegen der Stakeholder Rechnung und

---

<sup>10</sup> Vgl. Schreyögg (2003), S. 50. Cyert u. March (1963) und Bernard (1938) gelten als die Begründer der Anreiz-Beitrags-Theorie. Die Theorie basiert auf der Annahme, dass die Unternehmensziele sich an den persönlichen Zielen der Unternehmensträger orientieren.

<sup>11</sup> Vgl. Becker/Kramarsch (2004), S. 1951.

<sup>12</sup> Die Principal-Agent-Theorie geht auf Arrow (1985) zurück, dessen Anliegen darin bestand, Abweichungen vom Gewinnmaximierungsverhalten mit der mangelnden Kontrolle der Eigner gegenüber den Managern zu erklären.

<sup>13</sup> Vgl. Richter/Furubotn (2003), S. 173f.

<sup>14</sup> Vgl. Picot u. a. (2002), S. 88ff.

übernimmt im Sinne der CSR Verantwortung für die Belange dieser Gruppe. Unternehmen können sich auf diese Weise den Stakeholdern gegenüber als integrierter Marktpartner präsentieren und diese zum Festhalten an der (Geschäfts-)Beziehung bewegen.

### **3. Analyse des Erfolgsbeitrags von CSR**

Es stellt sich nun die Frage, in welchem Verhältnis die CSR-Theorie zur Unternehmenspraxis steht. Wird CSR in der beschriebenen Art und Weise von den Unternehmen strategisch eingesetzt und führt diese Politik dann auch regelmäßig zu dem erwarteten Erfolgsbeitrag? Diese Fragen können nur auf empirischem Wege beantwortet werden.

#### **3.1 Ergebnisse ausgewählter Forschungsarbeiten**

Bislang liegen nur wenige empirische Studien vor, die auf der Basis hoher Fallzahlen das gesellschaftliche Engagement von Unternehmen und die Erfolgswirkungen untersuchen. Studien dieser Art kommen übereinstimmend zu dem Ergebnis, dass für ein freiwilliges Sozial- bzw. Umweltengagement oftmals nicht in erster Linie die wirtschaftlichen Interessen, sondern vielmehr gesellschaftliche Anliegen ausschlaggebend sind. So kommen Wallau u.a.<sup>15</sup> in ihrer Untersuchung deutscher Industrieunternehmen zu der Feststellung, dass das Engagement des Gros der CSR-aktiven Unternehmen (94,2 %) auf einer gesellschaftlichen Verpflichtung beruht.<sup>16</sup> Zwar knüpfen die Unternehmen den CSR-Einsatz mehrheitlich (76,7 %) auch an wirtschaftliche Interessen. In einem gewissen Teil der Fälle ist der CSR-Einsatz aber altruistisch und nicht strategisch motiviert. Offenbar verfolgen nicht alle Unternehmen mit ihrem Engagement die im Stakeholder-Ansatz angenommenen ökonomischen Ziele. Auch Schröder<sup>17</sup> sowie Poppelreuter und Stein<sup>18</sup> kommen zu dem Ergebnis, dass gesellschaftsbezogene Gründe meist vor den wirtschaftlichen Motiven rangieren.

Von den Zielen kann jedoch nicht unmittelbar auf die Wirkungen geschlossen werden. In der Praxis sind Strategien vielmehr eine Kombination aus geplanten

---

<sup>15</sup> Vgl. Wallau u.a. (2007), S. 63ff.

<sup>16</sup> Die Studie von Wallau/Adenäuer/Kayser (2007) stützt sich auf die Daten des BDI-Mittelstandspanels und untersucht die Führungsstrategie von 1.030 KMU und Großunternehmen der deutschen Industrie.

<sup>17</sup> Vgl. Schröder (2010), S. 91ff. Schröder analysiert 200 in Deutschland ansässige Familienunternehmen aller Größenklassen, vgl. Schröder (2010), S. 88ff.

<sup>18</sup> Poppelreuter und Stein befragten im November 2008 insgesamt 503 KMU und Großunternehmen sämtlicher Wirtschaftsbereiche mit Sitz in Deutschland. 64 % der befragten CSR-aktiven Unternehmen geben an, aus sozialen bzw. ethischen Gründen zu handeln. 33 % nennen demgegenüber wirtschaftliche Gründe bzw. Gründe im Unternehmensumfeld, vgl. Poppelreuter/Stein (2008), S. 10ff. u. S. 30.

und sich im Laufe der Zeit ergebenden Entscheidungen und Verhaltensweisen.<sup>19</sup> Dies erklärt, weshalb mehrere empirische Studien zu dem Ergebnis kommen, dass das CSR-Engagement regelmäßig auf die Unternehmen zurückstrahlt und sich zumeist positiv auf deren Geschäftstätigkeit auswirkt, selbst wenn dies nicht immer angestrebt wird. Der erwähnten Studie von Wallau<sup>20</sup> zufolge sind dabei die erzielten Imagewirkungen für die Unternehmen von höchster Bedeutung, gefolgt von motivationalen und bindungsverstärkenden Effekten, den relationalen Effekten also, die durch den Stakeholder-Ansatz erklärt werden. Auch andere empirische Studien belegen diese Wirkungen.<sup>21</sup> Fälle, in denen ein CSR-Einsatz nicht zu den gewünschten Effekten führt, bilden nach Einschätzung von Schröder die Ausnahme.<sup>22</sup>

Empirische Studien machen zudem deutlich, dass auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) oftmals von ihrem CSR-Engagement wirtschaftlich profitieren, selbst wenn diese in ihrem Mitteleinsatz und der Art ihres Engagements sich durchaus von Großunternehmen unterscheiden.<sup>23</sup> In einer breit angelegten Untersuchung setzte sich das IfM Bonn mit der CSR-Praxis von Handwerksunternehmen auseinander.<sup>24</sup> Sie ergab, dass CSR den Unternehmen in aller Regel ein Win-win-Szenario eröffnet. CSR-Aktivitäten zielen hierbei in erste Linie auf Problemlösungen im sozialen Nahbereich ab und tangieren zugleich das eigene marktbezogene Umfeld. CSR dient dabei nicht nur gesellschaftlichen Anliegen, sondern zugleich auch der (Mit-)Gestaltung der Rahmenbedingungen für wirtschaftliches Handeln am Standort. Die Untersuchung zeigt ferner, dass die CSR-Politik zumeist nicht losgelöst von der Führungsstrategie eingesetzt wird. Die meisten der befragten KMU verbinden CSR mit weiteren kommunikativen- und personalpolitischen Maßnahmen und verfolgen auf diese Weise einen integrierten, auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Führungsansatz.

Obwohl die auf Befragungen beruhenden empirischen Ergebnisse den Stakeholder-Ansatz prinzipiell stützen, machen weiterführende Analysen deutlich, dass dessen Erklärungskraft begrenzt ist. Verschiedene empirische Studien zeigen, dass die ökonomischen Auswirkungen von CSR nicht allein auf die dargelegten relationalen Effekte (Image-, Motivations- und Bindungswirkungen) beschränkt bleiben. So weisen etwa Riess und Heidbreder<sup>25</sup> darauf hin, dass ein weiterer Vorteil von CSR in Ressourceneinsparungen (z.B. beim Energieverbrauch) gesehen

---

<sup>19</sup> Vgl. Welge/Al-Laham (2003), S. 16f.

<sup>20</sup> Vgl. Wallau et al (2007), S. 69.

<sup>21</sup> Vgl. Bickel (2009), S. 31ff.

<sup>22</sup> Schröder identifiziert die Mitarbeitermotivation, Imageverbesserung und Kundenzufriedenheit als wesentliche wirtschaftliche Effekte, vgl. Schröder (2010), S. 91.

<sup>23</sup> Vgl. Schröder (2010), S. 97 und Maaß/Clemens (2002), S. 69ff.

<sup>24</sup> Die Untersuchung umfasste insgesamt 145 KMU des deutschen Handwerks, die CSR systematisch und nachweislich erfolgreich anwenden, vgl. Maaß (2005), S. 97.

<sup>25</sup> Vgl. Riess/Heidbreder (2007), S. 31.

wird. So kann nach Einschätzung von Habisch<sup>26</sup> ein CSR-Engagement im sozialen Umfeld dazu beitragen, die Sozialkompetenz und Teamfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern. Eine CSR-Theorie, die auch diese (human-) ressourcenökonomischen Aspekte einschließt, existiert bislang jedoch nicht. Vorschläge, wie dieses Theoriedefizit behoben werden kann, werden an anderer Stelle diskutiert.<sup>27</sup> Die nachfolgende Analyse greift – in Ermangelung einer geschlossenen CSR-Theorie – auf den Stakeholder-Ansatz zurück, der zumindest eine Erklärung für die bedeutendsten Effekte liefert.

### 3.2 Ergebnisse der eigenen multivariaten Analyse

Angesichts der von den Entscheidungsträgern in den Unternehmen subjektiv wahrgenommenen positiven Effekte von CSR stellt sich die Frage, ob diese sich auch anhand objektiver, messbarer Kriterien nachweisen lassen. Diese Frage soll im Folgenden auf der Grundlage repräsentativer Daten beantwortet werden. Als Verfahren wird die logistische Regressionsanalyse gewählt, die dazu dient, anhand theoretisch begründbarer Merkmale das Eintreten eines Sachverhalts vorherzusagen. Es wird untersucht, ob die Anwendung von CSR die Wahrscheinlichkeit der Zugehörigkeit eines Unternehmens zur Gruppe der überdurchschnittlich Erfolgreichen signifikant erhöht. Bestätigte sich ein derartiger Zusammenhang, wäre dies ein Beleg für die Erfolgswirksamkeit von CSR.

Als Datengrundlage für die Analyse dient das BDI-Mittelstandspanel.<sup>28</sup> Da das Panel ausschließlich Daten zu Industrieunternehmen umfasst, lassen sich Aussagen lediglich für diese Teilgruppe der deutschen Wirtschaft treffen. Das Panel schließt insgesamt 2.590 deutsche Industrieunternehmen ein. Für die vorliegende Untersuchung werden lediglich Daten der Unternehmen genutzt, die an der fünften bis neunten Befragungswelle teilgenommen haben (1.081 Unternehmen). Wenn nachfolgend vereinfachend von „dem Panel“ die Rede ist, ist nur dieser Ausschnitt der Datenbasis gemeint.

---

<sup>26</sup> Vgl. Habisch (2003), S. 130.

<sup>27</sup> Als Alternative zu einer ausschließlichen Theoriefundierung des CSR-Konzepts auf der Grundlage des Stakeholder-Ansatzes bieten der Marktbasierte Ansatz und der Ressourcenbasierte Ansatz des Strategischen Managements (vgl. Maaß 2009, S. 30ff.).

<sup>28</sup> Bei dem BDI-Mittelstandspanel handelt es sich um eine vom Bundesverband der Deutschen Industrie e. V. (BDI), der Ernst & Young AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Steuerberatungsgesellschaft und der IKB Deutsche Industriebank AG in Auftrag gegebene Online-Befragung, die seit dem Frühjahr 2005 in halbjährlichem Turnus durchgeführt und vom IfM Bonn wissenschaftlich betreut wird. Sie basiert auf einer nach Größenklassen geschichteten Stichprobe der in Deutschland ansässigen Industrieunternehmen, vgl. Wallau et al., (2007), S. 81ff.

## Überlegungen zu den interessierenden Einflussfaktoren

Um den Einfluss von CSR auf den Unternehmenserfolg zu testen, wird der bloße Nachweis einer Anwendung einer dieser Maßnahmen nicht genügen. Denn schließlich ergaben Voruntersuchungen, dass mit 98,4 % so gut wie jedes Industrieunternehmen zumindest ein Instrument vorweisen kann, das der CSR zuzuordnen ist.<sup>29</sup> Darunter erweisen sich flexible Arbeitszeitgestaltung, Mitarbeiterpartizipation und die soziale Spende, das Ehrenamt von Unternehmensangehörigen und die Anwendung von umwelt- und ressourcenschonenden Produktionsmethoden als besonders häufig praktizierte CSR-Maßnahmen.<sup>30</sup> Entscheidend für den Einfluss von CSR auf den Unternehmenserfolg wird daher nicht nur die Frage sein, *ob* sondern auch *wie* diese Instrumente eingesetzt werden.

Stakeholder-Ansprüche sind nicht immer gleichgerichtet, sondern können einander auch entgegenstehen. Der Erfolgsbeitrag einer auf die Stakeholderrelationen bezogenen CSR-Führungsstrategie dürfte daher entscheidend davon abhängen, inwieweit es dem jeweiligen Unternehmen gelingt, zwischen den Stakeholdergruppierungen zu vermitteln und deren Anliegen mit den Unternehmenszielen zu verbinden. Nach Einschätzung von Habisch<sup>31</sup> müssen sich CSR-aktive Unternehmen über die Präferenzen ihrer Stakeholder regelmäßig informieren, soll eine CSR-Politik zielorientiert und Erfolg bringend eingesetzt werden. Dies erfordert eine Auseinandersetzung mit den Bedürfnissen und eine Abwägung nach Legitimität und Dringlichkeit. Hiernach ist zu erwarten, dass eine CSR-Politik in erster Linie dann einen Einfluss auf den Unternehmenserfolg hat, wenn sie eine breite Zielgruppenansprache ermöglicht und nicht nur selektiv, auf ausgewählte Gruppierungen beschränkt ist.

Der Erfolgsbeitrag von CSR dürfte des Weiteren davon abhängen, inwieweit es gelingt, die Zielgruppen über das Engagement zu informieren. Nach Mittbauer<sup>32</sup> muss das Handeln von den Unternehmen nach außen dargestellt werden, um dort z.B. die erwarteten Imageeffekte zu erzielen. Es ist zu vermuten, dass es des Einsatzes kommunikationspolitischer Instrumente zur öffentlichen Bekanntmachung der CSR-Politik bedarf, um den Unternehmenserfolg zu erhöhen.

Und schließlich wird in der Literatur auf die Notwendigkeit einer Einbettung von CSR in die Gesamtstrategie der Unternehmen hingewiesen. So rät etwa Fuchs-

---

<sup>29</sup> Sämtliche größeren Unternehmen mit 250 und mehr Beschäftigten, die in der Erhebung berücksichtigt wurden, zählen zu den CSR-Aktiven. Unter den kleineren Unternehmen haben die CSR-Aktiven einen Anteil von 98,3 %, vgl. Hoffmann/Maaß (2008), S. 26.

<sup>30</sup> Vgl. Hoffmann/Maaß (2008), S. 21ff.

<sup>31</sup> Vgl. Habisch (2004), S. 31.

<sup>32</sup> Vgl. Mittbauer (2003), S. 9.

Gamböck<sup>33</sup> zu einer Verankerung der CSR im Kerngeschäft. Nachfolgend soll untersucht werden, ob tatsächlich eine Umsetzung des CSR-Gedankens in sämtlichen Teilpolitiken der Unternehmensführung den Unternehmenserfolg erhöht.

### **Operationalisierung der Variablen**

Zur empirischen Überprüfung des Beitrags von CSR zum Unternehmenserfolg mittels logistischer Regression bedarf es eines Sets an Variablen, die den zu erklärenden Sachverhalt und mögliche Einflüsse messen.

Zunächst ist zu bestimmen, wie das zu erklärende „Erfolgsunternehmen“ zu identifizieren ist. Gängige Maßzahlen zur Messung des Unternehmenserfolgs sind die Entwicklung von Umsatz und Beschäftigten. Beide Merkmale werden nachfolgend als Erfolgsindikatoren (abhängige Variable, binäre Kodierung<sup>34</sup>) herangezogen.

Neben der abhängigen Variablen sind auch die interessierenden Einflussfaktoren zu operationalisieren. Zur Überprüfung der ersten Hypothese (ausgewogene Berücksichtigung der Stakeholderansprüche) geht der Faktor „Abdeckung von vier CSR-Politikfeldern“ als Dummy-Variable in die Analyse ein.<sup>35</sup> Bei den vier CSR-Politikfeldern handelt es sich um die Wirtschafts-, die Unternehmens-, die Sozial- und Umweltsphäre, denen Stakeholdergruppen zugeordnet werden können.<sup>36</sup> Zusätzlich wird die quadrierte Summe der Anzahl der in den Unternehmen angewandten CSR-Maßnahmen in die Schätzung aufgenommen, um zu testen, ob die Vielfalt dieser Anwendungen den Erfolg determiniert. Zur Überprüfung der zweiten Hypothese werden interne kommunikationspolitische Instrumente (Intranet, Mitarbeitergespräche etc.) und externe Instrumente (Zertifizierung, Pressemitteilung etc.) auf ihren CSR-Erfolgsbeitrag getestet. Zusätzlich wird die quadrierte Summe über die Anzahl der angewandten Kommunikationsinstrumente gebildet, um den erwarteten progressiven Einfluss der Verbindung mehrerer Mittel zu untersuchen. Und schließlich wird zur Prüfung der dritten Hypothese, die der Einbettung der CSR in die Gesamtstrategie einen Erfolgsbeitrag unterstellt, die Variable „wirtschaftliche Zielorientierung des CSR-Engagements“ in die Analyse aufgenommen.

Zusätzlich werden Kontrollvariablen in die Analyse integriert. Diese prüfen den Einfluss der wettbewerbs-, personal- und innovationspolitischen Ausrichtung sowie einiger Strukturmerkmale der Unternehmen. Die Positionierung im Wettbewerb wird durch die Variablen „Nischenstrategie“, „Kostenführerschaft“ und „Qualitätsführerschaft“ (Referenzkategorie) sowie die „kurzfristige Gewinnmaximierungsstrategie“ erfasst. Als personalpolitische Faktoren werden die „materielle Mitar-

---

<sup>33</sup> Vgl. Fuchs-Gamböck (2006), S. 64.

<sup>34</sup> Diese Variablen werden mit „1“ = „zutreffend“ und „0“ = „nicht zutreffend“ kodiert.

<sup>35</sup> Hierbei wurde das Minimalkriterium angewandt, bei dem die Anwendung eines einzigen Instruments als ausreichend zur Abdeckung eines CSR-Politikfelds angesehen wird.

<sup>36</sup> Vgl. Hoffmann/Maaß (2008), S. 15.

beiterbeteiligung“ und die „Bildung eigenverantwortlicher Teams“ ausgewählt. Ferner werden zur Abbildung der Innovationsfähigkeit das Vorhandensein von „Produktinnovationen“ und „Prozessinnovationen“ in die Schätzung aufgenommen. Und schließlich wird das Modell durch weitere Strukturvariablen ergänzt: die metrischen, logarithmierten Merkmale „Unternehmensalter“ und „Umsatz 2006“ (zur Kontrolle der Unternehmensgröße) sowie die Dummy-Variablen „Familienunternehmen“ und „Branchenzugehörigkeit“.

### Ergebnisse der Regressionsanalyse

Nachfolgend werden zwei Regressionsmodelle vorgestellt, die die Einflussfaktoren auf die kurz- und mittelfristige Beschäftigtenentwicklung analysieren. Zur Unterscheidung zwischen wachstumsstarken und -schwachen Unternehmen wird der Birch-Index (BI) herangezogen.<sup>37</sup> Der Wert des Birch-Index ist umso höher, je stärker das Beschäftigtenwachstum im betrachteten Zeitraum ausgefallen ist. Zur Abgrenzung erfolgreicher von weniger erfolgreichen Unternehmen wird ein Birch-Index von 3 festgelegt. Hierbei handelt es sich annäherungsweise um den Modalwert der Verteilung. Das Sample wird also in zwei etwa gleich große Gruppen aufgeteilt mit relativ stark wachsenden und weniger wachsenden Unternehmen. Modell 1 testet, ob die zu Jahresbeginn 2006 erfassten CSR-Anwendungen den kurzfristigen Erfolg der Unternehmen im Laufe des Wirtschaftsjahres beeinflussen. Die Einflüsse auf den mittelfristigen Unternehmenserfolg werden unterdessen im zweiten Modell untersucht. Modell 2 prüft nach gleichem Schema, ob sich Auswirkungen im Zeitraum der beiden Folgejahre 2007 bis 2008 zeigen. Darüber hinaus wurden weitere vier logistische Regressionsschätzungen vorgenommen, die sich auf andere Erfolgsindikatoren als abhängige Variable beziehen, dabei jedoch stets das gleiche Set an erklärenden Variablen nutzen.<sup>38</sup> Die Modelle kommen bezüglich der interessierenden Variablen allesamt zu den gleichen Befunden. Auf eine Darstellung sämtlicher Modelle kann daher an dieser Stelle der Übersicht halber verzichtet werden.

Die logistischen Regressionsschätzungen schließen 524 Fälle (Modell 1) bzw. 398 Fälle (Modell 2) ein und erklären die Eintrittswahrscheinlichkeit des Untersuchungsgegenstands auf höchstem bzw. hohem Signifikanzniveau. 63,7 % bzw. 61,3 % der Fälle wurden dabei richtig zugeordnet. Die Güte der Regressionsmodelle zeigt sich am Nagelkerke-R<sup>2</sup> und liegt mit den Werten 0,137 bzw. 0,129 auf

---

<sup>37</sup> Dieser Index wird gebildet aus dem Produkt des relativen und des absoluten Beschäftigtenwachstums innerhalb einer Periode. Die Formel zur Berechnung des Birch-Indexes:  $BI_{(t)} = (MA_t - MA_{t-1}) * (MA_t / MA_{t-1})$ . „BI“ steht für „Birch-Index“, „MA“ für Mitarbeiterzahl und „t“ für den jeweiligen Zeitpunkt.

<sup>38</sup> Die Modelle greifen auf die binär kodierten Variablen „Birch-Index der Beschäftigtenentwicklung im Jahr 2006 ist größer als 1,5“, „Birch-Index der Beschäftigtenentwicklung in den Jahren 2007 bis 2008 ist größer als 1,5“, „positive Umsatzentwicklung im Jahr 2006“ und „positive Umsatzentwicklung in den Jahren 2007 bis 2008“ als kurz- bzw. mittelfristige Erfolgsmaße zurück.

akzeptablem Niveau. Die in der Konstante liegenden Restfaktoren haben in den Modellen keinen signifikanten Einfluss. Tabelle 1 weist das Signifikanzniveau der unabhängigen Variablen sowie die Regressionskoeffizienten Beta aus.

Tabelle 1: Einflussfaktoren auf das Beschäftigtenwachstum von Unternehmen in 2006 (Modell 1) und 2007 bis 2008 (Modell 2)

Merkmale <sup>a</sup> :	<b>Modell 1<sup>b</sup></b> (Beta-Koeff.)	<b>Modell 2<sup>c</sup></b> (Beta-Koeff.)
<i><u>Interessierende Variablen</u></i>		
Summe der CSR-Instrumente ( <i>quadriert</i> )	-0,037	0,067
Abdeckung von sämtlichen (vier) CSR-Politikfeldern	0,061	-0,395
Summe der Kommunikationsinstrumente ( <i>quadriert</i> )	0,389	-0,225
Kommunikation intern (ja)	0,265	-0,308
Kommunikation extern (ja)	-0,126	0,075
Wirtschaftliche Zielorientierung des CSR-Engagements	0,015	0,282
<i><u>Kontrollvariablen</u></i>		
Nischenstrategie <sup>d</sup>	0,323	0,030
Kostenführerschaft <sup>d</sup>	0,483	-0,204
Kurzfristige Gewinnmaximierungsstrategie	0,234	0,159
Materielle Mitarbeiterbeteiligung	-0,116	-0,473*
Bildung eigenverantwortliche Projektteams	-0,003	0,009
Produktinnovationen	-0,613*	-0,294
Prozessinnovationen	-0,091	0,056
Unternehmensalter ( <i>logarithmiert</i> )	-0,337**	-0,030
Umsatz 2006 ( <i>logarithmiert</i> )	0,330***	0,306***
Familiengeführte Unternehmen (ja)	-0,600*	-0,073
Branche <sup>e</sup> : Grundstoff- und Produktionsgütergewerbe	0,907**	0,414
Investitionsgüter produzierendes Gewerbe	1,143***	1,083**
Ge- und Verbrauchsgüter produzierendes Gewerbe	0,653*	0,662

© IfM Bonn

\* (\*\*) [\*\*\*] Variable hat einen auf dem 5%, (1%) oder [0,1%] Niveau signifikanten Einfluss.

a Variablen der fünften Erhebungswelle (Erhebungszeitpunkt Frühjahr 2006).

b Modellspezifikation: n = 524, Signifikanz des Modells: 0,000, Nagelkerke R<sup>2</sup>: 0,137.

c Modellspezifikation: n = 396, Signifikanz des Modells: 0,003, Nagelkerke R<sup>2</sup>: 0,129.

d Referenzkategorie: Qualitätsführerschaft e Referenzkategorie: Baugewerbe

Quelle: Eigene Darstellung.

Die erste Hypothese, die von positiven Auswirkungen des Umfangs der abgedeckten CSR-Felder auf das Beschäftigtenwachstum der Unternehmen ausgeht, wird weder in der kurzfristigen (Modell 1) noch der mittelfristigen Analyse (Modell 2) bestätigt. Die Variablen, die die Abdeckung der CSR-Politikfelder und die Anzahl der CSR-Instrumente abbilden, haben in den Modellen ebenfalls keinen signifikanten Einfluss auf die Wahrscheinlichkeit, eine überdurchschnittlich positive

Beschäftigungsentwicklung verzeichnet zu haben. Die Auffassung, CSR leiste vor allem dann einen substanziellen Erfolgsbeitrag, wenn sämtliche Stakeholder ausgewogen berücksichtigt werden, muss angesichts dieser Befunde revidiert werden. Im Einzelfall kann dies zwar durchaus zutreffen. Über die Gesamtheit der analysierten Unternehmen hinweg erhöht eine systematische, an sämtliche Stakeholdergruppen gerichtete CSR-Politik die Erfolgswahrscheinlichkeit der Unternehmen jedoch nicht in signifikanter Weise.

Zudem muss die in der zweiten Hypothese zum Ausdruck gebrachte Annahme, eine systematische CSR-Kommunikation unterstütze regelmäßig das Unternehmenswachstum, verworfen werden. Weder der unternehmensinternen Informationsverbreitung noch der an die externen Stakeholder gerichteten Informationspolitik kann in der kurzfristigen bzw. mittelfristigen Analyse ein signifikanter Einfluss auf den Unternehmenserfolg nachgewiesen werden. Es lassen sich keine Belege dafür finden, dass eine gezielte CSR-Kommunikation im Gros der betrachteten Fälle das Unternehmenswachstum in substanzieller Weise beeinflusst.

Und schließlich wird auch die Hypothese 3, CSR-Maßnahmen müssten in das ökonomische Zielsystem der Unternehmung eingebettet sein, um sich im Erfolg niederzuschlagen, weder im ersten noch im zweiten Modell bestätigt. Die strikte Ausrichtung der CSR- und Stakeholderpolitik auf wirtschaftliche Ziele erweist sich demnach sowohl in der kurzfristigen Betrachtung als auch in mittlerer Sicht nicht als entscheidender Erfolgsfaktor.

Die Analysen machen darüber hinaus deutlich, dass es im Wesentlichen die anderen, zu Kontrollzwecken in die Modelle eingefügten Faktoren sind, die für das Unternehmenswachstum verantwortlich sind. Darunter befinden sich im ersten Modell die Höhe der Umsätze, die Dauer der Markttätigkeit und die Zugehörigkeit zum jeweiligen Wirtschaftszweig. Im zweiten Modell sind dies die Höhe der Umsätze, der Wirtschaftszweig sowie die materielle Mitarbeiterbeteiligung. Auf eine Diskussion über die Einflüsse, die bestimmte Kontrollvariablen auf das Unternehmenswachstum ausüben, sei an dieser Stelle verzichtet, da diese Faktoren nicht im Zentrum des Erkenntnisinteresses stehen.

#### **4. Zusammenfassung und Schlussfolgerungen**

Im CSR-Fachdiskurs wird die These vertreten, dass eine Unternehmensstrategie, die wirtschaftliches Handeln mit freiwilliger Verantwortungsübernahme für das soziale Umfeld und die ökologische Umwelt verknüpft, nicht nur der gesellschaftlichen Kohärenz dient, sondern zur Effizienzsteigerung führt und somit den Unternehmenserfolg unterstützt. Die theoretische Begründung liefert der Stakeholder-Ansatz. Hiernach dient CSR der Steuerung und Sicherung des Verhaltens der strategischen Stakeholder. Empirisch überprüft wurde diese These bislang in erster Linie auf der Basis von Selbsteinschätzungen CSR-praktizierender Unternehmer/innen. Derartige Untersuchungen zeigten, dass die Entscheidungsträger in den Unternehmen durchaus von dem Erfolg ihrer eingesetzten CSR-Instrumente

überzeugt sind. Die von ihnen wahrgenommenen motivationalen Effekte (erhöhte Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter, verstärktes Kaufverhalten der Kunden etc.) weisen auf die Steuerungsfunktion von CSR in der betrieblichen Praxis hin und unterstützen die theoretischen Annahmen. Die darüber hinaus festgestellten Bindungswirkungen der Stakeholder an das Unternehmen deuten darauf hin, dass CSR in vielen Fällen der Sicherung von Verhaltenserwartungen dient.

Diese Aussagen lieferten allerdings noch keinen hinreichenden Beleg dafür, dass CSR-aktive Unternehmen letztlich erfolgreicher am Markt operieren als ihre Wettbewerber. Dies wurde zum Anlass für Regressionsanalysen genommen, auf der Basis repräsentativer Daten zu untersuchen, ob der Einsatz von CSR tatsächlich die Wahrscheinlichkeit signifikant erhöht, dass ein Unternehmen zu den Erfolgreichen zählt. Die Erwartung, CSR zähle zu den Faktoren, die Unternehmen in ihrem Beschäftigungswachstum begünstigen, bestätigt sich nicht. Weder eine breit angelegte CSR-Stakeholderpolitik noch ein systematischer Stakeholderdialog oder die Einbettung von CSR in der Firmenstrategie determinieren das Unternehmenswachstum. Dies zeigt sich sowohl in der kurzen wie auch der mittleren Perspektive. Zum gleichen Ergebnis führen Analysen, die den Markterfolg anhand der Umsatzentwicklung bestimmen. Es sind vielmehr andere Faktoren insbesondere der Innovations- und Personalpolitik sowie der Unternehmensstruktur, die für den Unternehmenserfolg letztlich maßgeblich sind.

So ist das folgende Fazit zu ziehen: CSR besitzt im Allgemeinen nicht die gestaltende Kraft, um den Unternehmen zu substanziellen Wachstums- bzw. Umsatzsteigerungen zu verhelfen. Das CSR-Konzept als übergeordnete Managementstrategie aufzufassen, wie dies in der Fachpresse zum Teil anklingt, erscheint somit nicht gerechtfertigt. Zwar mag dies in Einzelfällen zutreffen. Im Allgemeinen entfaltet CSR jedoch bestenfalls eine unterstützende Wirkung innerhalb der Teilpolitiken des operativen Managements.

## Literatur

- Arrow, K. (1985): Informational Structure of the Firm. In: American Economic Review, Heft 2, S. 303-307.
- Becker, F. und Kramarsch, M. (2004): Vergütung außertariflicher Mitarbeiter, in: Gaugler, E., Oechsler, W. und Weber, W. (Hrsg.): Handwörterbuch des Personalwesens, Stuttgart, S. 1949-1957.
- Bernard, C. (1938): The Functions of the Executive, Cambridge.
- Bickel, I. M. (2009): Corporate Social Responsibility. Einflussfaktoren, Erfolgswirkungen und Einbezug in produktpolitische Entscheidungen, Hamburg.
- Cyert, R. M. und March, J. G. (1963): A Behavioral Theory of the Firm, Engelwood Cliffs.
- Damm, D. und Lang, R. (2001): Handbuch Unternehmenskooperation. Erfahrungen mit Corporate Citizenship in Deutschland, Brennpunkt-Dokumentationen zu Selbsthilfe und Bürgerengagement, Nr. 39, Bonn/Hamburg.
- EK (Europäische Kommission) (2004): Verantwortliche Unternehmertätigkeit. Eine Sammlung von 'good practice'-Fallbeispielen aus kleinen und mittleren Unternehmen in ganz Europa, Brüssel.
- Freeman, E. (2004): The Stakeholder Approach Revisited, in: Zeitschrift für Wirtschafts- und Unternehmensethik, Heft 3, S. 228-254.
- Freeman, E. (1984): Strategic Management. A Stakeholder Approach, Boston.
- Fuchs-Gamböck, K. (2006): Corporate Social Responsibility im Mittelstand. Wie Ihr Unternehmen durch gesellschaftliches Engagement gewinnt, München.
- Habisch, A. (2004): Social Responsibility, Social Capital and SMEs, in: Spence, L. J., Habisch, A. und Schmidpeter, R. (Hrsg.): Responsibility and Social Capital. The World of Small and Medium Sized Enterprises, New York.
- Habisch, A. (2003): Corporate Citizenship. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen in Deutschland, Berlin/Heidelberg.
- Hoffmann, M. und Maaß, F. (2008): Corporate Social Responsibility als Erfolgsfaktor einer stakeholderbezogenen Führungsstrategie? Ergebnisse einer empirischen Untersuchung, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung 2008, Nr. 116 NF, S. 1-51, Wiesbaden.
- Maaß, F. (2009): Kooperative Ansätze im Corporate Citizenship. Erfolgsfaktoren gemeinschaftlichen Bürgerengagements von Unternehmen im deutschen Mittelstand, in: Organisationsökonomie humaner Dienstleistungen, Band 22, München.
- Maaß, F. (2005): Corporate Citizenship als partnerschaftliche Maßnahme von Unternehmen und Institutionen – Eine Untersuchung der Erscheinungsformen und Determinanten von Kooperationen im zivilgesellschaftlichen Bereich, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Jahrbuch zur Mittelstandsforschung, Band 1, S. 67-129, Wiesbaden.
- Mandl, I. und Dorr, A. (2007): CSR and Competitiveness. European SMEs' Good Practice. Consolidated European Report, Wien, download unter <http://www.kmuforschung.ac.at>.

- Mittbauer, P. (2003): Wirtschaftlicher Erfolg mit gesellschaftlicher Verantwortung, in: *Industrieforum aktuell*, Heft 2, S. 9-10.
- Picot, A., Dietl, H. und Franck, E. (2002): *Organisation. Eine ökonomische Perspektive*, Stuttgart.
- Poppelreuter, S. und Stein, S. (2008): 1. TrendScanner Wirtschaft Studie 2009. Vom guten Geschäft mit dem schlechten Gewissen. CSR und die deutsche Wirtschaft, Bonn.
- Richter, R. und Furubotn, E. G. (2003): *Neue Institutionenökonomik*, Tübingen.
- Riess, B. und Heidbreder, S. (2007): *Das gesellschaftliche Engagement von Familienunternehmen. Dokumentation der Ergebnisse einer Unternehmensbefragung, Gütersloh*.
- Scholz, C. (2004): *Human Resource Management*, in: Schreyögg, G.; Werder, A. (Hrsg.): *Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation*, S. 428-440, Stuttgart.
- Schreyögg, G. (2003): *Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung*, Wiesbaden.
- Schröder, M. (2010): *Familienunternehmen und soziale Verantwortlichkeit von Unternehmen*, in: Schröder, M.; Westerheide, P. (Hrsg.): *Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung von Familienunternehmen*, S. 81-99, Mannheim.
- Ulrich, P. (2001): *Integrative Wirtschaftsethik. Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie*, Bern.
- Wallau, F., Adenäuer, C. und Kayser, G. (2007): *BDI-Mittelstandspanel. Ergebnisse der Online-Mittelstandsbefragung. Frühjahr 2007 – Langfassung*, Bonn.
- Welge, M. und Al-Laham, A. (2003): *Strategisches Management. Grundlagen – Prozess – Implementierung*, Wiesbaden.

**Holger Rohn\***  
unter Mitarbeit von Kristin Leismann

**Nachhaltige Ernährungswirtschaft und Ernährung**  
- Herausforderungen und Chancen für  
das Lebensmittelhandwerk

---

\* *Dipl.-Ing. Holger Rohn ist Geschäftsführer der Trifolium-Beratungsgesellschaft mbH, Friedberg.*

## Gliederung

1.	Herausforderung Nachhaltiges Wirtschaften	127
2.	Nachhaltige Ernährungswirtschaft und Ernährung	129
3.	Handlungsmöglichkeiten für das Lebensmittelhandwerk	134
4.	Handlungsmöglichkeiten auf der Konsumseite	139
5.	Fazit und Ausblick	141
	Literatur	143

## 1. Herausforderung Nachhaltiges Wirtschaften

Das Leitbild „nachhaltige“ oder auch „zukunftsfähige Entwicklung“ (engl. sustainable development) prägt seit Beginn der 90er Jahre die internationale und nationale Umwelt-, Wirtschafts- und Sozialpolitik. Einen wichtigen Meilenstein für unser heutiges Verständnis von Nachhaltigkeit setzte die „Weltkommission für Umwelt und Entwicklung“, die unter dem Vorsitz der norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland 1987 nachhaltige Entwicklung so definierte: *„Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“*<sup>1</sup> Das Leitbild zielt also darauf ab, dass alle Menschen so leben, dass sie ihre Bedürfnisse befriedigen können, jetzt (Gerechtigkeit zwischen und innerhalb von Gesellschaften) und in Zukunft (Gerechtigkeit für zukünftige Generationen). Das Konzept einer nachhaltigen, zukunftsfähigen Entwicklung verbindet drei Komponenten: eine ökonomische, eine ökologische und eine soziale. Primärziele sind der Schutz der Ökosphäre, eine stabile wirtschaftliche Entwicklung und eine gerechte Verteilung des Wohlstands. Die Umsetzung und Ermöglichung einer nachhaltigen, zukunftsfähigen Entwicklung umfasst praktisch alle Bereiche des gesellschaftlichen Lebens und erfordert daher einen intensiven Dialog und Aushandlungsprozess zwischen allen gesellschaftlichen Akteuren. Unternehmen kommt im Hinblick auf eine zukunftsfähige Wirtschaft eine große Bedeutung zur Umsetzung von Nachhaltigkeit zu.<sup>2</sup>

Nachhaltiges Wirtschaften kann dabei als eine Unternehmenspolitik verstanden werden, die betriebswirtschaftlichen Erfolg, Auswirkungen auf die Umwelt sowie die Beziehungen des Unternehmens zu seinem gesellschaftlichen Umfeld in ein langfristig tragfähiges Gleichgewicht stellt. Betriebliche Umwelt- und Sozialpolitik sind hierbei nicht Selbstzweck, sondern fördern den Unternehmenserfolg: So setzen einerseits innovativ geführte Unternehmen Nachhaltigkeitsmanagementsysteme als Mittel der Effizienzsteigerung ein. Andererseits motiviert das wachsende Bewusstsein für soziale und ökologische Verantwortung in Verbraucher- und Finanzmärkten die Unternehmen zu einem Einsatz für mehr Nachhaltigkeit. Jedoch gibt es ein formales Managementsystem oder auch Zertifizierungen etc., wie sie z.B. in den Bereichen Qualität und Umwelt oder auch Arbeitssicherheit etabliert sind, für den Bereich der Nachhaltigkeit bislang nicht. Maßnahmen für Nachhaltigkeit bewegen sich daher im Wesentlichen im Bereich der freiwilligen und somit zusätzlichen Leistungen.<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Hauff (1987), S. 46.

<sup>2</sup> Vgl. Rohn (2009), S. 6.

<sup>3</sup> Vgl. Rohn (2009), S. 8.

## Nachhaltiges Wirtschaften in der Ernährungsbranche

Das Lebensmittelhandwerk gehört zur Ernährungswirtschaft: Zu dieser zählen alle Wirtschaftsbereiche, die sich mit dem Produzieren, der Verarbeitung und dem Handel von Lebens- und Nahrungsmitteln beschäftigen. Die Ernährungswirtschaft gehört dabei zu den bedeutendsten Wirtschaftszweigen in Deutschland: Im Jahr 2009 erzielte sie einen Umsatz von 149,1 Mrd. Euro. Zur Ernährungswirtschaft werden alle Unternehmen der Lebensmittelindustrie, des Lebensmittelgroß- und Einzelhandels und Lebensmittelhandwerks gezählt. Letzteres umfasst die handwerklichen Wirtschaftsbereiche innerhalb der Ernährungswirtschaft. Dem Statistischen Bundesamt nach umfasst es im zulassungspflichtigen Handwerk die Berufe Bäcker, Konditoren und Fleischer und im zulassungsfreien Handwerk Müller, Weinküfer, Brauer und Mälzer.<sup>4</sup>

Im Vergleich zu den anderen Bereichen der Ernährungswirtschaft ist das Lebensmittelhandwerk kleiner strukturiert und weniger stark konzentriert. Jedoch lassen sich auch hier fortschreitende Prozesse der Konzentration und Arbeitsteilung beobachten: So schlachten immer weniger Metzger selbst und Schlachthöfe auf kommunaler Ebene werden geschlossen. Gleiche Entwicklungen zeichnen sich bei den Molkereien, Brauereien und Mühlen ab.<sup>5</sup> Auch die Bedeutung des Ernährungshandwerks geht stetig zurück: Im Bereich der Fleischerfachgeschäfte sank in den letzten Jahren der Marktanteil zugunsten der Supermärkte und hier insbesondere zugunsten deren SB-Fleischanteils. Im Bereich der Bäckereien gibt es einen vorherrschenden Trend zu industriellen Großbäckereien mit angegliederten Verkaufsniederlassungen, die viele handwerklich geprägte Bäckereien verdrängt haben.<sup>6</sup> Dies zeigt sich auch in den rückläufigen Beschäftigungszahlen des Lebensmittelhandwerks für das Jahr 2011 (s. Tabelle 1): Allgemein zeigt sich, dass in den Lebensmittelhandwerken die Umsätze steigen, aber die Anzahl der Beschäftigten zurückgeht. Das zulassungsfreie Lebensmittelhandwerk verzeichnete ein deutliches Plus am Umsatz zum Vorjahr (23,3 %) und im zulassungspflichtigen Lebensmittelhandwerk zeigt sich ein stabiler Wert von +0,1 % zum Vorjahr. Lediglich die Fleischer verzeichneten ein prozentuales Minus von -2,5. Im Vergleich dazu stehen die rückläufigen Beschäftigten- und Betriebszahlen: Trotz der steigenden bzw. stabilen Umsätze ging insgesamt die Zahl der Beschäftigten sowie der Betriebe im zulassungspflichtigen Handwerk zurück. Wie oben bereits erwähnt besonders bei den Fleischern um -1,6 % bei den Beschäftigten, ebenso die Anzahl der Fleischerbetriebe (-3,0 %).<sup>7</sup>

---

<sup>4</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt (2011).

<sup>5</sup> Vgl. Hausladen (2001), S. 85.

<sup>6</sup> Vgl. ebd.

<sup>7</sup> Vgl. ZDH (2011).

Tabelle 1: Beschäftigte, Umsatz und Betriebsstand in Handwerksunternehmen 2010/2011 (zulassungsfreies und zulassungspflichtiges Handwerk)

Gewerbebezug	Beschäftigte		Umsatz		Betriebsstand			
	Messzahl 1.Vj 2011 (VjD 2009=100)	Veränderungen gegenüber 1.Vj 2010 (%)	Messzahl 1.Vj 2011 (VjD 2009=100)	Veränderungen gegenüber 1.Vj 2010 (%)	Absolute Zahlen 1.VJ 2010	Absolute Zahlen 4. VJ 2010	Veränderungen (1. Vj zu 4. VJ)	
							%	absolut
<b>Zulassungspflichtiges Handwerk insgesamt</b>	97,2	1,1	88,2	11,9	602 017	602 495	478	+ 0,1
<b>Davon im Lebensmittelhandwerk</b>	97,2	-0,8	94	0,1	35 709	34 773	-2,6	- 936
Bäcker	97,8	-0,4	98,8	3,5	14 993	14 594	-2,7	-399
Konditor	95,4	-0,6	91,5	1,4	3 018	3 012	-0,2	- 6
Fleischer	96,3	-1,6	90,9	-2,5	17 698	17 167	-3,0	-531
<b>Zulassungsfreies Handwerk insgesamt</b>	-	-	97,5	9,8	185 938	197 439	11 501	9 695
<b>Davon im Lebensmittelhandwerk</b>	-	-	108,6	23,3	1709	1674	- 35	- 2,0
Müller	-	-	123,2	35,3	784	744	- 5,1	- 40
Brauer und Mälzer	-	-	84,2	1,6	767	781	+ 1,8	+ 14
Weinküfer	-	-	-	-	158	149	- 5,7	- 9

Quelle: ZDH (2011).

Mit dem Bedarfsfeld Ernährung sind natürlich auch eine Vielzahl wichtiger sozialer, ökologischer und ökonomischer Aspekte verbunden, denn eine gesunde bzw. ungesunde Ernährung hat unmittelbaren Einfluss auf Gesundheit und Wohlbefinden jedes einzelnen Menschen und dadurch auch auf Folgeindikatoren wie z.B. Arbeitsproduktivität oder Krankheitskosten. Für Unternehmen im Lebensmittelhandwerk liegt es daher auf der Hand, dass sie eine große Verantwortung im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung tragen: einerseits durch die Art und Inhaltsstoffe der produzierten Produkte, andererseits durch die Prozesse, die mit den Produkten über die gesamte Wertschöpfungskette verbunden sind. Im Sinne des nachhaltigen Wirtschaftens gilt es, beides unter ökologischen, sozialen und ökonomischen Gesichtspunkten über die gesamte Wertschöpfungskette, von der Rohstoffgewinnung über die Produktion, Distribution/Handel, Nutzungsphase bis hin zu Recycling und Entsorgung zu optimieren.<sup>8</sup>

## 2. Nachhaltige Ernährungswirtschaft und Ernährung

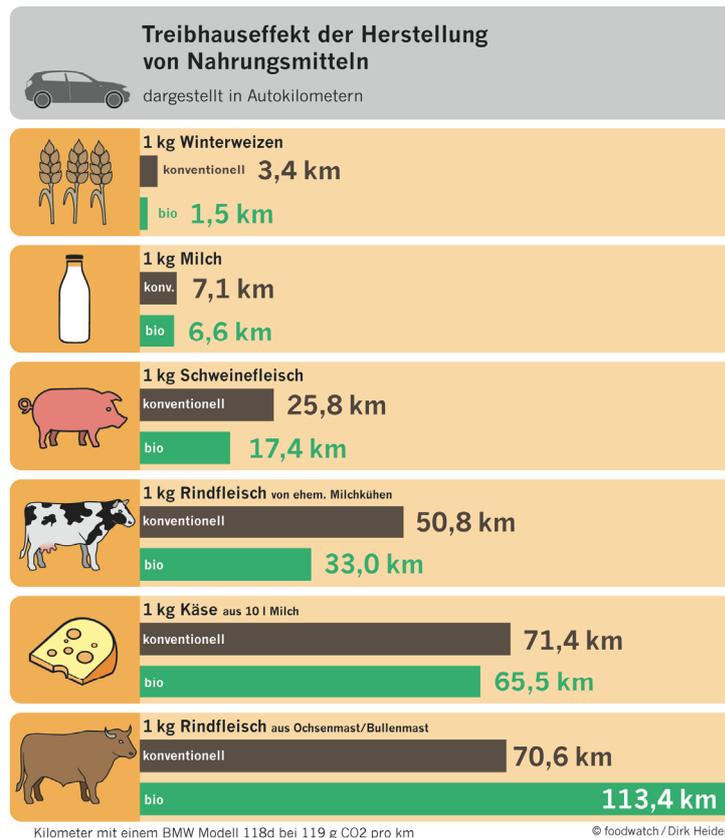
Die Ernährungswirtschaft trägt in zunehmendem Maße zum Klimawandel bei. Die Summe im Ernährungsbereich umfasst 260 Mio. Tonnen CO<sub>2</sub>-Äquivalente pro Jahr und entspricht einem Fünftel der Treibhausgasemissionen in Deutschland.<sup>9</sup> Allein die Landwirtschaft ist verantwortlich für 20 % der Treibhausgasemissionen,

<sup>8</sup> Vgl. Rohn (2009), S. 10.

<sup>9</sup> Vgl. Koerber/Kretschmer (2006), S. 178 bis 185.

für 60 % der Phosphor- und Stickstoffemissionen und für 30 % der giftigen Emissionen in Europa – insbesondere von Chemikalien. 52 % vom Gesamtausstoß von CO<sub>2</sub>-Äquivalenten werden durch die Landwirtschaft und 6 % durch die Verarbeitung, Industrie und Handel erzeugt. Die Verbraucher/-innen kommen auf 29 %.<sup>10</sup> Für die Landwirtschaft wird des Weiteren bereits die Hälfte der weltweiten Landfläche genutzt sowie 70 % des gesamten Wasserverbrauchs.<sup>11</sup>

Abb. 1: Treibhauseffekte bei der Herstellung von Nahrungsmitteln



Quelle: foodwatch (2009).

Abbildung 1 zeigt die Treibhauseffekte bei der Herstellung von bestimmten Nahrungsmitteln. Hier zeigt sich beispielsweise, dass der Treibhausgasemissionsfaktor von einem Kilogramm Rindfleisch (konventionell) vergleichbar ist mit 70,6 gefahrenen Autokilometern.

Aber nicht nur die Herstellung von Lebensmitteln, auch für Transporte im Ernährungssystem wird ein Beitrag von jährlich etwa 4 % an den klimarelevanten Gesamtemissionen ausgewiesen. Damit sind die Fahrten vom Produzenten zum Verarbeiter erfasst. Werden zusätzlich die Transporte im Groß- und Einzelhandel

<sup>10</sup> Vgl. ebd.

<sup>11</sup> Vgl. ebd.

(ca. 1 %) sowie die Einkaufsfahrten der privaten Haushalte hinzugerechnet (ca. 4 %), wird durch alle Transporte ein Anteil von etwa 9 % am Ausstoß von Treibhausgasen im Ernährungssystem erreicht.<sup>12</sup>

Ebenso wichtig ist die Verpackung von Lebensmitteln und die damit verbundene Entstehung von Müll. Seit 1950 hat sich die Hausmüllmenge in Deutschland verdoppelt. Insgesamt sind etwa 27 % des Hausmüllgewichts Verpackungen von Lebensmitteln, was etwa 100 kg pro Person und Jahr entspricht.<sup>13</sup> Allerdings noch wesentlich bedeutender ist das Thema der Lebensmittelverschwendung und -vernichtung über alle Wertschöpfungsstufen hinweg: Die Tatsache, dass von der Erzeugung, der Verwertung, dem Handel bis zum Konsum hinweg 25 bis 50 % der Lebensmittel verloren gehen bzw. verworfen und vernichtet werden müssen, wird in der Öffentlichkeit zunehmend kritisch diskutiert, ohne dass es in Deutschland allerdings bisher belastbare Daten und Fakten zu Mengen, Entstehungsorten und Ursachen gibt. Der Blick in die Branche zeigt, dass es im Thema Warenvernichtung/Warenverluste zwei widersprüchliche Facetten zu beachten gibt: Auf der einen Seite wird unter den Stichworten Mindesthaltbarkeitsdatum/(MHD)-Management, Abfallmanagement und Prozessoptimierung auf einzelnen Wertschöpfungsstufen der Lebensmittelherstellung und des -handels kontinuierlich an der Reduktion von Warenverlusten gearbeitet, auf der anderen Seite gehört es zu den üblichen Geschäftspraktiken der Branche, aus Gründen des Marketing die Vernichtung großer Warenmengen in Kauf zu nehmen. Die Retourquote von Brot und Backwaren beträgt etwa 20 % und jeder zweite Kopfsalat wird weggeworfen (aus Dokumentation „Frisch auf den Müll“; ARD-Themenwoche Oktober 2010). Es zeigt sich also, dass die Vermeidung von Warenverlusten und Warenvernichtung erhebliche Einsparpotenziale für die auf allen Wertschöpfungsstufen beteiligten Unternehmen sowie für die Verbraucherinnen und Verbraucher birgt.<sup>14</sup>

Auch im Hinblick auf die sozialen Aspekte ergeben sich für das Lebensmittelhandwerk Herausforderungen und Chancen, denn die Ernährungswirtschaft beschäftigt über 10 % aller Erwerbstätigen<sup>15</sup> in Deutschland und ist damit ein sehr wichtiger Wirtschaftsbereich. Gerade in der Landwirtschaft hat inzwischen die Mehrheit der Beschäftigten einen unsicheren Job: 2009 waren von den 6,8 Mio. Landarbeitern in Europa 4 Mio. Zeitarbeiter oder Saisonkräfte. In der gesamten Lebensmittelbranche ist die Zahl der Leiharbeiter allein von 2008 auf 2009 um 16 % gestiegen.<sup>16</sup> Ebenfalls kam es durch den Konkurrenzdruck seit Mitte dieses Jahrhunderts zum sog. „Bauernhofsterben“ der kleinen und mittleren bäuerlichen

---

<sup>12</sup> Vgl. Koerber (2000), S. 163.

<sup>13</sup> Vgl. Koerber (2000), S. 161.

<sup>14</sup> Vgl. European Commission (2010), S. 66f.

<sup>15</sup> Vgl. Deutscher Bauernverband (2010), S. 9.

<sup>16</sup> Vgl. ebd.

Betriebe. In Deutschland verschwanden in den letzten 50 Jahren über eine Million der ursprünglich 1,65 Mio. landwirtschaftlicher Betriebe.<sup>17</sup>

Ein ökonomisches Problem entsteht durch den Import von Produkten. Da mit der Wahl von Importprodukten aus Entwicklungsländern für die Produktion in der Regel höhere Erlöse zu erzielen sind, vernachlässigen die Unternehmen im Lebensmittelhandwerk oftmals den lokalen Markt. Dadurch finden regionale Produzenten kaum noch Abnehmer für ihre Produkte, was zur Schließung von Unternehmen führt und somit auch zum Verlust von Arbeitsplätzen.

Für Unternehmen der Ernährungsbranche liegt es daher auf der Hand, dass sie ebenso eine große Verantwortung im Hinblick auf eine nachhaltige Entwicklung tragen: einerseits durch die Art und Inhaltsstoffe der produzierten Produkte, andererseits durch die Prozesse, die mit den Produkten über den gesamten Lebenszyklus verbunden sind. Daraus ergibt sich für jedes Unternehmen im Lebensmittelhandwerk die relevante Fragestellung: Wie kann nachhaltiges Wirtschaften im Unternehmen umgesetzt werden? Um ein solches Modell eines Nachhaltigkeitsmanagementsystems weiter zu konkretisieren und zu operationalisieren, bedarf es entsprechender Instrumente, Methoden und Konzepte. Auf diese möglichen Handlungsoptionen für das Lebensmittelhandwerk wird im Kapitel 3 näher eingegangen.

Eine gesunde Ernährung spielt eine große Rolle im Hinblick auf Gesundheit und das Wohlbefinden jedes einzelnen Menschen. Für das Individuum macht die Ernährung darum einen erheblichen Teil des Lebens aus, nicht nur um Grundbedürfnisse zu decken, sondern auch um gesund zu leben und sich ein Stück Lebensqualität zu sichern. Die schlägt sich auch im entsprechenden Konsumverhalten nieder. Aus der betriebswirtschaftlichen Sichtweise sind die Ansprüche der Konsument/-innen vielerorts ein zentraler Auslöser für Nachhaltigkeitsaktivitäten der Unternehmen. Die Forderungen der zentralen Anspruchsgruppe der Konsument/-innen an die Lebensmittelhersteller und den Lebensmitteleinzelhandel werden im Folgenden dargestellt.

Kunden/-innen fordern niedrige Preise für Lebensmittel. Jährlich gibt die deutsche Bevölkerung gerade einmal 11 % ihres Einkommens für Nahrungsmittel aus, während in anderen europäischen Ländern, wie beispielsweise in Italien, mit 20 %, die Zahlungsbereitschaft für Lebensmittel wesentlich höher ist.<sup>18</sup> Niedrigpreise für Lebensmittel lassen sich aber nur durch Effizienzvorteile erreichen, die kleine handwerkliche Unternehmen kaum realisieren können.<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Vgl. BfELV (2010), S. 28f.

<sup>18</sup> Vgl. Deutscher Bauernverband (2010), S. 22.

<sup>19</sup> Vgl. Teitscheid (2011), S. 3.

Eine weitere wichtige Forderung ist Lebensmittelsicherheit. Seit Ende der 90er Jahre, ausgelöst durch den BSE-Skandal und weitere Lebensmittelskandale, wurde die Gesetzgebung zur Lebensmittelsicherheit in Europa verändert (z.B. EU VO 178/2002). Kontrollen haben zugenommen und eine Rückverfolgbarkeit der Produkte von den Konsument/-innen bis zum Futtermittelhersteller ist gesichert. Die Eigenverantwortung der Unternehmen ist neu und anspruchsvoll definiert.<sup>20</sup>

Ebenso stellt die Forderung nach Gesundheit eine Herausforderung für das Lebensmittelhandwerk dar. Anforderungen der Konsument/-innen zu dem Thema kommen vermehrt in der jüngsten Vergangenheit auf. Die Verbraucher/-innen fordern Informationen über Inhaltsstoffe aber auch Produktinnovationen, die Wellness und Gesundheit fördern.<sup>21</sup>

Auch sprechen sich vermehrt Kunden/-innen für soziale Verantwortung der Unternehmen aus, also die Übernahme von Verantwortung durch die Unternehmen für die gesamte Wertschöpfungskette, von ökologisch relevanten Aspekten (Umwelt) bis hin zu den Beziehungen mit den Mitarbeiter/-innen (Arbeitsplatz). Ökologische und soziale Kriterien sollen beachtet und faire Geschäftsbeziehungen angestrebt werden.<sup>22</sup>

Die Kunden/-innen fordern also Produkte, bei deren Herstellung die Unternehmen Verantwortung für die Lebensmittelsicherheit, für die Gesundheit der Konsument/-innen und für den Umgang mit Natur und Gesellschaft übernehmen. Verschiedene Kundensegmentierungen im Bereich Lebensmitteleinkauf zeigen, dass ein großer Teil der Konsument/-innen bereits aktiv diese Anforderungen in Kaufentscheidungen umsetzen. So spricht beispielsweise die GfK von 40 % der Konsument/-innen, die zu der Gruppe der „kritischen Konsumierenden“ und den „verantwortungsbewussten Engagierten“ gehören.<sup>23</sup> Eine Hauptmotivation für das Lebensmittelhandwerk wird also sein, sich im Kampf um Marktanteile aktiv mit den Themen Nachhaltigkeit und Gesundheit zu beschäftigen. Die Folgerung für die Entwicklung von genauen Handlungsstrategien kann im Rahmen dieses Artikels nur angedeutet werden, diese finden sich im Abschnitt 4.

---

<sup>20</sup> Vgl. ebd.

<sup>21</sup> Vgl. ebd., sowie Stieß, I. (2005).

<sup>22</sup> Vgl. ebd.

<sup>23</sup> Vgl. GfK Panel Services/Roland Berger Strategy/BVE (2009), S. 12.

### **3. Handlungsmöglichkeiten für das Lebensmittelhandwerk**

Damit Unternehmen im Lebensmittelhandwerk sich am Leitbild des nachhaltigen Wirtschaftens ausrichten können, benötigen sie geeignete, praxistaugliche, passgenaue Instrumente und Konzepte, die für die unternehmensspezifische Ausgangssituation und Problemstellung geeignet sind, sowie eine nachhaltige Kompetenzentwicklung, die sich langfristig in der Aus- und Weiterbildung im Unternehmen niederschlägt. Basierend auf Lemken et al. sowie Rohn/Lemken<sup>24</sup> lassen sich die folgenden zehn Handlungsfelder abzeichnen, die als Orientierung dienen:

#### ***1. Leitbild und Strategie – Durch Engagement eine Vorbildrolle für zukünftige Generationen übernehmen.***

Das Leitbild „Nachhaltige Entwicklung“ gehört seit der Weltkonferenz in Rio vor knapp 20 Jahren zu den strategisch wichtigen Themen der wirtschaftlichen und politischen Debatte. Die Bereitschaft eines modernen Unternehmens, zur Umsetzung von Nachhaltigkeit beizutragen, spiegelt sich in der unternehmerischen Vision und der verfolgten Strategie wider. Zu dem breiten Spektrum der nachhaltigen Entwicklung gehören viele Einzelsetzungen, wie z.B. qualitativ hochwertige, zertifizierte Produkte, die Übernahme von Verantwortung für Ausbildung und Beschäftigung, die Einhaltung von Umweltgesetzen und Verordnungen und die Wahrnehmung regionaler Verantwortung.

Ein Beispiel für erfolgreich erarbeitete und umgesetzte Leitbilder und Strategien ist das Netzwerk „Ökologisches Lebensmittelhandwerk“. Rund 40 Öko-Lebensmittelhandwerker, Vertreter von Bildungseinrichtungen sowie Handwerksverbänden haben in einem Abstimmungsprozess im Rahmen eines vom Bundesprogramm Ökologischer Landbau (BÖL) geförderten Projektes die Gemeinsamkeiten des Öko-Lebensmittelhandwerks und die übergreifenden Interessen herausgearbeitet und daraus ein Leitbild erarbeitet. Der Prozess stärkte das Bewusstsein für die Gemeinsamkeiten der Betriebe und wird nun als Satzung für den ebenfalls unter dem Projekt gegründeten Verein „Biohandwerk e.V.“ genutzt ([www.biohandwerk.de](http://www.biohandwerk.de)).

#### ***2. Organisation und Führung – Wettbewerbsvorteile durch verbessertes Management nutzen.***

Um die Vielzahl der Aufgaben und Herausforderungen zu bewältigen, ist die Einführung eines an die Bedürfnisse des Handwerks angepassten „Managementsystems“ vorteilhaft, das Qualitätssicherung, Arbeits- und Umweltschutz umfasst. Dies schafft neue Optionen, um das Unternehmen mittel- und langfristig zu sichern

---

<sup>24</sup> Vgl. Lemken/Rohn/Welfens (2007); Rohn/Lemken (2007).

und nachhaltig zu wirtschaften. Mit dessen Hilfe werden die im Unternehmen definierten Ziele umgesetzt. Die Umsetzung eines Managementsystems erlaubt es, interne Abläufe systematisch zu verbessern, die Beschäftigten einzubeziehen und dadurch ihre Motivation zu erhöhen. Dem Betrieb im Lebensmittelhandwerk nutzt dies vor allem bei der Verbesserung der Organisation, der Optimierung der Produktionsprozesse und deckt Potenziale zur Kosteneinsparung auf. Außerdem können eine Reduktion der Umweltbelastungen und Transparenz in den betrieblichen Abläufen erzielt werden. Diese Transparenz schafft u.a. bei den Kunden/-innen Vertrauen und somit ein besseres Image für den Betrieb.

### **3. Personal – Arbeitsklima verbessern, Motivations- und Innovationspotenziale freisetzen.**

Kompetente, engagierte und unternehmerisch handelnde Mitarbeiter/-innen sind der wichtigste Erfolgsfaktor eines Unternehmens. Sie können die Geschäftsführung entlasten (Delegationsprinzip), neue Potenziale ausschöpfen und das Unternehmen durch innovative Ideen und Leistungsbeiträge voran bringen. Die Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung und Verbesserung des Arbeitsklimas sind auch für das Lebensmittelhandwerk sehr vielfältig. Dazu gehören u.a.:

- Mitarbeiterbeteiligung und Möglichkeit der Verbesserungsvorschläge, Verbesserung der innerbetrieblichen Informations- und Kommunikationsabläufe sowie eine faire Entlohnung.
- Arbeits- und Gesundheitsschutz durch umwelt- und gesundheitsfreundliche Verpflegungsangebote und Produkte, betriebliche Gesundheitsförderung (bspw. Bewegungsprojekte), sozialversicherte Arbeitsverhältnisse.
- Chancengleichheit z.B. durch einen bestimmten Prozentsatz Beschäftigter über 50 Jahren, Frauen in Führungspositionen, familienfreundliche Arbeitszeiten, Integrationshilfen, Stressprävention und Beratungsangebote.

Diese Maßnahmen fördern die Motivation, die Kreativität und das Know-how der Mitarbeiter/-innen und führen zu einer besseren Nutzung der persönlichen Potenziale. Ein Praxisbeispiel für Maßnahmen zur Mitarbeiter-Motivation ist das Projekt MIMONA („Mitarbeiter-Motivation zu Nachhaltigkeit“: [www.mimona.de](http://www.mimona.de)) des Bundesdeutschen Arbeitskreises für Umweltbewusstes Management e.V. (B.A.U.M.) in Kooperation mit der Stiftung Arbeit und Umwelt der IGBCE. Die wissenschaftliche Projektbegleitung erfolgte durch das Institut für Umweltschutz in der Berufsbildung e.V., Hannover. Der Aufbau der Datenbank für erfolgreich umgesetzte Maßnahmen der Mitarbeitermotivation/-kommunikation und -einbindung zu nachhaltigem Handeln im Betrieb mit über 500 Beispielen wurde von April 2004 bis März 2006 durch die Deutsche Bundesstiftung Umwelt gefördert.

#### **4. Finanzen und Controlling – Unternehmensstabilität sichern, Verbesserungspotenziale aufspüren.**

„Ökonomische Verantwortung“ – d.h. Unternehmen regelmäßig auf ihre Zukunftsfähigkeit hin zu überprüfen, Verbesserungspotenziale zu finden und gegebenenfalls entsprechend zu handeln. „Nachhaltiges Wirtschaften“ bedeutet hiernach für einen Handwerksbetrieb, seine Unternehmensstabilität längerfristig zu sichern und sich nicht durch kurzfristige Gewinnaussichten beeinflussen zu lassen. Die entscheidende Grundlage dieser Strategie ist eine gesunde Finanzsituation, die gute Kenntnisse über Umsatz, Gewinn, Preisrelationen und Auftragslage voraussetzt. Die Einführung eines angepassten Controlling-Systems erleichtert die systematische Erfassung, Steuerung und Verbesserung der unternehmerischen Aktivitäten und ist eine gute Grundlage für eine erfolgreiche aktive Risikoversorge. Es unterstützt in der längerfristigen Zeitperspektive die Sicherung der Unternehmensstabilität und ermöglicht einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.

Kennzahlensysteme beispielsweise reduzieren die Zahlen des Betriebes auf wenige aussagekräftige Werte und dienen so der schnellen Orientierung bei der Bewertung der betrieblichen Situation und der Entwicklung eines Unternehmens (nähere Informationen unter: [www.handwerk-nrw.de](http://www.handwerk-nrw.de)).

#### **5. Produktion und Leistungserstellung – Durch Effizienz Kosten senken, Umwelt schonen und Wettbewerbsfähigkeit fördern.**

Effizienz – d.h. die Senkung der Kosten durch eine verbesserte Nutzung der eingesetzten Ressourcen – ist ein wesentlicher Schlüsselbegriff auf dem Weg zu nachhaltigem Wirtschaften und zur Sicherung der wirtschaftlichen Existenz von Betrieben. Die Leistungserstellungsprozesse unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten zu optimieren bedeutet insbesondere, innovative, energie- und materialsparende Technologien einzusetzen, Qualität zu sichern, Risiken zu minimieren, Recyclingpotenziale zu erschließen und Arbeitsprozesse und Produktionsabläufe zu verbessern. Die Effizienzmaßnahmen erlauben nicht nur Kosten zu sparen – was in Zeiten stark schwankender und tendenziell steigender Rohstoffpreise von besonderer Bedeutung ist – sie haben auch positive Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft.

Ein Beispiel ist der von der Effizienz-Agentur NRW (EFA) entwickelte „Öko-Effizienz-Check Handwerk“. Mit diesem bietet die EFA ein speziell auf die Anforderungen von Handwerksunternehmen gerichtetes Instrument an, mit dem die Vorteile ressourceneffizienten Wirtschaftens verdeutlicht und genutzt werden können ([www.efanrw.de/](http://www.efanrw.de/)).

## **6. Kunden/-innen und Produkte – Innovative Produkt- und Dienstleistungsangebote entwickeln.**

Ziel der wirtschaftlichen Tätigkeit ist es, Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die die Bedürfnisse der Kunden/-innen befriedigen und zu spürbaren Entlastungen des gesellschaftlichen Energie- und Ressourcenverbrauchs führen. Diesen Anspruch können zukunftsfähige Produkt- und Dienstleistungsangebote erfüllen, die über ihren Lebensweg ökonomische, ökologische und soziale Aspekte berücksichtigen. Bei der Entwicklung neuer nachhaltiger Produkt- und Dienstleistungsangebote profitieren Unternehmen im Lebensmittelhandwerk durch die Nähe zu ihren Kunden/-innen. Auch als Weiterverarbeiter von regionalen Produkten, können Unternehmen damit einen Beitrag zu einer positiven Entwicklung ihrer Region leisten. Durch die Teilnahme an freiwilligen Label-Programmen (z.B. Umwelt- und Qualitätszeichen) können Unternehmen im Lebensmittelhandwerk ihre Marktposition verbessern, neue Märkte bzw. Marktnischen entdecken und besetzen. Für die Verbraucher/-innen sind eingeführte und klar definierte Labels eine immer bedeutendere Informationsquelle und Orientierungshilfe und helfen damit, Kunden/-innen langfristig zu binden. Informationen über Labels und Standards in der Ernährungsbranche gibt es u.a. unter: [www.csr-food.com](http://www.csr-food.com).

## **7. Innovation – Pro-aktiv handeln – neue Märkte erschließen.**

Innovationen sind Grundvoraussetzung für die Zukunftsorientierung eines Unternehmens, auch im Lebensmittelhandwerk. In den Zeiten eines sich rasant entwickelnden technischen Fortschritts ist eine pro-innovative Haltung ein notwendiger Faktor der Zukunftsstrategie jedes Unternehmens. Neben technischen Innovationen liegen erhebliche Potenziale im Bereich der sozialen Innovationen. Zur Erschließung solcher Innovationspotenziale bedarf es sowohl der Ideen der eigenen Beschäftigten als auch Kooperationen mit Handwerksunternehmen anderer Gewerbe. Eine Orientierung am Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung kann durch die ganzheitliche Sichtweise auf das eigene Handeln und den Einbezug des Umfeldes Innovationen im Bereich neuer Produkte und Dienstleistungen auslösen (z.B. regenerative Energien).

Ein Praxis-Beispiel ist die FOOD-PROCESSING-INITIATIVE e.V. - das Netzwerk in der Lebensmittelverarbeitung und -technologie ([www.foodprocessing.de](http://www.foodprocessing.de)). Zu den zentralen Aufgaben zählen die Förderung von Innovationen in Produkt, Technologie und Wissen, die Schaffung strategischer Allianzen und Kooperationen sowie der Aufbau von Expertennetzwerken zum fachübergreifenden Informations- und Erfahrungsaustausch.

## **8. Kooperation – Von Netzwerken mit Kooperationspartnern profitieren.**

Die Notwendigkeit zur Kooperation von Handwerksunternehmen ist das Ergebnis der heutigen Kundenwünsche, alle Leistungen aus einer Hand zu erhalten. Gerade kleine und mittelständische Unternehmen im Lebensmittelhandwerk können

der veränderten und oft anspruchsvolleren Nachfrage nur dann in geeigneter Weise nachkommen, wenn sie Kooperationen eingehen. Kooperationen können dazu beitragen, das Spektrum des Angebots zu erweitern und helfen darüber hinaus, die eigenen Kernkompetenzen auszubauen. Durch die gemeinsame Organisation von Akquisition, Werbung, Verwaltung, Auftragsbearbeitung oder vielen anderen Bereichen der Unternehmen erreichen Kooperationspartner wertvolle Effizienzsteigerungen und neue Ertragsmöglichkeiten. Im Lebensmittelhandwerk können die Kooperationen mit Zulieferern und Abnehmern sein, Anbieterkooperationen zur gewerbeübergreifenden Angebotsangabe sowie der gemeinsame Einkauf und die Entsorgung von Abfällen. Ein Beispiel für Kooperationen im Lebensmittelhandwerk ist das „Netzwerk ökologisches Lebensmittelhandwerk e.V.“ ([www.bio-handwerk.de](http://www.bio-handwerk.de)). Dieses setzt sich die oben genannten Handlungsoptionen zum Ziel und unterstützt Unternehmen durch den Wissenstransfer und die Innovationsentwicklung. Es zielt darauf ab, die Bildungsanbieter im ökologischen Lebensmittelhandwerk zu vernetzen, das Selbstverständnis des ökologischen Lebensmittelhandwerks zu profilieren und auf der Basis vorhandener Kooperationserfahrungen im Handwerk einen regionalen Handwerksverbund zu konzipieren.

### **9. Aus- und Weiterbildung/Qualifizierung – Durch Kompetenzentwicklung neue Chancen schaffen und Ideen fördern.**

Gut und praxisnah ausgebildete Beschäftigte sind eine entscheidende Voraussetzung für die Erhaltung und Verbesserung der Produktivität und Qualität, und damit für die Wettbewerbsfähigkeit von Handwerksunternehmen. Die rasanten Veränderungen in Technik und Wirtschaft sowie der Trend zu gewerbeübergreifenden Dienstleistungen erfordern im Handwerk eine weitreichende Flexibilität. Nur durch eine kontinuierliche, lebensbegleitende Weiterbildung der Beschäftigten lassen sich die aktuellen unternehmerischen Herausforderungen bewältigen.

Aber auch die Ausbildung neuer Arbeitnehmer/-innen ist wichtig für das Lebensmittelhandwerk, denn somit wird die Region gestärkt und traditionelle Verfahren lassen sich generationsübergreifend weitervermitteln. Über die Berufsschulen garantiert das Unternehmen gleichzeitig die Integration von Zukunftsthemen in die Aus- und Weiterbildung im Unternehmen und entwickelt ein wichtiges Potenzial zur Erschließung neuer Tätigkeitsfelder und der Nutzung von erneuerbaren Energietechniken (bspw. Photovoltaik, Blockheizwerke mit Biotreibstoffen) und Umweltschutz (z.B. wassersparende Einrichtungen, Abwasserbehandlung).

Ein Beispiel ist das Tool „EuroCrafts21“: Auf der Internetseite [www.eurocrafts21.eu](http://www.eurocrafts21.eu) finden sich die Ergebnisse des Projekts, dem "Euro Crafts 21 Qualifizierungs- und Consulting Konzept" sowie Informationen und konkrete Arbeitsmaterialien für das nachhaltige Wirtschaften in europäischen Handwerksbetrieben.

## **10. Regionale Wirtschaftskreisläufe und globale Verantwortung – Regional handeln, global denken.**

Inzwischen haben viele Betriebe erkannt, dass regionale Wirtschaftskreisläufe die Grundlage ihres Geschäftes sind oder sein könnten. Vor Ort schaffen und erhalten sie Arbeits- und Ausbildungsplätze. Sie sichern damit die Existenz der Regionen sowie ihre eigene Unabhängigkeit. Langfristige Lieferverträge bieten dem eigenen und den Zulieferunternehmen durch langfristige Zeitperspektiven die Sicherung der Unternehmensstabilität. Vor allem das Lebensmittelhandwerk kann so seine Stärken gegenüber der Massenware betonen, wie z.B. durch Regionalprodukte, saisonale Sonderaktionen, individuelle Lösungen etc. Eine Beteiligung an regionalen Wirtschaftskreisläufen bringt klar bezifferbare Umweltentlastungseffekte. In diesem Zusammenhang sollte aber immer auch die eigene „globale Denkweise“ eine Rolle spielen, um internationale Trends und Entwicklungen für das eigene Unternehmen nutzen zu können.

Ein Beispiel: Die Meisterstraße Austria – Handwerkskultur in Österreich. Mit der Initiative Meisterstrasse wurde ein regions- und branchenübergreifendes Netzwerk österreichischer Handwerksbetriebe ins Leben gerufen, die in höchster Qualität regionstypische Produkte herstellen und so Teil des regionalen kulturellen Erbes sind. Mittlerweile führen knapp 300 österreichische Handwerksmeister in sechs Bundesländern die Dachmarke Meisterstrasse als Emblem ([www.meisterstrasse.at](http://www.meisterstrasse.at)).

## **4. Handlungsmöglichkeiten auf der Konsumseite**

Um die Ansprüche der Konsument/-innen zu berücksichtigen, gibt es bereits eine Reihe von Handlungsoptionen für die Unternehmen. Diese bieten auch für das Lebensmittelhandwerk große Potenziale.

Ein sehr bekanntes Vorgehen ist das Labelling von Produkten mit Siegeln und Zertifikaten, die die Einhaltung ökologischer oder sozialer Kriterien bei der Produktherstellung ausweisen. Bekannte Labels für den Bereich Ökologie sind das auf der EG-Öko-Verordnung beruhende Biosiegel sowie das Siegel des Marine Stewardship Council (MSC) und für den Bereich Soziales das Fair-Trade-Siegel. Insgesamt besteht bei den Verbraucher/-innen allerdings die Problematik der Überforderung in Bezug auf Labels. Deren Anzahl hat in den letzten Jahren exponentiell zugenommen und die Masse aus unterschiedlichen Kriterien der jeweiligen Labels ist für Außenstehende häufig schwer zu durchschauen.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. Teitscheid (2011), S. 3.

Bei allen Konzepten geht es darum, dass Unternehmen aktiv ihre Wertschöpfungskette nachhaltiger gestalten und diesen Prozess den Kunden/-innen vermitteln. Dadurch haben die Unternehmen sogar die Möglichkeit, Einfluss auf die Konsument/-innen zu nehmen, indem sie durch ihre Kommunikationsstrategien Verhaltensänderungen anstoßen. Dieser Kommunikationsweg kann allerdings auch von den Konsument/-innen ausgehen: Die Nachfrage nach Produkten, die eine gesunde Lebensweise unterstützen, steigt. Indem sich das Unternehmen im Lebensmittelhandwerk an diese Nachfrage anpasst, gewinnt es nicht nur weitere Marktanteile hinzu, sondern kann durch frische, saisonale und regionale Produkte Kosten sparen. Dadurch kann ein geringerer Preis für das Produkt genommen werden, der eigene Kosten deckt und gleichzeitig den Kunden/-innen überzeugt. Eine faire Preisstruktur gilt es auch zu kommunizieren, denn die Bereitschaft, mehr für Produkte zu zahlen, steigt mit der Qualität des Produktes.<sup>26</sup>

Um Kunden/-innen so gut wie möglich zu erreichen, sollten Unternehmen im Lebensmittelhandwerk sich mit der Alltagsstruktur von Konsument/-innen beschäftigen, denn diese bestimmt in einem erheblichen Umfang die Konsumgewohnheiten der Verbraucher/-innen. Im Alltag müssen Menschen neben der alltäglichen Haushaltsführung auch die Anforderungen aus ihrer Berufswelt mit Wünschen ihrer Freizeitgestaltung zusammenbringen. Die knappe Zeit muss optimal geplant und durchstrukturiert werden. Hinzu kommt die zunehmende Vielfalt und Ausdifferenzierung von Lebensmitteln und Mahlzeitangeboten und diese führt zu einer Zunahme von Handlungsoptionen. Diese Zunahme bedeutet aber nicht nur ein Mehr an Wahl- und Gestaltungsmöglichkeiten, sondern vermehrt die Entscheidungs- und Informationsnotwendigkeit und minimiert somit auch die Zeit für die Informationsbeschaffung und die Koordinierungs-, Beschaffungs- und Zubereitungszeit von Lebensmitteln. Diese zusätzliche Aufgabe der Konsument/-innen erschwert die Alltagsgestaltung und erfordert eine rasche Anpassung von Lebensführungskompetenzen: Vorhandene Alltagskompetenzen, bewährte Routinen und gewohnte Handlungsmuster müssen wieder auf ihre Tragfähigkeit überprüft und gegebenenfalls angepasst und verändert werden.<sup>27</sup> Hier stellt sich auch die Frage nach der Mobilität der Kunden/-innen und inwieweit die Unternehmen diesen „entgegenkommen“ wollen. Abhängig von der Hauptzielgruppe, die Unternehmen im Lebensmittelhandwerk bedienen wollen, sollten sie sich über Stände auf Wochenmärkten, Onlineshops oder Marktwagen Gedanken machen, um die eigene Zielgruppe besser zu erreichen und ggf. neue Kunden/-innen zu gewinnen.

Ein Mittel zielgruppenspezifischer Analyse könnten die von Stieß und Hayn<sup>28</sup> entwickelten Ernährungsstile im Lebensphasenmodell sein, die Aufschluss geben sollen, in welchem Lebensabschnitt Menschen für welche Produktgruppen zugäng-

---

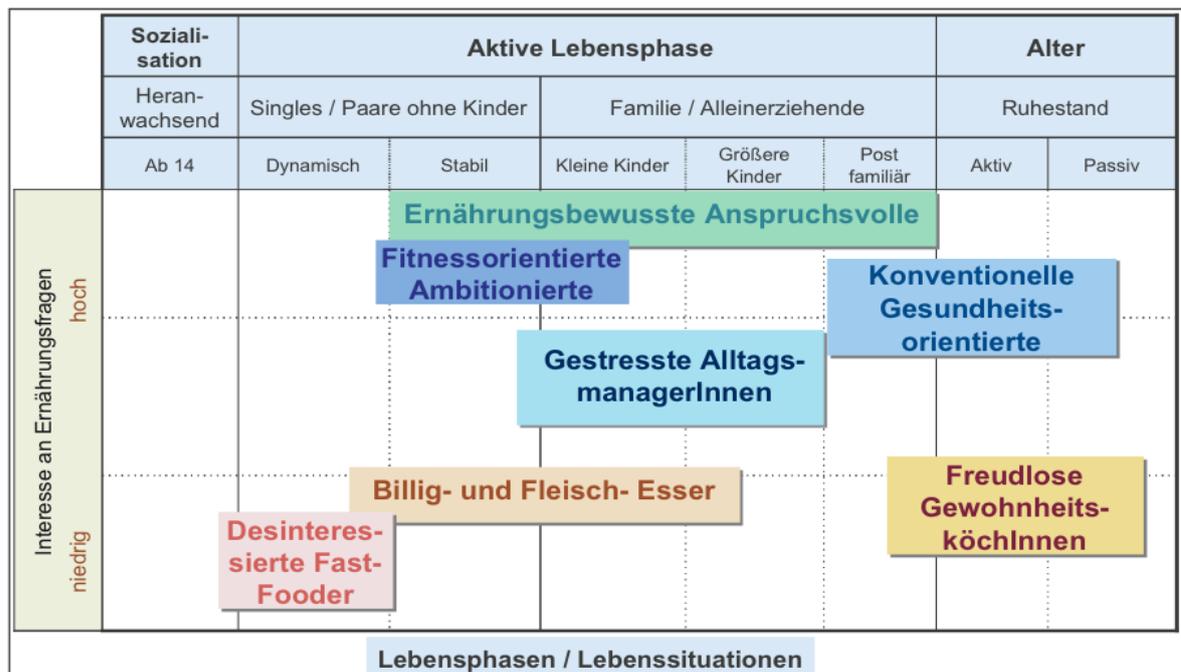
<sup>26</sup> Vgl. Eberle et al. (2006), S. 80.

<sup>27</sup> Vgl. Stieß/Hayn (2005), S. 135f.

<sup>28</sup> Vgl. Stieß/Hayn (2005).

lich sind, sich also bestimmte Produkte finanziell leisten können, das Bewusstsein entwickelt haben sich bestimmte Produkte leisten zu wollen und den soziodemographischen Rahmen haben entsprechende Lebensmittel zu gebrauchen (Familie etc.). Die folgende Abbildung 2 zeigt das Lebensphasenmodell:

Abb. 2: Ernährungsstile im Lebensphasenmodell: Interesse an Ernährungsfragen



Quelle: Stieß/Hayn (2005).

Für das Lebensmittelhandwerk erschließen sich demnach folgende Themenfelder, die im Hinblick auf eine langfristige Kundenbindung zu beachten sind: Produktqualität (Labelling), Gesundheit, Mobilität, faire Preisstruktur. Diese Themenfelder gilt es entsprechend den Kunden/-innen zu kommunizieren, denn nur dadurch erreicht man diese dauerhaft. Kommunikationsstrategien können bereits durch kleine Veränderungen umgesetzt werden, indem man beispielsweise die Art und Weise der Verpackung ändert, zertifizierte Produkte für die Produktion verwendet etc. Ein Unternehmen schafft Vertrauen bei den Kunden/-innen und damit eine langfristige Bindung durch eine authentische und dauerhafte Umstellung hin zu einer nachhaltigen Wirtschaftsweise.

## 5. Fazit und Ausblick

Insgesamt zeigt sich, dass das Lebensmittelhandwerk große Potenziale aufweist, sich über eine nachhaltige Wirtschaftsweise neu im Markt zu positionieren. Instrumente nachhaltigen Wirtschaftens werden ebenso wie Label und Standards vor allem im Lebensmittelhandwerk in den kommenden Jahren weiter an Bedeutung gewinnen: Zum einen durch eine stärkere Nachfrage von Seiten der Kunden/-

innen, und zum anderen birgt eine Umstellung zur nachhaltigen Wirtschaftsweise große Einsparpotenziale für das Unternehmen und unterstützt so die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens. Die Anzahl der Beispiele verdeutlicht, dass es im Lebensmittelhandwerk bereits einige vorzeigbare Umsetzungen gibt, Nachhaltigkeit und (Lebensmittel-)Handwerk in Einklang zu bringen.

Wesentlicher Punkt bleibt letztlich, dass vorhandene Angebote an Instrumenten, Labeln und Standards sowie Netzwerken und Kooperationen erkannt, genutzt und pro-aktiv von einer Vielzahl von Handwerksunternehmen umgesetzt werden. Nur so kann ein signifikanter Beitrag geleistet werden, die bestehenden großen Herausforderungen des nachhaltigen Wirtschaftens im Lebensmittelhandwerk zu bewältigen.

## Literatur

- Bundesministerium für Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz (2010): Ausgewählte Daten und Fakten der Agrarwirtschaft. <http://berichte.bmelv-statistik.de/DFB-0010000-2010.pdf> (30.06.2011)
- Deutscher Bauernverband (2011): Situationsbericht 2011, Berlin.
- Eberle, U., Hayn, D., Rehaag, R. und Simshäuser, U. (2006): Ernährungswende. Eine Herausforderung für Politik, Unternehmen und Gesellschaft, München.
- European Commission (Hrsg.) (2010): Preparatory Study on Food Waste across EU 27.
- Foodwatch (2008): Klimaretter Bio? Der foodwatch-Report über den Treibhauseffekt von konventioneller und ökologischer Landwirtschaft in Deutschland. Berlin.
- GfK Panel Services Deutschland, Roland Berger Strategy Consultants GmbH und Bundesvereinigung der Deutschen Ernährungsindustrie e.V., BVE (2009): Consumers' Choice '09, Nürnberg.
- Hauff, V. (Hrsg.) (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung, Greven.
- Hausladen, H. (2001): Regionale Vermarktung. Diss. Technische Universität München-Weihenstephan.
- Koerber, K. von (2000): Ernährungsökologie. In: Schönberger G, und Spiekermann U. (Hrsg.): Die Zukunft der Ernährungswissenschaft, Heidelberg, S. 161-173.
- Koerber, K.I von und Kretschmer, J. (2006): Ernährung nach den vier Dimensionen. In: Ernährung und Medizin 2006, 21. S. 178-185.
- Lemken, Th., Rohn, H. und Welfens, M. J. (2007): Chancen nachhaltigen Wirtschaftens nutzen. Information für Berater/-innen im Handwerk und den Handwerksorganisationen, Düsseldorf.
- Rohn, H. (2009): Konzepte und Unterstützungsangebote zum nachhaltigen Wirtschaften in der Ernährungsbranche. – Soest: Ministerium für Schule und Weiterbildung des Landes Nordrhein-Westfalen – (Eukona Aspekte; 5)
- Rohn, H. und Lemken, Th. (2007): „Selbst-Check Handwerk“: Selbstbewertung zum nachhaltigen Wirtschaften in Handwerksbetrieben. In: Nachhaltiges Wirtschaften in Handwerksbetrieben: eine Handreichung zur Durchführung eines Qualifizierungs- und Beratungskonzeptes; Ergebnisse aus dem Modellversuch; CD-ROM. Westdt. Handwerkskammertag. Düsseldorf.
- Statistisches Bundesamt (2011): Beschäftigte und Umsatz im Handwerk, Handwerksähnliches Gewerbe. <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Publikationen/Fachveroeffentlichungen/Handwerk/BeschaefigteUmsatz/BeschaefigteUmsatzHandwerk,templateId=renderPrint.psm>, Handwerk 2011 (03.08.2011)
- Stieß, I. (2005): Zielgruppen für den Bio-Markt - Ergebnisse einer Studie des Instituts für sozial-ökologische Forschung. In: Heß, J., Rahmann, G. (Eds.) (2005): Ende der Nische. Beiträge zur 8. Wissenschaftstagung ökologischer Landbau, Kassel.

Stieß, I. und Hayn, D. (2005): Ernährungsstile im Alltag. Ergebnisse einer repräsentativen Untersuchung. Ernährungswende- Diskussionspapier Nr. 5. Institut für sozial-ökologische Forschung. Frankfurt am Main.

Teitscheid, P. (2011): Nachhaltigkeit in der Ernährungswirtschaft – Der lange Weg vom Acker bis zum Teller. Welche Konzepte verfolgt die Branche. Online unter: [https://www.fh-muenster.de/fb8/downloads/alumni/alumni\\_2011/Teitscheid.pdf](https://www.fh-muenster.de/fb8/downloads/alumni/alumni_2011/Teitscheid.pdf) (03.08.2011)

Zentralverband des deutschen Handwerks (ZHD)(2010): Betriebsstatistik 2010. Online unter: [http://www.zdh-statistik.de/application/load\\_doc.php?datei=20110324164449\\_Betriebsstatistik\\_2010.pdf](http://www.zdh-statistik.de/application/load_doc.php?datei=20110324164449_Betriebsstatistik_2010.pdf) (07.07.2011)

**Justus von Geibler\***

**Nachhaltige Zukunftsmärkte in der Bauwirtschaft:**

Bauen mit Holz

---

\* *Dr. Justus von Geibler ist Projektleiter am Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie, Wuppertal.*

## Gliederung

1.	Nachhaltigkeit in der Bauwirtschaft – eine große Herausforderung	147
2.	Nachhaltige Zukunftsmärkte für das Bauen und Sanieren mit Holz	148
2.1	Welche Trends zeigen sich?	148
2.2	Wo liegen Zukunftsmärkte für das Bauen und Sanieren mit Holz?	150
2.3	Wie sieht ein nachhaltiges Angebot in diesen Zukunftsmärkten aus?	152
3.	Handlungsansätze	155
3.1	Methodische Unterstützung: Beispiel Zukunfts-Check HolzBau	155
3.2	Strukturwandel, Innovationen und neue Systemlösungen	158
3.3	Orientierung im Markt und in seiner Produktvielfalt	158
3.4	Kundenorientierung und Kundenintegration	159
3.5	Vernetzung	160
4.	Schlussfolgerungen	160
	Literatur	162

## 1. Nachhaltigkeit in der Bauwirtschaft – eine große Herausforderung

Handwerk und Nachhaltigkeit sind nicht nur eng, sondern auch wechselseitig miteinander verbunden. Einerseits ist das Handwerk zur Realisierung einer nachhaltigen Entwicklung von großer Bedeutung, auf der anderen Seite bietet das Leitbild „Nachhaltigkeit“ Handwerksbetrieben auch die Chance, Wettbewerbsvorteile zu nutzen und auszubauen.

Doch auf welchem Wege können Handwerksbetriebe eine nachhaltige Entwicklung vorantreiben? Das Handwerk übt als wichtiger Arbeitgeber und Ausbilder Einfluss auf die Entwicklung von Humanressourcen.<sup>1</sup> Das Handwerk kann so den Weg zur Nachhaltigkeit über Bildung ebnen bzw. fördern. Handwerksbetriebe greifen auch in vielfältiger Weise auf regionale Produktionsfaktoren zurück und sind für die regionale Versorgung mit Waren und Dienstleistungen von zentraler Bedeutung. Der Wirtschaftsbereich Handwerk ist folglich für die Aufrechterhaltung regionaler Wertschöpfungskreisläufe von elementarer Bedeutung und durch seinen regionalen Fokus, zwangsläufig und untrennbar mit dem Nachhaltigkeitsgedanken verknüpft. Darüber hinaus kann das Handwerk, aufgrund von Flexibilität, Veränderungsprozesse anstoßen und aktiv mitgestalten. Eine stärker auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Wirtschaftsweise im Handwerk könnte Signalwirkung für andere Wirtschaftszweige haben. Daher kann dem Handwerk auch eine strukturelle Rolle zugeschrieben werden. Auf Grund der Vielzahl der dem Handwerk zugehörigen Arbeitsbereiche, wie etwa das Bau- und Holzgewerbe, sind auch die vom Handwerk ausgehenden (aggregierten) Umweltbelastungen vielfältig und keinesfalls zu unterschätzen. Es lohnt sich daher Chancen und Grenzen dieses Wirtschaftszweiges - bezüglich der Realisierung einer nachhaltigen Entwicklung - zu analysieren.<sup>2</sup>

Das Handwerk ist aber nicht nur für die Umsetzung einer nachhaltigen Entwicklung bedeutend, sondern umgekehrt stellt das Leitbild Nachhaltigkeit auch eine Chance für diesen Wirtschaftszweig dar. In handwerklich gefertigten Produkten und Dienstleistungen, die durch eine hohe Qualität und Langlebigkeit gekennzeichnet sind, liegt die große Chance die Bedürfnisse eines wachsenden, nachhaltigkeitsorientierten Kundensegments zu befriedigen. Auf diese Weise könnten handwerkliche Betriebe trotz globalen Kostendrucks ihre Wettbewerbsfähigkeit behaupten bzw. ausbauen.<sup>3</sup>

Der vorliegende Beitrag thematisiert Möglichkeiten zur Förderung des Nachhaltigen Bauens mit Holz. Seine Zielsetzung kann durch die folgenden Fragestellungen

---

<sup>1</sup> Vgl. Glasl/Maiwald/Wolf (2008).

<sup>2</sup> Vgl. Fehrenbach (1999); Herzig/Rheingans-Heintze/Schaltegger/Tischer (2003).

<sup>3</sup> Vgl. Herzig/Rheingans-Heintze/Schaltegger/Tischer (2003).

gen beschrieben werden: Warum ist das Thema Nachhaltigkeit für die Bauwirtschaft - insbesondere für das Bauen und Sanieren mit Holz - von hoher Relevanz? Wie werden die nachhaltigen Zukunftsmärkte für das Bauen und Sanieren mit Holz aussehen? Welche potenziellen Handlungsansätze können einen Beitrag zur Realisierung einer nachhaltigen Entwicklung in der Bauwirtschaft leisten? Im Mittelpunkt stehen dabei die Ergebnisse des Projekts „Holzwende 2020plus“, das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung über den Projektträger Jülich gefördert wurde.<sup>4</sup>

Der Beitrag gliedert sich wie folgt. In Kapitel 2 wird zunächst beschrieben, welche Trends im Projekt für den Baustoff Holz identifiziert wurden, welche Märkte damit für die Zukunft relevant sind und wie ein nachhaltiges Angebot aussehen könnte, das diese Zukunftsmärkte bedienen kann. In Kapitel 3 wird zunächst dargelegt, durch welche Methoden die nachhaltigen Zukunftsmärkte erschlossen werden können. Im Zuge dessen wird vertiefend auf den „Zukunfts-Check HolzBau“ eingegangen. Weiterhin werden andere Handlungsansätze skizziert, mittels derer die Erschließung nachhaltiger Zukunftsmärkte für den Baustoff Holz unterstützt bzw. umgesetzt werden kann. Schließlich werden in Kapitel 4 die Schlussfolgerungen, die im Holzwendeprojekt bezüglich der Thematik „Nachhaltige Zukunftsmärkte in der Bauwirtschaft: Bauen mit Holz“ gezogen wurden, zusammenfassend dargestellt.

## **2. Nachhaltige Zukunftsmärkte für das Bauen und Sanieren mit Holz**

Im Folgenden wird den Fragen nachgegangen, welche Trends sich für den Baustoff Holz zeigen, welche Märkte damit für die Zukunft attraktiv sind und was Nachhaltigkeit für das Bauen und Sanieren mit Holz konkret bedeutet. Die Antworten auf diese Fragen bilden die Basis, konkrete Ansätze zur Erschließung nachhaltiger Zukunftsmärkte zu entwickeln.<sup>5</sup>

### **2.1 Welche Trends zeigen sich?**

Vor dem Hintergrund, dass die Bedeutung von nachwachsenden Roh-, Bau- und Werkstoffen zunimmt und die direkte Energiegewinnung mit der stofflichen Nutzung nachwachsender Rohstoffe immer stärker konkurriert, wurden im Holz-

---

<sup>4</sup> Die Homepage [www.holzwende2020.de](http://www.holzwende2020.de) bietet mehr Informationen zu dem „Holzwende- Projekt“ und den Projektergebnissen.

<sup>5</sup> Dieses Kapitel basiert weitgehend auf folgenden Ergebnissen des Holzwende-Projektes: der Abschlussbroschüre „Erschließung nachhaltiger Märkte für das Bauen mit Holz“ (Kristof/Bierter/Erdmann/Fichter/von Geibler/Wegener/Windeisen, 2008) sowie dem Buch „Zukunftsmärkte für das Bauen mit Holz“ (Kristof/von Geibler, 2008).

wende-Projekt sich abzeichnende Trends analysiert und Zukunftsmärkte identifiziert.<sup>6</sup> Zudem wurden Handlungsoptionen für Wirtschaft und Politik ausgelotet und daraus Szenarien für mögliche Zukunftsentwicklungen abgeleitet.<sup>7</sup> Diese ergänzen die bestehenden Zukunftsanalysen.<sup>8</sup> Damit haben Politik, Wirtschaft und andere zentrale Akteure eine bessere Entscheidungsgrundlage, um nachhaltige Zukunftsmärkte zu erschließen und eine „Holzwende 2020plus“ einzuleiten.

Das Erschließen der Zukunftsmärkte für das Bauen und Sanieren mit Holz hängt stark von sehr unterschiedlichen Treibern und Hemmnissen ab. Treiber eröffnen Chancen für die Holzwirtschaft – insbesondere den Holzbau – und verbessern die Möglichkeiten, Zukunftsmärkte zu erschließen. Ein solcher Treiber ist beispielsweise eine wachsende Nachfrage nach Holz und Holzprodukten im Ausland. Hemmnisse bremsen die Entwicklung von Holzwirtschaft und Holzbau oder beeinflussen sie sogar negativ. Beispiele sind Engpässe in der Rohstoffversorgung oder die Qualitätseinbußen durch Schädlinge, Sturmanfälligkeit etc. aufgrund neuartiger Waldschäden. Treiber und Hemmnisse entfalten ihre Wirkung in ganz unterschiedlichen Zeiträumen. Während bestimmte Trends – wie der Umbau zu naturnahen Wäldern oder die demographische Entwicklung – erst langfristig voll zum Tragen kommen, haben andere Trends – wie der Rückgang des Wohnungsneubaus – bereits kurzfristig Bedeutung. In Tabelle 1 sind die zentralen Treiber und Hemmnisse und ihre Zeitperspektive abgebildet.

Tabelle 1: Trends der Zukunftsmärkte für das Bauen und Sanieren mit Holz

Trendbereiche	Relevanter Zeitraum			Trends / Entwicklungen	Wirkung
	bis 2010	2010-2020	nach 2020		
Entwicklung im Baugewerbe				Rückgang des Wohnungsneubaus	–
				Zunahme der Modernisierungen	+
Strukturwandel in der Holzindustrie				Konzentrationsprozesse setzen sich fort	+/-
Einkommensentwicklung				Stagnation der Einkommen	–
Soziodemographischer Wandel				Alternde Gesellschaft	+/-
				Zunahme der Haushaltszahl bis 2017, danach Abnahme	+/-
				Bevölkerungsrückgang ab 2020	–

<sup>6</sup> Vgl. Behrendt/Henseling/Erdmann/Knoll (2007).

<sup>7</sup> Vgl. Erdmann (2007).

<sup>8</sup> Vgl. z.B. CEI-Bois (2000); Knauf Consulting (2004); United Nations (2005); European Commission (2005).

Wandel der Lebensstile			Ausdifferenzierung der Lebensstile	+/-
			Neue Zielgruppen: LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability), Senior/-innen	+
Technologische Innovationen			Chemische Modifikation von Holz; neue Anwendungsfelder	+
			Hybride Werkstoffe: Kombination mit anderen Materialien	+
			Stärkere Funktionsorientierung und mehr Systemlösungen	+
Globalisierung der Holzmärkte			Konkurrenz aus Osteuropa / Russland	-
			Zunahme der Exportnachfrage	+
Rohstoffverfügbarkeit			Große ungenutzte Holzvorräte in Deutschlands Wäldern	++
			Mobilisierungshemmnisse v.a. im Kleinst- und Kleinprivatwald	--
			Rohstoffversorgungsengpässe	--
Nutzungskonkurrenz			Steigende Nachfrage nach Holz für die energetische Nutzung	-
Klimawandel			Temperaturanstieg, Zunahme der Wetterextreme (incl. Stürme)	-
Qualitätseinbußen durch Kalamitäten aufgrund der neuartigen Waldschäden			Saurer Regen, Schädlingsbefall, Eutrophierung, Wetterextreme	-
Politische Rahmenbedingungen			Politik für die Nachhaltige Entwicklung	+
			Energie- und Klimapolitik	+
			Naturnaher Waldumbau	+/-

Quelle: Behrendt / Henseling / Erdmann / Knoll, 2007 (+ = Treiber; - = Hemmnis; +/- = positive wie negative Auswirkungen für den Holzbau).

## 2.2 Wo liegen Zukunftsmärkte für das Bauen und Sanieren mit Holz?

Die Trendanalyse zeigt mehrere Ansatzpunkte, Zukunftsmärkte für das Bauen und Sanieren mit Holz zu erschließen:

- **Hybride Werkstoffe**, die Holz mit anderen Materialien verbinden, aber auch **neue Holzwerkstoffe**, die mit Technologien aus anderen Bereichen produziert werden, bieten große Chancen. Ein gutes Beispiel ist die im „Holzwende 2020plus“-Praxisprojekt „Materialallianzen“ umgesetzte Verknüpfung von Materialien aus nachwachsenden Rohstoffen mit Techniken aus der Kunststoffverarbeitung – die ARBOFORM®-Bauplatten. Neue Werkstoffe verbessern die Konkurrenzfähigkeit der Holzprodukte in vielen angestammten Anwendungs-

bereichen und eröffnen neue Anwendungsgebiete, auch weil damit Systemlösungen und neue Konstruktionen möglich werden.<sup>9</sup>

- Der Sanierungs- und Modernisierungsmarkt wächst und wird politisch gefördert, um den Klimawandel zu bremsen und Ressourcen zu schonen.<sup>10</sup> Ungefähr zwei Drittel des Material- und Energieaufwandes im Gebäudesektor entstehen beim Bau von Gebäuden. Wird saniert statt abgerissen und neu gebaut, können bis zu 80 % Material und Energie eingespart werden. Deshalb ist das Bauen im Bestand sehr relevant für den Baustoff Holz, der gerade in der Sanierung seine Stärken hat – beispielsweise durch einen hohen Vorfertigungsgrad, kurze Sanierungszeiten, geringes Gewicht.<sup>11</sup>
- Um den Flächenverbrauch und die zunehmende Zersiedelung zu bremsen, aber auch weil eine im Durchschnitt älter werdende Gesellschaft andere Bedürfnisse hat (beispielsweise ziehen ältere Menschen wieder in die Städte, um kürzere Wege zum Einkaufen und zu Arztpraxen zu haben), wird erwartet, dass die **Nachverdichtung der Städte** eine Renaissance erleben wird. Dabei kann auch der Baustoff Holz profitieren, der sich für den Bau in Siedlungslücken, für mehrgeschossige Gebäude bis hin zur Entwicklung ganzer Viertel gut einsetzen lässt.<sup>12</sup> Insbesondere die Aufstockung bestehender Gebäude bietet dabei ein großes Potential, da durch einen hohen Vorfertigungsgrad kurze Verarbeitungszeiten und geringere Kosten erreicht werden können und damit die Nutzer der Gebäude auch nur kurze Zeit hinsichtlich Wohnqualität oder Arbeitsbedingungen beeinträchtigt werden.
- Auf neue Zielgruppen ausgerichtete Marktsegmente wie beispielsweise die „Lebensabschnitt-Häuser“ für Bevölkerungsgruppen, die nicht mehr das „Haus für das ganze Leben“ bauen wollen, sind ebenfalls ein relevanter Zukunftsmarkt. Allerdings orientieren sich die Holzwirtschaft und der Holzbau heute noch sehr stark am Rohstoff Holz und seinen technischen Eigenschaften und zu wenig an den Anforderungen und Bedürfnissen der Kunden und Nutzer. Für eine erfolgreiche Vermarktung von Holzprodukten müssen jedoch die Kundenwünsche viel stärker berücksichtigt werden. Werden die Kunden in die Produktentwicklung oder die Planung des Bau- oder Sanierungsvorhabens aktiv mit einbezogen, können zielgruppenspezifische Lösungen (z.B. für die Generation 50+, die Erbgeneration oder ökologisch motivierte Milieus) maßgeschneidert entwickelt und erfolgreich am Markt platziert werden.<sup>13</sup>

---

<sup>9</sup> Vgl. Wegener/Windeisen/Scholz/Schrader/Pfitzer/Nägele (2006).

<sup>10</sup> Vgl. Mantau (2005); Luers (2005).

<sup>11</sup> Vgl. auch BMBF (2004); CEI-Bois (2000); Holzabsatzfonds (2002); Fornefeld/Tschurtschenthaler/Oefinger (2004).

<sup>12</sup> Vgl. Eimertenbrink/Fichter (2006).

<sup>13</sup> Vgl. auch Mantau (2002).

- **Systemlösungen** und aus Modulen aufgebaute Angebote, die auch den Industriebau als Vorbild nehmen, erlauben Anpassungen an die jeweilige Zielgruppe sowie kostengünstige und ökologisch vorteilhafte Lösungen. In Verbindung mit „Rundum-Sorglos-Paketen“ vereinfachen sie das Bauen und Sanieren für private Bauherren, die Wohnungswirtschaft und die öffentliche Hand wesentlich.<sup>14</sup>
- Auslandsmärkte für das Bauen und Sanieren mit Holz sind relevant, Exportchancen eröffnen sich durch die steigende Nachfrage aus den USA, Asien, Russland und Osteuropa. Allerdings sollte die wachsende Konkurrenz durch Produkte aus Osteuropa, Russland und anderen CIS-Staaten (Nachfolgestaaten der Sowjetunion) im Auge behalten werden. Deswegen sollten an die Exportmärkte angepasste Produkte entwickelt und dabei das Know-how der deutschen Anbieter gezielt als Wettbewerbsvorteil genutzt werden.<sup>15</sup>
- Die zunehmende Nutzungskonkurrenz zwischen der stofflichen und der energetischen Nutzung von Holz macht **Systemlösungen für Nutzungskaskaden** wie gut demontierbare Designlösungen, Upcycling (z.B. aus Plastikflaschen werden Fleecepullis) und Downcycling (z.B. aus Holzbauteilen werden Kartonagen), einfache Möglichkeiten für Wieder- und Weiternutzungen und **Dienstleistungsangebote rund um die Sekundärrohstoffe** wie Rohstoffbörsen oder öko-industrielle Industrieparks interessant.

### 2.3 Wie sieht ein nachhaltiges Angebot in diesen Zukunftsmärkten aus?

Nachhaltigkeit ist sowohl im Bereich Bauen und Sanieren als auch in der Forst- und Holzwirtschaft ein breit diskutiertes Thema.<sup>16</sup> Die Umsetzung der Nachhaltigkeitsziele bleibt aber weit hinter den Erwartungen zurück. An drei Beispielen soll dies kurz erläutert werden.

1. Bei der energetischen Sanierung von Wohn- und Nichtwohngebäuden gibt es einen enormen Handlungsbedarf. Die dazu aufgelegten öffentlichen Förderprogramme wie beispielsweise die KfW-Programme erreichen nur einen kleinen Teil der Zielgruppe. Nur bei rund einem Viertel der Modernisierungen wird gleichzeitig auch energetisch saniert. Auch im Neubau werden die Anforderungen der Energieeinsparverordnung oft nicht erreicht, da die Umsetzung der vorgesehenen Energieeffizienzmaßnahmen nur unzureichend kontrolliert wird.

---

<sup>14</sup> Vgl. Bierter/Clausen/Fichter (2006).

<sup>15</sup> Vgl. Behrendt/Henseling/Erdmann/Knoll (2007).

<sup>16</sup> Vgl. z.B. BMBF (2004); Buchert (2001); Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2001); Frühwald/Pohlmann (2002); Rat für Nachhaltige Entwicklung (2004); Bundesregierung (2005); BMVEL (2004); Türk/Münzing/Wallbaum (2007); Kristof/Schmitt/Villar/Geibler/Lippert (2006).

Der Energieverbrauch, die damit verbundenen Treibhausgas-, Stickoxid- und weiteren Schadstoffemissionen und auch die Heizkosten sind damit weiterhin unnötig hoch – zum Schaden von Eigentümer/-innen und Mieter/-innen, der Umwelt und der zukünftigen Generationen.

2. Das Thema materialeffizientes Bauen wird derzeit kaum in der Öffentlichkeit diskutiert. So bauen oder sanieren selbst engagierte Planungs- und Architekturbüros, Bauträger und Vermieter/-innen, die sich der Problematik sehr bewusst sind, kaum materialeffizient. Schließlich haben sie derzeit keinen direkten Vorteil dadurch und die Kunden und Mieter/-innen fragen nur in Ausnahmefällen nach solchen Leistungen.
3. Kaum ein Kunde kennt die Nachhaltigkeitszertifikate für Rohholz und vor allem für die Holzprodukte.<sup>17</sup> Häufig werden die Labels auch verwechselt. Daher spielen Zertifikate und Labels auf dem Markt nur eine geringe Rolle und kaum eine Kaufentscheidung orientiert sich an hochwertigen Labels.<sup>18</sup>

Da Unternehmen auch beim Bauen und Sanieren mit Holz dauerhaft nur erfolgreich sein werden, wenn sie nachhaltig produzieren und nachhaltige Produkte und Dienstleistungen anbieten, schließt sich direkt die Frage an: Wie sieht ein nachhaltiges Angebot für Produkte und Dienstleistungen auf diesen Zukunftsmärkten aus?

Antwort darauf gibt das im Holzwende-Projekt entwickelte Ziel-Indikator-System, das speziell für die Wertschöpfungskette Nachhaltiges Bauen und Sanieren mit Holz entwickelt wurde.<sup>19</sup> Basis dafür waren vorliegende, übergreifender angelegte Ansätze aus der Literatur<sup>20</sup> und Experteninterviews.

Tabelle 2 zeigt die Ziele für die Wertschöpfungskette Bauen und Sanieren mit Holz und die für die Erfolgsmessung notwendigen Indikatoren für das politische und gesellschaftliche Gestalten von Märkten und ihren Rahmenbedingungen. In der gesellschaftlichen Debatte und in der Markterschließung sind vor allem konkrete, messbare Ziele und Indikatoren handlungsrelevant. Deshalb enthält das Ziel-Indikator-System für die Politikebene ausschließlich Ergebnis- und Zustandsindikatoren. Auf der konkreten Unternehmensebene sind zusätzlich Prozessindikatoren hilfreich, die lediglich die Existenz beispielsweise von Umweltmanagementsystemen oder Weiterbildungsaktivitäten erfassen, da für Unternehmen die darüber erzielte Wirkung nicht mit vertretbarem Aufwand messbar sind.

---

<sup>17</sup> Vgl. FSC (2004); PEFC (o.J.); natureplus (2007).

<sup>18</sup> Vgl. Burger/Hess/Lang (2005).

<sup>19</sup> Vgl. Kristof/Schmitt/Villar/Geibler/Lippert (2006); Kristof/Schmitt (2007).

<sup>20</sup> z.B. CSD (2001); OECD (2004); Ankele/Buchert/Ebinger/Fürst/Jenseit/Schmitz/Steinfeldt/Schultz/Stieß/Hentschke (2001); BMVBW (2001); Buchert (2001); BMBF (2002); MCPFE (2003).

Tabelle 2: Ziel-Indikator-System für die Wertschöpfungskette Bauen und Sanieren mit Holz auf der Ebene der politischen und gesellschaftlichen Gestaltung von Märkten und ihren Rahmenbedingungen

Ziele	Indikatoren
<b>Ziele und Indikatoren für die einzelnen Wertschöpfungsstufen</b>	
<b>1. Wald- und Forstwirtschaft</b>	
Nachhaltige Waldbewirtschaftung	Waldbewirtschaftung mit extern zertifiziertem Nachhaltigkeitsmanagement
Effiziente Erschließung der Vermarktungspotentiale	Bedarfsgerechte Bereitstellung qualitativ hochwertigen Holzes für den Bausektor
<b>2. Industrielle und handwerkliche Holzbearbeitung und -verarbeitung</b>	
Be- / Verarbeitung regionaler / zertifizierter Holzprodukte	Anteil der Verwendung von regional produziertem Holz
	Anteil der Verwendung von zertifiziertem Holz
Benchmarking / Produktkennzeichnung	Anteil der produzierten Holzbaustoffe mit einem Nachhaltigkeitslabel / -gütezeichen
Nutzungskaskaden	Anteil der Produktion recyclingfähiger Holzbaustoffe
<b>3. Nachhaltig Bauen und Sanieren mit Holz</b>	
Verwendung nachhaltiger Holzprodukte	Anteil der regional hergestellten Holzbaustoffe
	Anteil der zertifizierten Holzbaustoffe
	Einsatz von recyclingfähigen und wieder verwendbaren (Holz-)Baustoffen
<b>4. Gebäudenutzung</b>	
Steigerung der Wohnqualität und Sicherheit	Wohnqualität (Raumluft, Lärmemissionen etc.)
	Sicherheit (Toxizität im Brandfall, dauerhafte statische Belastbarkeit etc.)
Kosteneffizienz in der Betriebsphase	Betriebs-, Unterhaltungs- und Wartungsaufwand
	Lebensdauer und Renovierungsintervalle
<b>5. Nachhaltige Entsorgung von Gebrauchtaustoffen</b>	
Nachhaltige Entsorgung	Kontrollierte energetische Verwertung des nicht-wiederverwendbaren Altholzes
	Umweltgerechte Beseitigung des energetisch und stofflich nicht nutzbaren Altholzes
<b>Wertschöpfungskettenübergreifende Ziele und Indikatoren</b>	
Nachhaltige Unternehmensführung	Reduktion Material-, Energie- und Wasserverbrauch
	Anteil der Nutzung erneuerbarer Energien und nachwachsender Rohstoffe
	Verminderung der Emissionen und Schadstoffbelastungen
Agieren in der Wertschöpfungskette (incl. Handel und Logistik)	Reduktion und Optimierung des Transportbedarfs
Wettbewerbsfähigkeit und Innovationen	Schaffung und Sicherung heimischer Arbeitsplätze

Quelle: Kristof/Schmitt/Villar/Geibler/Lippert (2006).

Das Ziel-Indikator-System enthält sowohl Ziele und Indikatoren, die auf die jeweilige Wertschöpfungsstufe zugeschnitten sind, als auch solche, die für alle Wertschöpfungsstufen gleichermaßen gelten.

### **3. Handlungsansätze**

Eine nachhaltige Entwicklung zu etablieren und die Probleme aufgrund knapper werdender Ressourcen sowie die wachsenden Nutzungskonkurrenzen zu lösen, sind die zentralen Herausforderungen beim Erschließen nachhaltiger Zukunftsmärkte für das Bauen und Sanieren mit Holz. Vor diesem Hintergrund soll im Folgenden an konkreten Beispielen illustriert werden, wie die Erschließung nachhaltiger Zukunftsmärkte für den Baustoff Holz konkret umgesetzt und unterstützt werden kann. Die Erfahrungen der Praxisprojekte aus dem Holzwende-Projekt werden dabei beispielhaft vorgestellt.<sup>21</sup>

#### **3.1 Methodische Unterstützung: Beispiel Zukunfts-Check Holzbau**

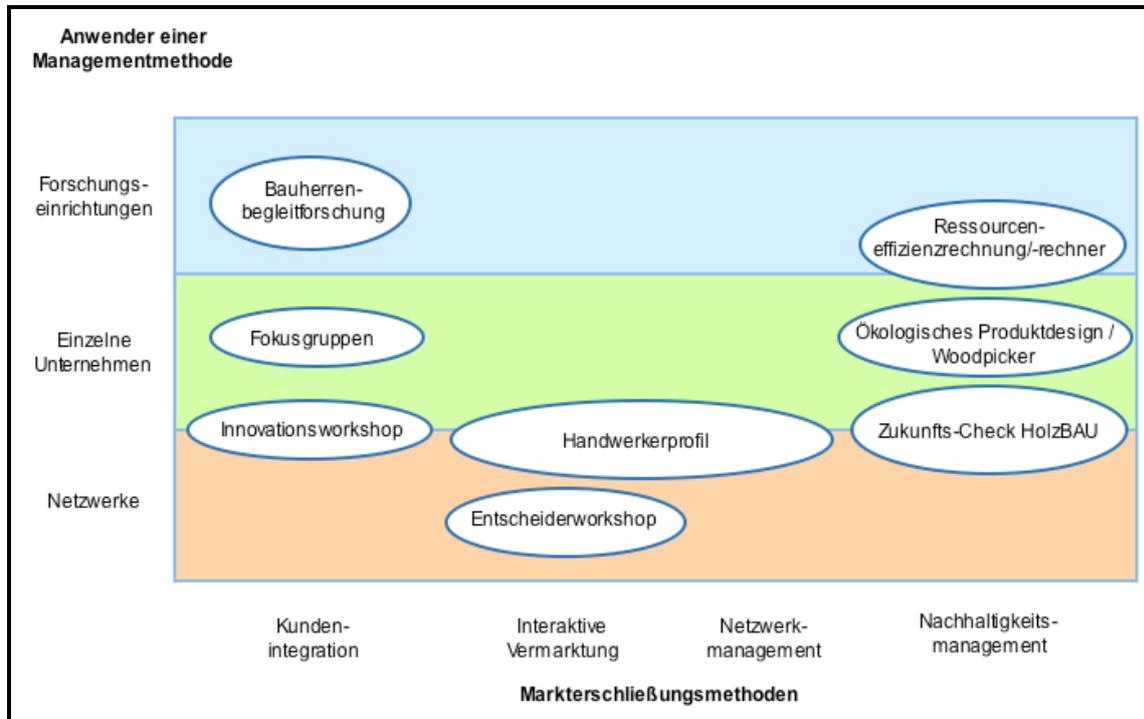
Nachhaltige Zukunftsmärkte müssen gezielt erschlossen werden. Die dazu notwendigen Entscheidungsprozesse können durch viele Methoden unterstützt werden, die sowohl einzeln als auch im Zusammenspiel eingesetzt werden können. Sie sind jeweils auf die Marktsegmente, auf die Anbieter, deren Kunden und die Marktphase (Innovation, Markteinführung und breite Diffusion) abzustimmen. Im Rahmen des Holzwende-Projekts wurden Methoden und Internettools zur Markterschließung entwickelt, weiterentwickelt und in den Praxisprojekten genutzt. Die Praxispartner waren durch die konkrete Methodennutzung schnell davon überzeugt, dass der gezielte Methodeneinsatz positiv für Unternehmen ist und zu greifbaren Ergebnissen führt. Abb. 1 zeigt die angewandten Methoden im Überblick. Vier Methodentypen werden unterschieden:

- Methoden, die der Kunden- und Nutzerintegration dienen,
- Methoden der interaktiven Vermarktung,
- Netzwerkmanagementmethoden und
- Methoden, die die Nachhaltigkeit von Produktdesign, Produktion, Produkten und Dienstleistungen sicherstellen.

---

<sup>21</sup> Dieses Kapitel 3 basiert weitgehend auf Inhalten der Abschlussbroschüre des Holzwende-Projekts „Erschließung nachhaltiger Märkte für das Bauen mit Holz“ (Kristof et al., 2008), der Holzwende Broschüre „Zukunfts-Check HolzBau“ (Kristof/Schmitt, 2007) sowie dem Artikel „Sustainability assessment of entire forest value chains: Integrating stakeholder perspectives and indicators in decision support tools“ (von Geibler/Kristof/Bienge, 2010).

Abb. 1: Methoden zur Erschließung nachhaltiger Zukunftsmärkte



Quelle: [www.holzwende2020.de/Lernplattform](http://www.holzwende2020.de/Lernplattform).

Auch die Zielgruppen für die Methodennutzung sind sehr unterschiedlich. Einige sind für einzelne Betriebe besonders interessant, andere für Unternehmensnetzwerke. In einigen Fällen lassen sich Methoden von Unternehmen nur gemeinsam mit Forschungsinstitutionen, Verbänden etc. einsetzen, da spezifisches Know-how einfließen muss, das in Unternehmen nicht immer vorhanden ist oder das nicht direkt zum Kerngeschäft der Unternehmen gehört.

Damit die Markterschließungsmethoden auch über das „Holzwende 2020plus“-Projekt hinaus genutzt werden können, wurde für die Praxis eine Lernplattform entwickelt. Sie stellt die Methoden vor und bietet eine Reihe von Internettools an.<sup>22</sup> Parallel dazu wurde für die wissenschaftliche Diskussion ein Paper veröffentlicht.<sup>23</sup> Zentrale Erkenntnis ist, dass für die Entwicklung von Zukunftsmärkten für das Bauen und Sanieren mit Holz leistungsfähige Methoden notwendig sind, die situations- und zielgruppengerecht eingesetzt werden müssen.

Wissenschaftliche oder auf politischer Ebene entwickelte oder verhandelte Ziel-Indikator-Systeme sind für die Praxis oft zu abstrakt, um sie direkt im täglichen Betriebsalltag anwenden zu können. Deswegen wurde das Ziel-Indikator-System

<sup>22</sup> Zugang über [www.holzwende2020.de/Lernplattform](http://www.holzwende2020.de/Lernplattform).

<sup>23</sup> Vgl. Fichter/Bierter/Behrendt/Geibler/Henseling/Kaiser/Kristof/Wallbaum (2007).

vom Wuppertal Institut in den „**Zukunfts-Check HolzBau**“ übersetzt. Dieser hilft den Unternehmen der Wertschöpfungskette Bauen und Sanieren mit Holz, die Nachhaltigkeit ihres Unternehmens und ihres Produkt- und Dienstleistungsangebotes schnell zu testen und Ansatzpunkte für eine Verbesserung ihrer Marktposition zu erkennen. Das Testergebnis und weitere Informationen helfen den Unternehmen auch, richtungssichere Entscheidungen für die Weiterentwicklung etwa ihres Angebots nachhaltiger Produkte zu treffen. Hinweise auf weitere Informationsquellen, Angaben zu Beratungsstellen sowie Links ermöglichen auch eine intensivere Beschäftigung mit dem jeweils interessierenden Punkten.

Der „Zukunfts-Check HolzBau“ ist sowohl als Internettool<sup>24</sup> als auch als Broschüre verfügbar. Der Check stellt jeweils Fragen, die sich aus dem betrieblichen Alltag ergeben und bietet vier Antwortmöglichkeiten zur Auswahl, die typische unternehmerische Handlungsvarianten abbilden. Aus den vier angebotenen Antworten kann dann jeweils die am besten passende Antwort ausgewählt werden. Am Ende erhalten die Unternehmen in der Internetversion automatisch die Auswertung. Wird die Broschüre genutzt, müssen die Antworten in das Auswertungsschema am Ende der Broschüre übertragen werden. Der Check dauert etwa 30 bis 45 Minuten. Er ist nicht nur für die Eigentümer/-innen der Unternehmen geeignet. Auch für andere Führungskräfte und Beschäftigte ist er interessant. Selbst im Rahmen größerer Veranstaltungen kann er für Gruppenprozesse genutzt werden (zum Beispiel in unternehmensinternen Workshops).

Der „Zukunfts-Check HolzBau“ greift über die Fragen sowohl Aspekte auf, die für alle Betriebe in der Wertschöpfungskette gleichermaßen relevant sind, als auch Aspekte, die für unternehmerische Aktivitäten in einer spezifischen Wertschöpfungsstufe von zentraler Bedeutung sind. Die Check-Nutzer können am Anfang die Stufe(n) der Wertschöpfungsketten wählen, zu denen sie Fragen beantworten möchten. Das Internettool zeigt dann nur die Fragen für die gewählten Bereiche; in der Broschüre können die nicht interessierenden Wertschöpfungsstufen einfach überschlagen werden. Beispielsweise ergeben sich folgende Fragen für die Wertschöpfungsstufe „Industrielle und handwerkliche Holzbearbeitung und –verarbeitung“:

- Verarbeiten Sie in Ihrem Unternehmen überwiegend Holz, das über den internationalen oder regionalen Markt eingekauft wird?
- In welchem Umfang wird in Ihrem Unternehmen zertifiziertes Holz be- bzw. verarbeitet?
- Nutzen Sie die Möglichkeiten der Vergabe von Gütezeichen (Benchmarking), um Wettbewerbsvorteile für die in Ihrem Unternehmen hergestellte Produkte zu erzielen?

---

<sup>24</sup> [www.holzwende2020.de](http://www.holzwende2020.de)

- Wie hoch ist der Anteil recyclingfähiger Holzbaustoffe an der Gesamtproduktion Ihres Unternehmens?

Durch gezielte Fragen und eine komprimierte Auswertung eröffnet der „Zukunfts-Check HolzBau“ den Unternehmen die Chance, über alle unternehmens- und wettbewerbsrelevanten Themenkomplexe hinweg, ihre spezifischen Stärken zu erkennen und auszubauen. Gleichzeitig bietet er die Möglichkeit, Schwächen zu identifizieren und weist über das zusätzliche Angebot weiterer Informationsquellen erste Wege, diese abzubauen. Eine umfassende Unternehmensberatung kann der Check allerdings nicht ersetzen. Besteht weiterer Beratungs- und Unterstützungsbedarf, so kann dieser – auf der Basis der Ergebnisse des Checks – gezielter geplant werden. Dies kann Zeit und Kosten sparen. Die Evaluation des Instrumentes stellt die positive Wahrnehmung vom einzelnen Handwerksbetrieb dar.<sup>25</sup>

### **3.2 Strukturwandel, Innovationen und neue Systemlösungen**

Die Holzmärkte sind auch im Bereich Bauen und Sanieren mit Holz im Umbruch. Das Spannungsfeld liegt zwischen Globalisierungstendenzen mit dem Zwang, sich an den Weltmarkt anzupassen, und der Renaissance der Regionalisierung. Außerdem verschärft sich die Konkurrenz auf dem Weltmarkt. Gleichzeitig wächst der internationale Handel stark. Neue Produkte und neue Systemlösungen bieten in solchen Situationen wichtige Wettbewerbsvorteile. Die Nutzung von Innovationspotentialen wird daher immer entscheidender.<sup>26</sup>

Wichtige Ansatzpunkte, diesen Herausforderungen des Marktes etwas entgegenzusetzen, sind einerseits technologische Innovationen (wie z.B. die Bauplatten aus dem thermoplastischen Werkstoff ARBOFORM®) und andererseits die gezielte Erschließung von Zukunftsmärkten, die Nachhaltigkeitspotential bieten, stark wachsen und für den Baustoff Holz interessant sind (wie z.B. das mehrgeschossige Bauen mit Holz in Städten oder auch das Sanieren mit Holz).

### **3.3 Orientierung im Markt und in seiner Produktvielfalt**

Viele Kunden können sich innerhalb der Vielfalt unterschiedlicher Produkte für das Bauen und Sanieren mit Holz nur schlecht orientieren. Nachhaltige Systemlösungen haben es schwer, da sie kaum am Markt eingeführt sind. Der nachhaltige Zukunftsmarkt Bauen und Sanieren mit Holz lässt sich so nur sehr langsam erschließen. Gute Informationen zu Bauteilen und Systemlösungen sowie verlässliche und nachprüfbare Qualitätskriterien für die Auswahl der Produkte können die Orientie-

---

<sup>25</sup> Vgl. von Geibler/Kristof/Bienge (2010).

<sup>26</sup> Vgl. De Man/Bierter (2001); Deppe (2005); Arnold/Ankele (2006).

rung im Markt erleichtern. Sie erlauben außerdem einen Vergleich zwischen verschiedenen Angeboten und bauen damit Informationsdefizite ab.

Die Systemlösungen müssen nachhaltig sein und ihre Funktion optimal erfüllen. Nur so werden Holzbauten und ihre Bauteile lange genutzt. Das Holzwende-Projekt regt daher an, einen Systembauteile-Katalog NABAHO („Nachhaltiges BAuen mit HOLz“) zu entwickeln. Am Markt eingeführte und neue Holzbau-Systemelemente (Decken-, Wand-, Dach- oder Akustikelemente) sollen dabei in einem Informationssystem im Internet erfasst werden und öffentlich zugänglich sein, wenn sie nachprüfbare Qualitätskriterien im Bereich der Nachhaltigkeit erfüllen. Der Systembauteile-Katalog NABAHO soll die Planungssicherheit im Holzbau vor allem für Architektur- und Planungsbüros stärken und den Planungsaufwand verringern. Er soll außerdem Innovationen bei Holz-Systembauteilen anstoßen und eine Werbeplattform für den Holzbau bieten. Weil der Systembauteile-Katalog nur nachhaltige, hochwertige und nutzerfreundliche Lösungen aufnehmen soll, wird der Katalog auch das Image des Baustoffs Holz verbessern.

### **3.4 Kundenorientierung und Kundenintegration**

Die Orientierung am Kunden und die Beteiligung der Kunden sind wichtig, um nachhaltige Zukunftsmärkte erfolgreich zu erschließen. Das zeigen Untersuchungen und die Erfahrungen aus dem Holzwende-Projekt.<sup>27</sup> Unternehmen, Unternehmensnetzwerke und Multiplikatoren wie der Holzabsatzfonds oder Verbände sollten Aktivitäten für eine stärkere Kundenorientierung starten und Instrumente für die konkrete Umsetzung entwickeln. Das Holzwende-Projekt hilft dabei mit der nutzerfreundlichen Aufbereitung verschiedener Markterschließungsmethoden über eine Lernplattform im Internet, Internettools und Veröffentlichungen.

Aber auch die Kunden wollen etwas über die Anbieter erfahren und wollen diese auch vergleichen. Die Erfahrungen anderer Kunden – seien es Bauherren oder auch andere am Bauprozess Beteiligte wie etwa Architekturbüros – sind dabei besonders interessant. Das im Holzwende-Projekt entwickelte Handwerkerprofil stellt daher im Internet die unterschiedlichen Beurteilungen konkreter Bauvorhaben von Handwerksbetrieben durch deren Kunden und Planungs- und Architekturbüros sowie die Eigenbewertung der Handwerksbetriebe einander gegenüber.

---

<sup>27</sup> z.B. Fichter (2005); Fichter/Paech/Pfriem (2005); Compagnon Marktforschung (2002); Holzabsatzfonds (2005); Henseling (2007); Arnold/Ankele (2006).

### 3.5 Vernetzung

Die Vernetzung der Akteure in der Wertschöpfungskette Bauen und Sanieren mit Holz ist ein weiterer entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Erschließung von nachhaltigen Zukunftsmärkten durch die Unternehmen. Handwerksbetriebe und andere kleine und mittlere Unternehmen sind oft so stark auf ihr Kerngeschäft fixiert, dass sie Vernetzungen für nicht sehr wichtig halten. Nur wenn sie erkennen, wie wichtig das Netzwerk für sie ist und wenn sie den direkten Nutzen sehen, werden sie sich dort engagieren.

Das Holzwende-Projekt bietet über die Lernplattform Informationen zu den Markterschließungsmethoden in Netzwerken an. Das Handwerkerprofil bietet im Internet ein Instrument für die Vernetzung in der gesamten Wertschöpfungskette.<sup>28</sup> Sollen Netzwerke funktionieren, sind außerdem soziale Kompetenzen und die Vertrauensbasis besonders wichtig. Die Vernetzungsaktivitäten des „Centrum für Energietechnologie Brandenburg GmbH“ (CEBra) in Brandenburg im Rahmen des Holzwende-Projekts zeigen, wie schwer es gerade für kleine und mittlere Unternehmen ist, gemeinsam etwas auf die Beine zu stellen.<sup>29</sup> Es scheint an einer entsprechenden Kultur der Zusammenarbeit zu fehlen. Die Zusammenarbeit zwischen den unterschiedlichen Stufen der Wertschöpfungskette treiben nur einige Vorreiter voran. Oft ist es Betrieben der Holzwirtschaft noch gar nicht bewusst, dass sie Teil einer Wertschöpfungskette sind.

## 4. Schlussfolgerungen

Aus den dargestellten Ergebnissen und Praxiserfahrungen des Holzwende-Projekts lassen sich folgende Schlussfolgerungen im Hinblick auf eine an Nachhaltigkeit orientierter Entwicklung des Handwerks im Bereich Bauen und Sanieren mit Holz ziehen:<sup>30</sup>

- Aktivitäten von Handwerker, Unternehmen, Verbänden aber auch der Politik zur verstärkten Nutzung des Baustoffes Holz im Neubau und bei der Altbausanierung sollten sich auf erfolgversprechende Märkte konzentrieren.
- Das wirtschaftliche Handeln sollte sich an für die Wertschöpfungskette Bauen und Sanieren mit Holz relevanten Nachhaltigkeitszielen ausrichten. Bei neuen Anwendungsfeldern und Technologien bestehen oft noch erhebliche Wissenslücken, die durch Nachhaltigkeitsbewertungen geschlossen werden sollten.

---

<sup>28</sup> Vgl. AS Architektenservice (2007); Lippert/Stenzel/Geibler (2007).

<sup>29</sup> Vgl. Henseling/Rupp (2006).

<sup>30</sup> Vgl. Kristof et al. (2008).

- Die Nutzung von Methoden zur Markterschließung durch Handwerksbetriebe und ihr direktes Umfeld (z.B. Verbände) sollte forciert unterstützt werden. Die im Rahmen des Holzwende-Projekts entwickelten oder angeregten Internetangebote bieten dafür gute Anknüpfungspunkte.
- Allerdings passen die für den Baustoff Holz wichtigen politischen Steuerungsinstrumente und Rahmensetzungen zum Teil nicht zusammen und setzen oft sogar gegenläufige Impulse und Zielvorgaben für das Handwerk und das Bauen und Sanieren mit Holz. Eine sektorübergreifende, an Nachhaltigkeitszielen orientierte Weiterentwicklung und Harmonisierung politischer Ziele und Steuerungsinstrumente zur Entwicklung des Rohstoffs Holz und anderer Rohstoffe wäre deshalb notwendig. Dabei müssten Umwelt-, Klima- und Ressourcenpolitik genauso wie Industriepolitik, Exportinitiativen, Forschungs- und Entwicklungsförderung sowie Markteinführungspolitik auf der Angebots- und der Nachfrageseite einbezogen werden.

Viele Akteure müssen an den unterschiedlichsten Stellen aktiv werden, um die Erschließung der nachhaltigen Zukunftsmärkte für den Baustoff Holz wirklich voranzubringen.<sup>31</sup> Die Aktivitäten sollten auf schon vorhandenen vielfältigen Ansätzen aufbauen und in der „Holzwende 2020plus“ gebündelt werden, um neue nachhaltige Märkte für Holz zu erschließen. Nur so können Synergieeffekte erzeugt und gegenseitige Blockaden verhindert werden. Kurz gesprochen bedeutet dies: Die „Holzwende 2020plus“ ist notwendig und ohne Alternative, um nachhaltige Zukunftsmärkte erfolgreich zu erschließen.

---

<sup>31</sup> Vgl. Aussagen der Charta für Holz; BMVEL (2004).

## Literatur

- Ankele, K., Buchert, M., Ebinger, F., Fürst, H., Jenseit, W., Schmitz, M., Steinfeldt, M., Schultz, I., Stieß, I. und Hentschke, G. (2001): Leitfaden für die Wohnungswirtschaft: Nachhaltiges Sanieren im Bestand; ISOE Institut für Sozial-Ökologische Forschung GmbH, Frankfurt a.M., Öko-Institut e.V., Darmstadt und Freiburg  
[www.isoe.de/ftp/nasaleit.pdf](http://www.isoe.de/ftp/nasaleit.pdf)
- Arnold, M. und Ankele, K. (2006): Organisationale Voraussetzungen zur Erschließung von Zukunftsmärkten; ZUFO-Arbeitsbericht 4;  
[www.zufo.de/downloads/ZUFO-Pap\\_Nr4\\_Arnold\\_Ankele.pdf](http://www.zufo.de/downloads/ZUFO-Pap_Nr4_Arnold_Ankele.pdf)
- AS Architektenservice (2007): AS Datenbank LEISTUNG am BAU; online verfügbar unter:  
[www.architektenservice.com](http://www.architektenservice.com)
- Behrendt, S., Henseling, Ch., Erdmann, L. und Knoll, M. (2007): Trendreport: Zukunftstrends für das Bauen mit Holz; Paperreihe des „Holzwende 2020plus“-Projektes; Berlin; [www.holzwende2020.de](http://www.holzwende2020.de)
- Bierter, W., Clausen, J. und Fichter, K. (2006): Innovativer Nichtwohn- und Siedlungsbau in Holz: Entwicklungschancen und Akteure – Eine Untersuchung mit Ausgangspunkt in Südbaden; Paperreihe des „Holzwende 2020plus“-Projektes; Kleinmachnow; [www.holzwende2020.de](http://www.holzwende2020.de)
- BMBF [Bundesministerium für Bildung und Forschung] (Hrsg.) (2002): Nachhaltiges Bauen im Bestand; Workshopdokumentation; Berlin
- BMBF [Bundesministerium für Bildung und Forschung] (Hrsg.) (2004): Handlungskonzept für den Förderschwerpunkt Nachhaltige Waldwirtschaft (2004-2008): Die Bedeutung des Waldes und seiner Leistungen für die Gesellschaft;  
[www.bmbf.de/pub/handlungskonzept\\_nachhaltige\\_waldwirtschaft\\_2004.pdf](http://www.bmbf.de/pub/handlungskonzept_nachhaltige_waldwirtschaft_2004.pdf)
- BMVBW [Bundesministerium für Verkehr, Bau und Stadtentwicklung] (2001): Leitfaden Nachhaltiges Bauen; [www.bfw-bb.de/Nachhaltiges\\_B/lf\\_nachhbauen.pdf](http://www.bfw-bb.de/Nachhaltiges_B/lf_nachhbauen.pdf)
- BMVEL [Bundesministerium für Verbraucherschutz, Ernährung und Landwirtschaft] (2004): Verstärkte Holznutzung: Zugunsten von Klima, Lebensqualität, Innovationen und Arbeitsplätzen (Charta für Holz); [www.bfafh.de/bibl/pdf/chartaholz.pdf](http://www.bfafh.de/bibl/pdf/chartaholz.pdf)
- Buchert, M. (2001): Nachhaltiges Bauen und Wohnen in Deutschland; Kurzfassung Forschungsbericht UBA-FB 000543, Umweltforschungsplan  
[www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-k/2600.pdf](http://www.umweltdaten.de/publikationen/fpdf-k/2600.pdf)
- Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (Hrsg.) (2001): Leitfaden Nachhaltiges Bauen; Januar 2001; 2. Nachdruck;  
[www.bmvbs.de/architektur-baukultur/download/lf\\_nachhbauen.pdf](http://www.bmvbs.de/architektur-baukultur/download/lf_nachhbauen.pdf)
- Bundesregierung (2005): Nationales Klimaschutzprogramm der Bundesregierung vom 13.7.2005; [www.bmu.de/klimaschutz/downloads/doc/35742.php](http://www.bmu.de/klimaschutz/downloads/doc/35742.php)
- Burger, D., Hess, J. und Lang, B.a (Hrsg.) (2005): Forest Certification: An innovative instrument in the service of sustainable development?; GTZ, Eschborn;  
[www.gtz.de/de/dokumente/en-forest-certification-an-innovative-instrument-2005.pdf](http://www.gtz.de/de/dokumente/en-forest-certification-an-innovative-instrument-2005.pdf)
- CEI-Bois (Hrsg.) (2000): Building with Wood – CEI-Bois Roadmap 2010; Brussels;  
[www.roadmap2010.eu](http://www.roadmap2010.eu)

- Compagnon Marktforschung (2002): Der Kaufentscheidungsprozess bei privaten Bauvorhaben; Studie im Auftrag des Holzabsatzfonds; Bonn
- CSD [Commission on Sustainable Development] (2001): Liste der Nachhaltigkeitsindikatoren; New York; [www.un.org/esa/sustdev/indisd/indisdmg2001/pdf](http://www.un.org/esa/sustdev/indisd/indisdmg2001/pdf)
- De Man, R. und Bierter, W. (2001): Nachhaltige Nutzung der Ressource Holz durch Identifizierung von Innovationspotenzialen für umweltorientierte Produktentwicklungen in den Bereichen Papier, Möbel, Bauen / Wohnen; Leiden
- Deppe, H.-J. (2005): Zur langfristigen Entwicklung der Holzwerkstoffe; Vortrag anlässlich der Eberswalder Holzkonferenz am 17.11.2005
- Eimertenbrink, M. und Fichter, K. (2006): Mehrgeschossige Bauwerke aus Holz. Eine Recherche zur Identifizierung von 6- oder höhergeschossigen Wohnbauten als Holzkomplettlösung; Berlin; [www.holzwende2020.de](http://www.holzwende2020.de)
- Erdmann, L. (2007): Szenarien; Paperreihe des „Holzwende 2020plus“-Projektes; Berlin; [www.holzwende2020.de](http://www.holzwende2020.de)
- European Commission (Hg.) (2005): Vision 2030 – Innovative and Sustainable Use of Forest Resources; Brussels
- Fehrenbach, S. (1998): Nachhaltigkeit im Handwerk. Eine Untersuchung konzeptioneller Ansätze und Projekte im Handwerk für eine nachhaltige Entwicklung; Arbeitsbericht der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg Nr. 123, Stuttgart
- Fichter, K. (2005): Interpreneurship: Nachhaltigkeitsinnovationen in interaktiven Perspektiven eines vernetzenden Unternehmertums; Marburg: Metropolis
- Fichter, K., Bierter, W., Behrendt, S., Geibler, J. von, Henseling, Ch., Kaiser, C., Kristof, K. und Wallbaum, H. (2007): Marktentwicklungsmethoden: Innovative Methoden zur Entwicklung von Zukunftsmärkten für das Bauen und Sanieren mit Holz; Paperreihe des „Holzwende 2020plus“-Projektes; Kleinmachnow, Berlin, Wuppertal; [www.holzwende2020.de](http://www.holzwende2020.de)
- Fichter, K. Paech, N. und Pfriem, R. (2005): Nachhaltige Zukunftsmärkte; Orientierungen für unternehmerische Innovationsprozesse im 21. Jahrhundert; Marburg: Metropolis
- Fornefeld, M., Tschurtenschenthaler, G. und Oefinger P. (2004): Absatzpotenziale für heimische Produkte aus Nadelholz auf den nationalen und internationalen Märkten; Abschlussbericht MICUS Management Consulting GmbH / BMWA; Düsseldorf
- Frühwald, A. und Pohlmann, C.M. (2002): Nachhaltiges Bauen mit Holz; München: Informationsdienst Holz; [www.koehldorfner.de/dl/wir/nachhaltiges\\_bauen\\_mit\\_holz.pdf](http://www.koehldorfner.de/dl/wir/nachhaltiges_bauen_mit_holz.pdf)
- FSC [Forest Stewardship Council Arbeitsgruppe Deutschland e.V.] (2004): Deutscher FSC-Standard; Freiburg: FSC Arbeitsgruppe Deutschland e.V.; [www.fsc-deutschland.de](http://www.fsc-deutschland.de)
- Geibler, J. von, Kristof, K. und Bienge, K. (2010): Sustainability assessment of entire forest value chains: Integrating stakeholder perspectives and indicators in decision support tools. In: Ecological modelling, 221 (2010), 18, S. 2206-2214

- Glasl, M., Maiwald, B. und Wolf, M. (2008): Handwerk – Bedeutung, Definition, Abgrenzung. Ludwig-Fröhler-Institut;  
<http://www.lfi-muenchen.de/publikationen/Handwerk.pdf>.
- Henseling, Ch. (2007): Leitfaden für Unternehmen des handwerklichen Holzbaus zur Optimierung von Kundenorientierung und Marketing; IZT; Broschüre des „Holzwende 2020plus“-Projektes; Berlin; [www.holzwende2020.de](http://www.holzwende2020.de)
- Henseling, Ch. und Rupp, J. (2006): Akteure Forst und Holz in Brandenburg: Ansatzpunkte für eine stärkere Holznutzung; Paperreihe des „Holzwende 2020plus“-Projektes; Berlin; [www.holzwende2020.de](http://www.holzwende2020.de)
- Herzig, Ch., Rheingans-Heintze, A., Schaltegger, St. und Tischer, M. (2003): Auf dem Weg zu einem nachhaltigen Unternehmertum im Handwerk. Entwicklung eines integrierten Konzepts. Discussion Paper Series of the Centre for Sustainability Management, Universität Lüneburg
- Holzabsatzfonds [HAF] (Hrsg.) (2002): Holzeinsatz im Modernisierungsmarkt (Studie durchgeführt von Heinze und INFRO)
- Knauf Consulting (Hrsg.) (2004): Trendanalyse Zukunft Holz: Delphistudie zur Entwicklung der Deutschen Holzindustrie
- Kristof, K. und Schmitt, M. (2007): Zukunfts-Check HolzBau: Erfolgsfaktoren für Unternehmen der Wertschöpfungskette Bauen und Sanieren mit Holz; Broschüre des „Holzwende 2020plus“-Projektes; Wuppertal Institut
- Kristof, K., Schmitt, M., Villar, A., Geibler, J. von und Lippert, F. (2006): Ziel-Indikator-System: Nachhaltig Bauen und Sanieren mit Holz; Paperreihe des „Holzwende 2020plus“-Projektes; Wuppertal; [www.holzwende2020.de](http://www.holzwende2020.de)
- Kristof, K., Bierter, W., Erdmann, L., Fichter, K., Geibler, J. von, Wegener, G. und Wind-eisen, E. (2008): Erschließung nachhaltiger Märkte für das Bauen mit Holz; Abschlussbroschüre des „Holzwende 2020plus“-Projektes; Wuppertal; Kleinmachnow; Berlin; München
- Kristof, K. und Geibler, J. von (Hrsg.) (2008): Zukunftsmärkte für das Bauen mit Holz Leinfelden-Echterdingen: DRW-Verlag Weinbrenner
- Lippert, F., Stenzel, St. und Geibler, J. von (2007): Internetplattformen zum Bauen und Sanieren mit Holz; Paperreihe des „Holzwende 2020plus“-Projektes; Wuppertal; [www.holzwende2020.de](http://www.holzwende2020.de)
- Luers, R. (2005): Renovierungsmarkt und Montagebetriebe als eine Zukunftsperspektive; in: Parkett-Magazin 01/2005
- Mantau, U. (2002): Positionierung von Holz: Stand und Perspektiven des Holzmarketing; Ergebnisdarstellung von Marktforschungsstudien des Holzabsatzfonds aus den Jahren 1999-2002
- Mantau, U. (2005): Holzeinsatz im Baubereich – Neubau und Modernisierung nach Marktsegmenten und Produktbereichen; Eine Studie im Auftrag des Holzabsatzfonds
- MCPFE (2003): Improved Pan-European Indicators for Sustainable Forest Management; MCPFE Liaison Unit, Vienna; [www.mcpfe.org/index.php?kat=26&sel=26](http://www.mcpfe.org/index.php?kat=26&sel=26)

- natureplus (2007): Internationaler Verein für zukunftsfähiges Bauen und Wohnen – natureplus e.V.; [www.natureplus.org](http://www.natureplus.org)
- OECD [Organisation for Economic Co-Operation and Development] (2004): OECD Key Environmental Indicators; [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- PEFC [Programme for the Endorsement of Forest Certification Schemes] (o.J.): PEFC; Zertifizierungssystem für nachhaltige Waldbewirtschaftung; [www.pefc.de](http://www.pefc.de)
- Rat für Nachhaltige Entwicklung (2004): Waldwirtschaft als Modell für nachhaltige Entwicklung: ein neuer Schwerpunkt für die nationale Nachhaltigkeitsstrategie; Empfehlungen an die Bundesregierung; Texte Nr. 10, Juni 2004  
[www.nachhaltigkeitsrat.de/service/download/publikationen/broschueren/Broschuere\\_Wald\\_in\\_der\\_Nachhaltigkeitsstrategie.pdf](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/service/download/publikationen/broschueren/Broschuere_Wald_in_der_Nachhaltigkeitsstrategie.pdf)
- Türk, V., Münzing, M. und Wallbaum, H. (2007): Nachhaltigkeitsberichterstattung in der Wertschöpfungskette „Bauen und Sanieren mit Holz“: Zentrale Themen und die Anwendbarkeit der GRI-Richtlinie; Paperreihe des „Holzwende 2020plus“-Projektes; Wuppertal; [www.holzwende2020.de](http://www.holzwende2020.de)
- United Nations (Hrsg.) (2005): European Forest Sector Outlook Study 1960-2000-2020; Geneva
- Wegener, G., Windeisen, E., Scholz, G., Schrader, Ch., Pfitzer, J. und Nägele, H. (2006): Material alliance of lignin with natural fibres; 9th EWLP; Proceedings; S. 126-129; [www.holzwende2020.de](http://www.holzwende2020.de)



**Lukas Krüger\***

## **Nachhaltige Innovationen im Handwerk**

---

\* *Dipl.-Volkswirt Lukas Krüger ist Mitarbeiter von PricewaterhouseCoopers.*

## Gliederung

1.	Einleitung	169
2.	Innovationstätigkeit im Handwerk	170
3.	Relevante Nachhaltigkeitstheorien im Kontext von Innovationen	172
4.	Innovationen und Nachhaltigkeit	174
5.	Wirkung nachhaltiger Innovationen	175
6.	Fallbeispiel nachhaltiger Innovationen im Handwerk	178
	6.1 Fleischerei mit Öko-Audit	178
	6.2 Komplette Haustechnik	180
7.	Zusammenfassung	181
	Literatur	182

## 1. Einleitung

Seit den 90er Jahren spielt Nachhaltigkeit in der Politik und Wirtschaft immer häufiger eine Rolle als Leitbild, Zieldefinition oder symbolische Begrifflichkeit. Auf der Suche nach einem grundlegenden Nachhaltigkeitsverständnis lässt sich die Definition der Brundtland-Kommission von 1987 für eine nachhaltige Entwicklung heranziehen als „Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“<sup>1</sup> Unbestritten ist dabei das Verständnis von Nachhaltigkeit als integratives Mehrsäulenkonzept, welches ökonomische, ökologische und soziale Aspekte vereint.<sup>2</sup> Ungeklärt erscheint jedoch, welche Rolle Nachhaltigkeit im deutschen Handwerk spielt. Zwar ist zunächst offensichtlich, dass Nachhaltigkeit im deutschen Handwerk implizit ein integratives Leitbild für die Kerntätigkeit darstellt. Dennoch ist unklar, ob und in welcher Form Nachhaltigkeit in die sehr spezielle Innovationstätigkeit von Handwerksunternehmen Einzug erhält. Dies ist insofern entscheidend, da Innovationen die Grundlage für erfolgreiches und dauerhaftes Wirtschaften bilden.

Der vorliegende Beitrag verfolgt die Frage, wie sich nachhaltige Innovationen im Handwerk manifestieren und welche Rolle sie in der Innovationstätigkeit der Handwerksbetriebe spielen.

Dazu gibt Kapitel 2 zunächst einen Einblick in die Innovationstätigkeit des Handwerks, um einen grundlegenden Überblick über den Innovationsprozess sowie seine Treiber und Hemmnisse zu erhalten. Um die Innovationstätigkeit anschließend vor dem Hintergrund von Nachhaltigkeitsaspekten bewerten zu können, folgt in Kapitel 3 eine kurze Beschreibung des gängigen Nachhaltigkeitsverständnisses, welches Kapitel 4 in den Kontext von Innovationen einordnet. Anschließend erfolgen in Kapitel 5 eine grundlegende Aufarbeitung der Wirkung von nachhaltigen Innovationen und eine Abgrenzung zu traditionellen Innovationen. Kapitel 6 greift den theoretischen Unterbau auf und verdeutlicht anhand einiger Praxisbeispiele das Auftreten nachhaltiger Innovationen und die damit verbundenen Herausforderungen für die Handwerksbetriebe. Kapitel 7 schließt mit einer kurzen Zusammenfassung und einem Ausblick hinsichtlich der Generierung von nachhaltigen Innovationen im Handwerk.

---

<sup>1</sup> Vgl. Brundtland (1987), S. 24.

<sup>2</sup> Vgl. Klemmer (1996), S. 323; Deutschland (1994), S. 33.

## 2. Innovationstätigkeit im Handwerk

Um die besondere Gruppe der nachhaltigen Innovationen im Kontext des Handwerks zu diskutieren, ist zunächst ein Blick auf das traditionelle Innovationsverhalten des Handwerks notwendig. Entgegen der gängigen Meinung spielt auch im Handwerk die Generierung von Produkt- und Prozessinnovationen eine gewichtige Rolle. Dies spiegelt sich zum einen in der Anpassungsfähigkeit wieder, auf diskontinuierliche Strukturveränderungen in vielen Branchen und Berufen zu reagieren. Zum anderen ist dies anhand der Etablierung neuer Gewerke als Reaktion auf die strukturellen wirtschaftlichen Veränderungen ersichtlich.<sup>3</sup> Dabei spielen Innovationen eine besondere Rolle, die öko- und sozialintelligente Bedürfnisse befriedigen, um eine zukunftsfähige Entwicklung sicherzustellen.<sup>4</sup> Dies liegt in der Tatsache begründet, dass Innovationen allgemein als Treiber technischen Fortschritts angesehen werden. Innovationen leisten einen entscheidenden Beitrag zur Steigerung der Produktivität, Wettbewerbsfähigkeit sowie der Beschäftigung und somit zu einer nachhaltigen Entwicklung.<sup>5</sup>

Fokussiert man auf die allgemein anerkannte Differenzierung von Innovationen in Produkt- und Prozessinnovationen, so lässt sich auch hierbei eine nachhaltige Ausrichtung erreichen. Nachhaltige Produktinnovationen zeichnen sich im Hinblick auf Nachhaltigkeit vor allem durch eine Verringerung von Umweltbelastungen sowie Ressourcenschonung aus. Dennoch gilt es, einen Schritt weiter zu gehen: Die Installierung von End-of-Pipe Technologien kann hierbei nicht im Sinne der Nachhaltigkeit sein. Vielmehr stellt Nachhaltigkeit die Anforderung an Produktinnovationen darüber hinaus zu gehen und bereits im Vorfeld die geforderten Charakteristika hinsichtlich Umweltbelastung und Ressourcenschonung einzuhalten. Prozessinnovationen stellen eine Anpassung der betrieblichen Prozesse im Hinblick auf Nachhaltigkeit dar. Hierbei zielen nachhaltige Prozessinnovationen nicht nur auf den innovierenden Betrieb ab: Auch Lieferanten und Konsumenten sollen im Rahmen der Wertschöpfungskette Beiträge zu ökologischen und sozialen Zielen im Innovationsprozess leisten und müssen systematisch einbezogen werden.<sup>6</sup>

Wie einführend beschrieben, haben Unternehmen des Handwerks Innovationen als eine überlebensnotwendige Anpassungsfähigkeit erkannt. Dennoch existiert in der Innovationsliteratur häufig die Ansicht, dass das Handwerk grundsätzlich eine wenig innovative Branche darstellt. Vor allem das Traditionsbewusstsein, das Handwerksbetriebe häufig auszeichnet, wird als Innovationshemmnis deklariert.<sup>7</sup>

---

<sup>3</sup> Vgl. Lahner/Müller (2004), S 1.

<sup>4</sup> Vgl. Schneidewind (2002) S. 34.

<sup>5</sup> Vgl. Schrader (2000), S.3.

<sup>6</sup> Vgl. Rumpf (2003), S. 229.

<sup>7</sup> Vgl. Cupok (2000), S. 25.

Dabei besteht die Ansicht, dass Handwerksunternehmen sich lediglich auf ihre Kernkompetenzen konzentrieren und im Zuge dessen Neuerungen und Weiterentwicklungen vermeiden. Ein struktureller Wandel lässt sich daher zumeist nur bei einem Generationenwechsel in der Betriebsführung erreichen. Auch Brüggemann/Riehle (1995) kommen zu dem Schluss, dass im Handwerk eher das Festhalten an bewährten und gewohnten Abläufen und Produkten im Vordergrund der handwerklichen Tätigkeiten steht. Daher ist die Innovationstätigkeit von handwerklichen Betrieben besonders durch diese traditionellen Eigenschaften geprägt. Dem entsprechend lässt sich der Innovationsprozess zumeist eher als Anpassung bestehender Strukturen verstehen und nicht als ein vollkommener Umbruch, der die Funktionsfähigkeit des Unternehmens gefährden könnte.<sup>8</sup> Daran lässt sich erkennen, dass Innovationen im Handwerk durchaus die beschriebene Rolle zur Bewältigung diskontinuierlicher Strukturveränderung spielen. Die Besonderheit ist jedoch, dass die traditionellen, informellen Regeln in den Gewerken des Handwerks Innovationsprozesse nicht in aller Breite zulassen.

Neben den bisher angeführten Gründen für das Innovationsverhalten des Handwerks führen Brüggemann/Riehle die geringe Standardisierung von Produkten und Dienstleistungen an, welche auf die informellen Strukturen im Handwerk zurückzuführen ist.<sup>9</sup> Innovationen können in diesem Kontext die altbekannten und erprobten Funktionsabläufe negativ beeinflussen. Dies ist zumindest dann der Fall, wenn Innovationen im Rahmen einer Mentalität des „trial and error“ eingeführt und nicht geplant werden. Ein solches Vorgehen birgt erhebliche Risiken bei der Einführung von Innovationen und wäre damit als Innovationshemmnis zu charakterisieren. Diese Beobachtung wird dadurch verstärkt, dass in Großbetrieben ein Innovationsprozess bzw. –produkt relativ isoliert behandelt und implementiert werden kann, beispielweise im Rahmen einer FuE-Abteilung. Diese Möglichkeit besteht in Handwerksbetrieben zumeist nicht. Die fehlenden formalen FuE-Bereiche in Handwerksunternehmen stehen dabei exemplarisch für die Konzentration dieses Wirtschaftsbereichs auf die Existenzsicherung, da häufig das finanzielle Risiko kleiner Betriebe für eine dauerhafte, gezielte Forschung zu hoch ist.<sup>10</sup>

Im Hinblick auf nachhaltige Innovationen lassen sich jedoch auch Aspekte finden, die gerade diese Form von Innovationsverhalten im Handwerk sehr wahrscheinlich machen. Schaut man dazu auf die geringe Bürokratie in Handwerksunternehmen, so kann dies zu einer positiven Wirkung auf die tatsächliche Umsetzung von Innovationen führen. Während Innovationen in großen Unternehmen eine Vielzahl unterschiedlicher Instanzen durchlaufen und von mehrererlei Interessen abhängen, können sie in Handwerksbetrieben schnell und unbürokratisch umgesetzt werden. Auch bietet die Struktur der Handwerks-KMU und ihre große Nähe zum Endver-

---

<sup>8</sup> Vgl. Brüggemann/Riehle (1995), S. 71.

<sup>9</sup> Vgl. Brüggemann/Riehle (1995), S. 146.

<sup>10</sup> Vgl. Acs/Audretsch (1992), S. 55.

braucher die Möglichkeit, kleine Innovationen für Kunden zu entwickeln, für die sich große Unternehmen zumeist nicht interessieren.

### **3. Relevante Nachhaltigkeitstheorien im Kontext von Innovationen**

Um nachhaltige Innovationen im Handwerk diskutieren zu können, bedarf es zunächst einer theoretischen Fundierung des Nachhaltigkeitsverständnisses. Dies ist notwendig, um eine konsistente Diskussion von Innovation und Nachhaltigkeit zu ermöglichen. Ziel des folgenden Abschnitts ist es, eine praxisrelevante Nachhaltigkeitstheorie herauszuarbeiten, um im Anschluss die Wirkung von nachhaltigen Innovationen des Handwerks analysieren zu können.

Der Ursprung der grundlegenden Nachhaltigkeitstheorien liegt im Wesentlichen in der als endlich wahrgenommenen Verfügbarkeit bestimmter Ressourcen. Grundsätzlich handelt es sich beim Nachhaltigkeitsprinzip um eine normativ festgelegte Zielsetzung mit einer klaren ethischen Komponente, da es um die Gleichbehandlung von heutigen und künftigen Generationen geht. Bei der normativen Vorgabe, den Kapitalstock über die zukünftigen Generationen hinweg zu erhalten, geht man bei den traditionellen Nachhaltigkeitskonzepten grundsätzlich von zwei unterschiedlichen Kapitalformen aus: dem natürlichen und dem produzierten Kapital. Unter natürlichem Kapital sind natürliche Ressourcen und andere Umweltgüter zu verstehen. Innerhalb dieser Klasse kann zudem zwischen erneuerbaren und nicht-erneuerbaren Ressourcen unterschieden werden. Produziertes Kapital hingegen ist die Kapitalform, die verarbeitetes natürliches Kapital darstellt. Man spricht auch vom so genannten Sachkapital. Somit können die Inputfaktoren von Innovationen in natürliches und produziertes Kapital differenziert werden.<sup>11</sup> Ausgehend von der Kapitalstock-Perspektive bestehen zwei grundlegende Ausrichtungen, wie mit dem Kapitalstock umzugehen ist.

Das *Konzept der schwachen Nachhaltigkeit* nach Pearce/Turner<sup>12</sup> bildet den neoklassischen Ansatz ab. Dieser geht von der Annahme vollständiger Substituierbarkeit der einzelnen Kapitalformen aus. Die Prämisse für Nachhaltigkeit besteht bei diesem Ansatz lediglich in der Konstanz des Gesamtkapitalstocks, der erhalten bleiben muss. Allerdings ist die Annahme vollständiger Substituierbarkeit durchaus kritisch zu sehen: Vor allem im Bereich der Ökologie könnte es sein, dass es sich um nicht substituierbare Ressourcen handelt.

---

<sup>11</sup> Produziertes Kapital = Sachkapital + Humankapital + Sozialkapital.

<sup>12</sup> Vgl. Pearce/Turner (1990).

Im Gegensatz zur schwachen Nachhaltigkeit lässt das *Konzept der starken Nachhaltigkeit*<sup>13</sup> keinerlei Substitution zwischen den einzelnen Kapitalformen zu. Dieses Konzept ist jedoch in der Praxis kaum durchzusetzen, da keine wirtschaftlichen Aktivitäten zulässig wären, die sich nicht-regenerativer Ressourcen bedienen. Jeder Verbrauch fossiler Energieträger ist nach diesem Ansatz nicht zulässig.

Aus der Kritik an beiden Konzepten resultierend versucht das *Konzept der vernünftigen Nachhaltigkeit*<sup>14</sup> einen Mittelweg zu beschreiten. Hierbei wird die Annahme von Homogenität zwischen den Kapitalformen aufgegeben. Stattdessen erfolgt eine Unterteilung in einen essenziellen und nicht-substituierbaren sowie einen nicht-essenziellen und substituierbaren Teil des Naturkapitals. Der essenzielle Bestandteil muss entsprechend der Annahmen der starken Nachhaltigkeit Konstanz aufweisen, der andere Teil hingegen darf nach den Regeln der schwachen Nachhaltigkeit substituiert werden. Nichtsdestotrotz muss der gesamte Kapitalstock ebenso wie bei den vorhergehenden Konzepten insgesamt konstant bleiben.

Im Hinblick auf Innovation wirken sich diese drei Konzepte unterschiedlich aus. Im Rahmen der schwachen Nachhaltigkeit besteht nur ein geringer Innovationsdruck, d.h. durch die Möglichkeit der Substitution können beispielsweise fehlende Innovationen in Schlüsseltechnologien durch Kompensation mit anderen Kapitalformen substituiert werden. Im Ansatz der starken Nachhaltigkeit hingegen besteht ein sehr hoher Innovationsdruck aufgrund fehlender Substitutionsmöglichkeit. Aber auch im Rahmen der vernünftigen Nachhaltigkeit existiert ein höherer Innovationsdruck als bei der schwachen Nachhaltigkeit. Zwar reduziert sich durch die teilweise Möglichkeit der Substitution ein Teil des Innovationsdrucks, das gilt jedoch nicht für den essenziellen Teil des Kapitals. Durch entsprechende Festlegung eines Grenzwertes für die essenziellen Bestandteile kann der Druck zeitweilig auch ganz genommen werden. Ziel muss dennoch sein, durch Entwicklung von „Backstop-Technologien“ die Nutzung der nicht-substituierbaren Bestandteile zu beenden.<sup>15</sup> Dies bedeutet auf mittlere Sicht einen erheblichen Innovationsdruck, der sich trotz anfänglicher Belastungen für die Unternehmen auch als Wettbewerbsvorteil herausstellen kann. Das Beispiel der begrenzten Erdölvorkommen verdeutlicht, dass eine alternative Antriebstechnologie notwendig ist, um das Mobilitätsproblem zu lösen. Die Ansätze der vernünftigen und der starken Nachhaltigkeit basieren auf einem großen technologischen Optimismus hinsichtlich der Lösung ökologischer Knappheitsgrenzen.

Im Anschluss an die Erläuterungen zum Nachhaltigkeitsverständnis sind nun mögliche Wirkungen von Innovationen auf Nachhaltigkeit zu analysieren. Zu diesem

---

<sup>13</sup> Vgl. Daly (1996).

<sup>14</sup> Vgl. Serageldin (1996).

<sup>15</sup> Vgl. Bleischwitz (1998), S. 14 ff.

Zweck ist eine differenzierte Darstellung von Innovationen im Kontext von Nachhaltigkeit erforderlich.

## 4. Innovationen und Nachhaltigkeit

In Anlehnung an Schumpeter (1947) definieren Hauschildt/Salomo (2007) Innovationen als „qualitativ neuartige Produkte oder Verfahren, die sich gegenüber einem Vergleichszustand 'merklich' – wie auch immer das zu bestimmen ist – unterscheiden“ und führen diese Begriffsdefinition in einen technischen Kontext ein. Innovationen können jedoch auch anderen Sparten zugeordnet werden. Nach Majer (1998) existieren neben den rein technischen Innovationen auch institutionelle und verhaltensbezogene Innovationen.

Technische Innovationen erfüllen in der Regel ökonomische Effizienz in dem Sinne, dass sie technische Produkte oder Produktionsverfahren beinhalten, die weniger Ressourcen beanspruchen. Auch ist die Substitution veralteter Technologien, also ineffizienter Technologien, eine mögliche technische Innovation. Allerdings sind damit nicht die Innovationen abgedeckt, die neue Bedürfnisse entdecken und befriedigen. Diese lassen sich nicht mit einem einfachen (komparativ-statischen) Effizienzbegriff erfassen. Sie können aber ebenfalls hinsichtlich ihrer Nachhaltigkeitswirkungen untersucht werden.

Im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit erlangen verhaltensbezogene Innovationen eine besondere Bedeutung. Werden diese in Beziehung zu Verzichtsausübung gesetzt, führt dies aus neoklassischer Sicht in der Regel zu einer Nutzenreduzierung. Es ist aber vorstellbar, dass durch verhaltensbezogene Innovationen auf die Nutzung einer bestimmten Technologie oder Ressource verzichtet wird, der Nutzen jedoch durch Substitution effizienter Technologien konstant gehalten werden kann oder sogar ansteigt. Aus Sicht der Nachhaltigkeit sind der Verzicht auf bestimmte Technologien oder die Nutzung bestimmter Rohstoffe sowie die Schadstoffsenkung ohnehin positiv zu bewerten, wenn auch unklar bleibt, welche Anreize die Akteure jenseits intrinsischer Motivation zu diesem Verzicht haben sollten.<sup>16</sup>

Institutionelle Innovationen stellen den Motor des gesellschaftlichen Innovationsprozesses dar und bilden damit eine wesentliche Grundlage für eine nachhaltige Entwicklung. Durch Änderungen des wirtschaftspolitischen Rahmens können sie entscheidende Impulse für technische und verhaltensbezogene Innovationen geben.

---

<sup>16</sup> Vgl. Majer (1998), S. 235 f.

Insgesamt kann das Ziel einer nachhaltigen Entwicklung über drei Innovationsformen erreicht werden: Erstens durch technische Innovation und Substitution, zweitens durch materiellen Verzicht und Kompensation durch verhaltensbezogene Innovationen und drittens durch institutionelle Innovationen. Ferner sieht Majer die Notwendigkeit einer integrativen Betrachtung der drei Innovationsformen, da beispielsweise Verhaltensänderungen technische oder institutionelle Veränderung voraussetzen können.<sup>17</sup> Die Neuerungen in Technik, Verhalten und Institutionen sollen zu einer nachhaltigen Entwicklung führen, die jedoch ein spezifisches Anreizsystem<sup>18</sup> zur Initiierung benötigt.

## 5. Wirkung nachhaltiger Innovationen

Mit erneutem Blick auf die Schumpetersche Definition von Innovationen sind nachhaltige Innovationen als ein Subsystem der traditionellen Innovationen zu verstehen.<sup>19</sup> Sie beschränken sich dabei nicht auf eine bestimmte Innovationsform, wie beispielsweise die Prozess- oder Produktinnovation. Vielmehr lässt sich Nachhaltigkeit als übergeordnetes Leitbild für Innovationen heranziehen, ohne zwischen Produkt- oder Prozessinnovationen zu unterscheiden. Rennings (2005) definiert nachhaltige Innovationen als „Innovationen nachhaltigen Wirtschaftens“, die eine Verbesserung in mindestens einer der drei Nachhaltigkeitssäulen generieren. Ähnlich formuliert es Kemp (2000), der nachhaltige Innovationen als einen „neuartigen bzw. modifizierten Prozess oder eine entsprechende Technologie“ ansieht, die Umweltschäden vermeiden oder reduzieren. Hierbei fällt die Nähe zu Umweltinnovationen auf, die nicht von der Hand zu weisen ist. In der gängigen Literatur verschwimmen zumeist die Grenzen zwischen nachhaltigen Innovationen und Umweltinnovationen, da die Messung der sozialen Komponente oftmals schwierig oder gar nicht möglich ist. Daher gilt die Umweltinnovation zumeist als Stellvertreter der nachhaltigen Innovation, die es dennoch im Kontext von ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekten zu diskutieren gilt. Rennings u.a. (1999) definieren Umweltinnovationen wie folgt:

„Als Umweltinnovationen sollen alle Maßnahmen der relevanten Akteure angesehen werden, mit denen:

- neue Ideen und Verhaltensweisen, Produkte und Produktionsverfahren entwickelt, angewendet oder eingeführt werden und
- die Umwelt entlastet bzw. zu einer ökologisch bestimmten Nachhaltigkeit beigetragen wird.“

---

<sup>17</sup> Vgl. Majer (1998), S. 230.

<sup>18</sup> Entspricht im Forschungskontext den wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen.

<sup>19</sup> Vgl. Horbach (2005), S.3.

Neben diesen normativen Vorgaben stellt die Kostenreduktion eine weitere notwendige Bedingung für nachhaltige Innovationen dar. Da die Opportunitätskosten einer reduzierten Nutzung von Umweltgütern beliebig hoch sein können, müssen sich nachhaltige Innovationen auch durch eine Kostenersparnis gegenüber früheren Produkten bzw. Prozessen auszeichnen. „Kriterium muss deswegen sein, dass die gleiche Umweltentlastung durch eine Neuerung zu geringeren Kosten möglich wird, als es bisher der Fall war, oder dass zu gleichen Kosten eine stärkere Umweltentlastung erreicht werden kann.“<sup>20</sup>

Damit wird auch die Besonderheit des Wirkungspotentials nachhaltiger Innovationen deutlich: Der Wirkungsbereich nachhaltiger bzw. umweltorientierter Innovationen umfasst neben der Erfüllung primärer Ziele des Innovators auch Umweltgüter, welche den Charakter eines öffentlichen Gutes aufweisen.<sup>21</sup> Diese Tatsache führt bei nachhaltigen Innovationen zur Entstehung doppelter Externalitäten: Zum einen gehen mit Umweltinnovationen bereits während der Inventionsphase positive Spillover-Effekte einher, wodurch sie sich nicht von traditionellen Innovationen unterscheiden. Zum anderen generieren Umweltinnovationen während der Diffusionsphase positive Externalitäten, die durch Umweltentlastungen der Allgemeinheit zu Gute kommen.<sup>22</sup>

Der öffentliche-Gut-Charakter von Umweltgütern führt dazu, dass neue Technologien oder entsprechende Prozesse, die zu einer kostengünstigeren Umweltentlastung beitragen, nur bedingt marktfähige Güter darstellen. Nur in Ausnahmen existiert bereits eine Bepreisung von Umweltgütern, die zumeist jedoch zu einer unvollständigen Internalisierung von Umweltschäden führt (z.B. CO<sub>2</sub>-Emissionshandel).

Zwei grundlegende Erkenntnisse sind hieraus ersichtlich: Einerseits liegt Marktversagen vor, da die Inventoren keine Ausgleichszahlungen für die zusätzlichen Umweltentlastungen erhalten, die ihre Innovationen bewirken. Andererseits wird deutlich, dass durch das Auftreten der doppelten Externalität nachhaltige Innovationen außerhalb der Unternehmensgrenzen einen Mehrwert für Umwelt und Soziales generieren und somit einen Beitrag zur Verwirklichung einer nachhaltigen Entwicklung leisten.

Dennoch ist zu berücksichtigen, dass das Auftreten der doppelten Externalität kein grundsätzlich konstantes Niveau aufweist, ohne stützende Anreizsysteme sogar sinken würde. Dies liegt darin begründet, dass es überhaupt zu hinterfragen gilt, welchen zusätzlichen Anreiz Unternehmen wahrnehmen, nachhaltige Innovationen zu generieren, mit Hinblick auf das angeführte Marktversagen. Die fehlende

---

<sup>20</sup> Vgl. Blazejczak/Edler et al. (1999), S.3.

<sup>21</sup> Vgl. Blazejczak/Edler et al. (1999), S.3ff.

<sup>22</sup> Vgl. Klemmer (1996).

Internalisierung von Umweltschäden und ebenso die fehlende Ausgleichszahlung für den generierten Mehrwert durch die nachhaltige Innovationstätigkeit eines Unternehmens führen zu einer relativen Erhöhung der Innovationskosten, weshalb nachhaltige Innovationen gegenüber traditionellen Innovationen benachteiligt sind. Hinzu kommt das „freeriding“ traditioneller Innovatoren, die kostenlos die positiven Externalitäten und Informations-Spillovers nachhaltiger Innovationen genießen.<sup>23</sup>

Setzt man diese Problematik in Bezug zur Praxis, so lässt sich erkennen, dass nur eine koordinierte Umweltpolitik in der Lage ist, Unternehmen bei der Entwicklung nachhaltiger Technologien und Prozesse zu entlasten und ihre Potentiale zu fördern.<sup>24</sup> Dies verdeutlicht auch die klassische Staatsaufgabenlehre, die eine intakte Umwelt als Ziel für das Gemeinwohl verfolgt, das mitunter durch technologischen Fortschritt generiert werden kann.<sup>25</sup> Dieser Zusammenhang, verbunden mit dem Auftreten von Marktversagen begründet im Wesentlichen, warum neben preisinduzierten („price-induced“) auch politikinduzierte Innovationen (policy-induced“) notwendig sind.<sup>26</sup>

Bezüglich der von Unternehmensseite immer wieder angeführten Kritik hinsichtlich der negativen Wirkung regulativer Maßnahmen im Kontext von Innovationen formuliert Porter (1991): „The conflict between environmental protection and economic competitiveness is a false dichotomy. It stems from a narrow view of the sources of prosperity and a static view of competition. Strict environmental regulations do not inevitably hinder competitiveness advantage against foreign rivals; indeed they often enhance it“.<sup>27</sup>

Dieser Zusammenhang lässt sich mit der Annahme begründen, dass Unternehmen ihre Innovationsziele innerhalb der wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen anstreben, jedoch keinen effizienten Beitrag zur Optimierung der gesamtgesellschaftlichen Situation leisten. Hierzu können wiederum regulative Maßnahmen seitens der Umweltpolitik Anreize zur Stimulierung nachhaltiger Innovationen setzen, die gleichzeitig Umweltbelastungen reduzieren aber auch neue Chancen für innovative Unternehmen eröffnen.<sup>28</sup> Die Chancensteigerung lässt sich vor allem im Hinblick auf die „Lead Märkte“ begründen.<sup>29</sup>

---

<sup>23</sup> Vgl. Grilliches (1979), S.122ff.

<sup>24</sup> Vgl. Rennings (2007).

<sup>25</sup> Vgl. Rodi (2009), S.151.

<sup>26</sup> Vgl. Newell/Jaffe et al. (2006), S. 566ff.

<sup>27</sup> Porter (1991), S. 3.

<sup>28</sup> Vgl. Löschel (2002), S. 107.

<sup>29</sup> In der Regel bezeichnet man „Lead Märkte“ als Märkte, von denen ausgehend sich neue technologische bzw. prozessorientierte Innovationen weltweit durchsetzen, was den am Standort ansässigen Unternehmen nicht nur die Möglichkeit eröffnet ihre

Damit lässt sich zusammenfassen, dass nachhaltige Innovationen einer entsprechenden Regulierung bedürfen, die für eine Erhöhung des Wirkungsgrades der doppelten Externalität sorgen muss. Der wesentliche Ansatzpunkt für eine verantwortliche und koordinierte Umweltpolitik liegt in der Etablierung entsprechender Anreize, die nachhaltige Innovationen seitens Unternehmen fördern. Aus ökonomischer Sicht sind hierzu marktkonforme Lösungen anzustreben, um dem bereits erwähnten Marktversagen entgegenzuwirken.<sup>30</sup>

## 6. Fallbeispiel nachhaltiger Innovationen im Handwerk

Im folgenden Abschnitt soll abschließend ein Blick auf Praxisbeispiele geworfen werden, um zu schauen, inwieweit nachhaltige Innovationen bislang Einzug in das Handwerk gehalten haben. Daneben soll der Frage nachgegangen werden, inwiefern die zweite Externalität nachhaltiger Handwerksinnovationen internalisiert wird. Dazu illustrieren zwei Beispiele aus der Praxis mögliche Effekte nachhaltigkeitsgeprägter Innovationen.<sup>31</sup> Es ist explizit darauf hinzuweisen, dass es sich um mögliche Effekte handelt, die im Rahmen des vorliegenden Beitrages auf Plausibilitäten begründet sind.

### 6.1 Fleischerei mit Öko-Audit

#### **Beschreibung des Betriebes:**

Der Betrieb Truffner GmbH wurde 1938 gegründet. Er betätigt sich im Bereich Metzgerei, Feinkost und Küche. Das Angebot von Fleisch- und Wurstwaren wird ergänzt durch einen Partyservice (einschl. Logistik), Essen auf Rädern und einen Mittagstisch (von Montag bis Freitag für Firmen in der Region). 18 Mitarbeiter/innen (vier Azubis) sind in dem Betrieb beschäftigt.

#### **Beschreibung der innovativen Idee:**

Die besonderen Leistungen des Betriebes beruhen auf drei Säulen:

- Qualität der Produkte: Schlachttiere werden nur von persönlich bekannten Bauernhöfen bezogen (Wild aus dem nahegelegenen Waldgebiet des Schön-

---

Innovationen am heimischen Markt zu etablieren, sondern auch neue Chancen der Wertschöpfung und Beschäftigung durch steigende Exportpotentiale eröffnet, vgl. Beise/Rennings (2001). Dies verdeutlicht den positiven Regulierungsaspekt, der vor allem aus Unternehmenssicht relevant erscheint.

<sup>30</sup> Vgl. Ewers/Hassel (1996).

<sup>31</sup> Die exemplarischen Praxisbeispiele sind aus der Dokumentation von Best-Practice-Beispielen der Innovationstätigkeit des Handwerks entnommen, vgl. ZDH (2002), S. 16 und S. 110.

buchs). Dabei nimmt der Betrieb Einfluss auf Haltung, Fütterung und Auswahl der Tiere (handverlesenes Rohmaterial). Auch der Transport der Tiere zum Schlachthof erfolgt nach strengen Vorgaben wie z.B. kurze Wege von der Erzeugung bis zur Verarbeitung. Durch starke Eigenkontrollen übertreffen die Produkte deutlich die gesetzlich geforderten Mindestnormen.

- **Ökonomische Wirkung:** Neugewinnung von Kunden möglich, höhere Unternehmensrenditen möglich durch höhere Qualität der Produkte, kurze Verarbeitungs- und Vertriebswegen können Kosteneinsparpotentiale abrufen, regionale Wertschöpfungskreisläufe bewirken Stabilisierung und Verbesserung ökonomischer Verhältnisse.
- **Soziale Wirkung:** Höhere Qualität der Ware kann zur Verbesserung der Ernährungsweise der Bevölkerung führen. Regionale Wertschöpfungskreisläufe bewirken Stabilisierung und Verbesserung sozialer Verhältnisse.
- **Mitarbeiter:** Allen Betriebsangehörigen wird eine sorgfältige Aus- und Weiterbildung geboten. Dafür wird von ihnen Engagement, Freundlichkeit und kompetente Beratung verlangt.
  - **Soziale Wirkung:** Bildungsmaßnahmen bewirken Erhöhung des Bildungsniveaus. Das steigert die Identifikation mit dem Arbeitgeber und der Region.
- **Umwelt:** Seit 1994 erfasst und bewertet der Betrieb viele betrieblichen Umweltdaten. Seit 1999 erfüllt er auch die Vorgaben und Anforderungen der EU zur Umwelterklärung: In einem Umweltmanagementhandbuch dokumentiert der Betrieb die Verfahren, die er bei seiner Umweltpolitik umsetzt.
  - **Ökologische Wirkung:** Verbesserung der Tierschutzsituation, Erhöhung der Transparenz beim Umgang mit Schlachtabfällen, allgemeine Verbesserung der Wirkung des Betriebes auf seine Umwelt.

### **Bewertung/Zukunftsaussichten:**

Qualitätserzeugnisse, hervorragend ausgebildete Fachkräfte und der Umweltschutz sind die Erfolgsgaranten der Firma Truffner GmbH in Tübingen. Sie ist die erste Metzgerei in Baden-Württemberg mit Umweltmanagementsystem/Öko-Audit. Qualitätsprodukte, Investitionen in die Mitarbeiter und nicht zuletzt Engagement im Umweltschutz sind Erfolgsfaktoren eines jeden Handwerksbetriebs, die gewährleistet sein müssen, um auf Dauer am Markt bestehen zu können.

## 6.2 Komplette Haustechnik

### Beschreibung des Betriebes:

Die Firma Truss Haustechnik – vor über 135 Jahren gegründet – bietet mit über 100 qualifizierten Mitarbeitern das ganze Leistungsspektrum rund um die Haustechnik an.

### Beschreibung der innovativen Idee:

Das Unternehmen hat seine Schwerpunkte auf drei Bereiche gesetzt:

- Der erste Bereich beinhaltet die Beratung, Planung, Koordinierung und Ausführung von Sanitär-, Heizungs- (Öl, Gas, Fernwärme), Lüftungs-, Kühlungs- und Elektroanlagen, deren Wartung und Instandhaltung, das Gebäudemanagement und die Klempnertechnik. Die Truss-Mitarbeiter betätigen sich als Energie- und Umweltberater – egal ob es sich um den Heizkessel eines Privathauses oder um die Heizanlage eines Industrieunternehmens handelt.
- Zum zweiten gibt es einen Stab von Fachkräften, der sich auf die MSR-Technik (Messung, Steuerung und Regelung) spezialisiert hat. Dieser ist speziell in diesen Techniken ausgebildet. Seine Aufgaben umfassen die Planung, Ausführung, Montage, Inbetriebnahme und Wartung dieser Anlagen. Diese Mitarbeiter sind dafür verantwortlich, alle Funktionsabläufe von Heizungs-, Klima-, Lüftungs- und anderen haustechnischen Anlagen ständig zu überwachen, um den wirtschaftlichen Betrieb dieser Einrichtungen sicher zu stellen.
- Der dritte Schwerpunkt erstreckt sich auf den Kundendienst. Auch hier gibt es einen ausgesuchten und geschulten Mitarbeiterstab, der schnell – selbst in ausgefallenen Situationen – zur Stelle ist. Sie führen sorgfältig die turnusmäßigen Wartungen an Anlagen durch, in Notsituationen bringen sie schnelle Abhilfe – rund um die Uhr auch an Sonn- und Feiertagen.
  - **Ökonomische Wirkung:** Neugewinnung von Kunden möglich durch die „Alles aus einer Hand-Lösung“, dadurch bestehen auch Effizienzsteigerungspotentiale, die höhere Renditen für den Betrieb ermöglichen. Regionale Wertschöpfungskreisläufe bewirken Stabilisierung und Verbesserung ökonomischer Verhältnisse der Region.
  - **Ökologische Wirkung:** Effizienzsteigerung bei der Energienutzung.
  - **Soziale Wirkungen:** Umwelt- bzw. Energiebildung der Kunden, die als entsprechende Multiplikatoren in der Region fungieren, die die ökologischen und ökonomischen Effekte verstärken können.

### Bewertung/Zukunftsaussichten:

Qualifizierte Mitarbeiter und in Folge zufriedene Kunden sorgen für den notwendigen Unternehmenserfolg und somit für den Fortbestand des Betriebes. Der Be-

trieb ist nach dem Qualitätsmanagementsystem DIN EN ISO 9001:1994 zertifiziert. Bei entsprechender Qualifikation der Mitarbeiter kann dieses Beispiel auf andere Regionen übertragen werden. Im Bereich der Klempnerei ist Truss in ganz Deutschland tätig.

Neben den direkten ökonomischen Zugewinnen für die Handwerksbetriebe, generierten die in den zwei Fallbeispielen skizzierten Handwerksunternehmen eine Vielzahl der im Kapitel 5 diskutierten positiven Externalitäten, die nicht internalisiert sind. Dabei sind die zusätzlichen Effekte als mögliche Wirkungsoptionen zu interpretieren, die auf Plausibilitätsüberlegungen basieren und keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben.

Aus den Praxisbezügen lässt sich ableiten, dass die in der Theorie bestehenden Externalitäten zwar existieren, jedoch keine bewusste Steuerung bzw. Anreize für ihre vermehrte Generierung existieren. Es besteht daher Forschungsbedarf, wie entsprechende Anreizstrukturen im Handwerk aussehen könnten, die eine gezielte Steuerung ermöglichen. In diesem Zusammenhang ist darauf zu verweisen, dass eine empirische Untersuchung der bisher größtenteils konzeptionellen Überlegungen notwendig wäre, um den angestellten Überlegungen zum Thema Bedeutung zu verleihen.

## **7. Zusammenfassung**

Wie verdeutlicht, spielt Innovationstätigkeit in Handwerksbetrieben eine wesentliche Rolle und sichert eine nachhaltige Entwicklung, im Sinne von Dauerhaftigkeit, und den Bestand von Handwerksbetrieben. Zwar offenbaren sich die Innovationen in Handwerksbetrieben aus besagten Gründen nicht in so offensichtlicher Form wie beispielsweise in Großunternehmen. Dennoch erkennt man anhand der Innovationstätigkeit von Handwerksunternehmen ihre strukturellen Anpassungen an die Umweltbedingungen. Diese Anpassungen bzw. Innovationstätigkeiten von Handwerksbetrieben können sich in einigen Fällen durch Nachhaltigkeit auszeichnen. Gerade diese Innovationen sind von besonderem Wert, da sie nicht nur direkte positive Effekte für die innovierenden Handwerksbetriebe generieren. Durch die Besonderheit der doppelten Externalität von nachhaltigen Innovationen entstehen ebenso positive Effekte für Gesellschaft und Umwelt. Diese Effekte sind als sehr begrüßenswert einzustufen. Was in diesem Zusammenhang jedoch auffällt ist, dass nachhaltige Innovationen nach bisherigem Erkenntnisstand keine gesteuerte Förderung erhalten. Fehlende Anreize können dazu führen, dass die Zahl der nachhaltigen Innovationen zurückgeht, da eine adäquate Internalisierung fehlt. Daraus lässt sich ableiten, dass eine Anpassung des aktuellen regulativen Rahmens notwendig erscheint, wenn man sich eine aktive Steuerung und Förderung nachhaltiger Innovation als normatives Ziel setzt.

## Literatur

- Acs, Z. und Audretsch, D. (1992), *Innovation durch kleine Unternehmen*. Berlin.
- Beise, M. und Rennings, K. (2001), "Lead Markets of Environmental Innovations." ZEW Discussion Paper No. 03-01.
- Blazejczak, J., Edler, D., Hemmelskamp, J. und Jänicke, M. (1999), "Umweltpolitik und Innovation: Politikmuster und Innovationswirkungen im internationalen Vergleich." *Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht* 22 (1), S. 1-32.
- Bleischwitz, R. (1998), *Ressourcenproduktivität: Innovationen für Umwelt und Beschäftigung*. Berlin [u.a.].
- Brüggemann, B. und Riehle, R. (1995), *Umweltschutz durch Handwerk?* Frankfurt.
- Brundtland, G. H. (1987), *Our Common Future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Oxford.
- Cupok, U. (2000), "Lokales Handwerk: Dienstleistungen und Unternehmensnetzwerke " Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Querschnittsgruppe Arbeit und Ökologie Nr. P00-513.
- Daly, H. E. (1996), "Beyond Growth: The Economics of Sustainable Development." *Population and development review* 22 (4), S. 783-788.
- Deutschland (1994), "Die Industriegesellschaft gestalten: Perspektiven für einen nachhaltigen Umgang mit Stoff- und Materialströmen; Bericht der Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt - Bewertungskriterien und Perspektiven für Umweltverträgliche Stoffkreisläufe in der Industriegesellschaft" des 12. Deutschen Bundestages."
- Ewers, H.-J. und Hassel, C. (1996), *Dauerhaft-umweltgerechtes Wirtschaften: Entwurf für die künftige Ordnung von Wirtschaft und Gesellschaft*. in: K. Morath, G. Dahlmans und Frankfurter Institut - Stiftung Marktwirtschaft und Politik, *Welt im Wandel : dauerhaft-umweltgerechte Entwicklung als Herausforderung*. Bad Homburg, S. 59-88.
- Grilliches, Z. (1979), "Issues in Assessing the Contribution of Research and Development to Productivity Growth." *The Bell Journal of Economics* 10 (1), S. 92-116.
- Hauschildt, J. und Salomo, S. (2007), *Innovationsmanagement*. München, Vahlen.
- Horbach, J. (2005), *Methodological Aspects of an Indicator System for Sustainable Innovation*. in: J. Horbach, *Indicator systems for sustainable innovation*. Heidelberg [u.a.], S. 1-19.
- Kemp, R. (2000), "Technology and Environmental Policy—Innovation effects of past policies and suggestions for improvement." *OECD workshop on Innovation and Environment*, Paris, France
- Klemmer, P. (1996), "Das Prinzip der Nachhaltigkeit: Neuere stoffpolitische Ansätze." *Lister Forum für Wirtschafts- und Finanzpolitik* 22 (4), S. 313–330.
- Lahner, J. und Müller, K. (2004), *Innovationen im Handwerk*, Göttinger Handwerkswirtschaftliche Arbeitshefte, Heft Nr. 54, hrsg. v. Seminar für Handwerkswesen, Göttingen.

- Löschel, A. (2002), "Technological change in economic models of environmental policy: a survey." *Ecological Economics* 43 (2-3), S. 105-126.
- Majer, H. (1998), *Wirtschaftswachstum und nachhaltige Entwicklung*. München, Oldenbourg.
- Newell, R. G., Jaffe, A. B. und Stavins, R. N. (2006), "The effects of economic and policy incentives on carbon mitigation technologies." *Energy Economics* 28 (5-6), S. 563-578.
- Pearce, D. W. und Turner, R. K. (1990), *Economics of natural resources and the environment*. Baltimore.
- Porter, M. E. (1991), "America's green strategy." *Scientific American* 264 (4), S. 168.
- Rennings, K. (2007), *Messung und Analyse nachhaltiger Innovation*. in: *Neue Wege statistischer Berichterstattung - Mikro- und Makrodaten als Grundlage sozioökonomischer Modellierungen*. Wiesbaden, Statistik und Wissenschaft, S. 122-138.
- Rennings, K., Koschel, H., Brockmann, K. L. und Kühn, I. (1999), "A regulatory framework for a policy of sustainability: lessons from the neo-liberal school." *Ecological Economics* 28 (2), S. 197-212.
- Rodi, M. (2009), *Innovationsförderung durch ökonomische Instrumente der Umweltpolitik*. in: M. Eifert and W. Hoffmann-Riem, *Innovationsfördernde Regulierung*. Berlin, S. 147-170.
- Rumpf, S. (2003), *Zukunftsfähigkeit durch Handwerk? Strukturelle Voraussetzungen, Akzeptanz und Umsetzungsmöglichkeiten des Konzepts der nachhaltigen Entwicklung im Handwerk*.
- Schneidewind, U. (2002), *Zukunftsfähige Unternehmen - ein Bezugsrahmen*. in: U. BUND, *Zukunftsfähige Unternehmen. Wege zur nachhaltigen Wirtschaftsweise von Unternehmen*. München, S. 22-35.
- Schrader, B. (2000), "Ökologische Innovationen in kleinen und mittelständischen Unternehmen. Eine empirische Analyse ihrer Bedeutung und möglicher Umsetzungsstrategien." *Schriftenreihe des IÖW* 152/00.
- Schumpeter, J. A. (1947), "The Creative Response in Economic History." *The Journal of Economic History* 7 (2), S. 149-159.
- Serageldin, I. (1996), "Sustainability and the wealth of nations: First steps in an ongoing journey." *The World Bank Environmentally Sustainable Development Studies and Monographs Series*
- ZDH (2002), *Best Practice im Handwerk - Innovative Unternehmensideen*.