



Bundesministerium
für Umwelt, Naturschutz
und Reaktorsicherheit

**Umwelt
Bundes
Amt** 
Für Mensch und Umwelt

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

Dokumentation des Fachdialogs im BMU vom 24. 9. 2004

erstellt im Auftrag des

Umweltbundesamtes

und des

Bundesministeriums für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit

durch

Ecologic

Institut für Internationale und Europäische Umweltpolitik gGmbH

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

E-Mail: klasing@ecologic.de

1 Einleitung

Die Veranstaltung „Nachhaltige Güter produzieren und vermarkten – Chancen für kleine, mittlere Unternehmen und Handwerk“ am 24. September 2004 war der zweite Fachdialog im Rahmen des nationalen Dialogprozesses zur Förderung nachhaltiger Konsum- und Produktionsmuster in Deutschland. Mit dem vom Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU) und dem Umweltbundesamt (UBA) initiierten Dialogprozess wird der Auftrag des Weltgipfels für Nachhaltige Entwicklung 2002 in Johannesburg, Zehn-Jahres-Programme für nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster auf nationaler und regionaler Ebene zu erarbeiten, für Deutschland umgesetzt. Den Auftakt bildete die Konferenz „Nachhaltige Konsum- und Produktionsmuster – Nationaler Dialog zum Folgeprozess des Weltgipfels für Nachhaltige Entwicklung“ am 16./17. Februar 2004 in Berlin. Nachdem diese Konferenz ein breites Spektrum von Akteuren und Initiativen versammelte und einen Überblick über die bestehenden Ansätze und Handlungsnotwendigkeiten vermittelte, ist es Ziel der Fachdialoge, weitere Umsetzungsschritte entlang von einzelnen Themen und Akteursgruppen vorzubereiten. Im Gespräch mit den jeweils beteiligten Akteuren werden bestehende Projekte und Initiativen vorgestellt und ausgewertet, Erfolgsfaktoren herausgearbeitet und Hindernisse benannt. Zielsetzung ist es, bestehende Initiativen zu verbreiten und neue Projekte insbesondere durch Kooperationen von Interessengruppen anzuregen. Die Rolle von UBA und BMU konzentriert sich dabei auf eine Moderatorfunktion.

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

Diskussion eingeleitet durch Statements von:

Matthias Kaiser, UnternehmensGrün

Dr. Hermann Hüwels, Deutscher Industrie- und Handelskammertag (DIHK)

Dr. Martin Peters, Handwerkskammer Berlin

Kennzeichen und besondere Rolle von KMU

Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind natürliche Partner für nachhaltige Entwicklung: Typischerweise sind sie **Familienbetriebe**, die an die nächste Generation bzw. besonders fähige Mitarbeiter übergeben werden. Hier spielen Überlegungen langfristiger Zukunftssicherung eine entscheidende Rolle, im Gegensatz zu Quartalsbilanzen, die Entscheidungsmaßstab für Manager von Großunternehmen sind. Dadurch entsteht ein Interesse daran, dass das Unternehmen „nachhaltig“ bestehen bleibt. Bei KMU sind die **Persönlichkeit des Unternehmers** und persönliche Beziehungen von großer Bedeutung. Wenn der Geschäftsführer eines KMU für Nachhaltigkeit eintritt, wirkt sich dies unmittelbar auf die Weichenstellungen für das Unternehmen aus. Darüber hinaus kann er flexible und persönliche Entscheidungen treffen, ohne unter einem permanenten Rechtfertigungsdruck zu stehen.

Abgesehen von der Persönlichkeit des Unternehmers bieten auch die Mitarbeiter des Unternehmens einen Ansatzpunkt für die Verbreitung von Nachhaltigkeit in KMU. KMU haben hohe Ausbildungsquoten und integrieren ein breites Spektrum gesellschaftlicher Schichten. In diesen Funktionen können sie nachhaltiges Know-how weitergeben und Lebensstile prägen.

Eine besondere Rolle innerhalb der KMU spielt für nachhaltige Entwicklung das **Handwerk**, dessen Tätigkeiten zu einem hohen Anteil aus Dienstleistungen im Bereich von **Reparatur und Werterhaltung** bestehen. Die aktuelle Entwicklung zeigt aber, dass sich das Handwerk aktuell in einer tiefgreifenden Strukturkrise befindet und somit der Anpassungsdruck an die Betriebe, z. B. im Hinblick auf Innovationsfähigkeit, Organisation und Management, auch zukünftig weiter steigen wird. Der zunehmende Wettbewerbsdruck führt zu erheblichen Erosionserscheinungen bestehender Strukturen im Handwerk, so dass die Frage nach einer „Zukunft der Nachhaltigkeit“ eng mit den Zukunftsaussichten des Handwerks in Zusammenhang steht. Nicht nur das Thema „Nachhaltigkeit“ leidet unter einem erheblichen Vermittlungsdefizit, auch das Handwerk selber sieht sich unter veränderten gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen erheblichen Kommunikationsproblemen gegenübergestellt. Hier muss sich das Handwerk in seinen Kernkompetenzen neu positionieren, aber auch neue Marktnischen für sich erschließen, wobei Nachhaltigkeitsgesichtspunkten eine entscheidende Bedeutung beigemessen werden kann. Ein Beispiel ist das Schuhmacherhandwerk: Die Zahl der Schuhmacher in Berlin ist seit der Wende (1990/91) von mehr als 200 auf 80 Betriebe zurückgegangen. Dies ist Ausdruck eines Trends, demzufolge immer weniger Schuhe repariert und anstelle dessen neue gekauft werden. Eine Nische mit Wachstumschancen in diesem Bereich ist jedoch die Herstellung von hochwertigen, auf dauerhafte Benutzung angelegten Maßschuhen.

Nachhaltige Produktion als Innovations- und Transformationsaufgabe

Eine Kernaufgabe auf dem Weg zu nachhaltigem Wirtschaften ist es, bekannte und verbreitete Produkte in Richtung Nachhaltigkeit zu transformieren. Während umfassende, grundlegende Innovationen in der Regel die Möglichkeiten von KMU übersteigen, können sie eine treibende Kraft im Bereich von **Teilinnovationen** bzw. Modifikationen bestehender Produkte sein. Ein Beispiel ist die Herstellung von zu Tabletten gepresstem Pulver für die Zahnreinigung anstelle von herkömmlicher Zahnpasta durch die Firma proDentum. Das neue Produkt ist sowohl hinsichtlich der Herstellung als auch der Verpackung umweltverträglicher, zudem entfällt eine Vielzahl von Zusatzstoffen mit ungewisser gesundheitlicher Wirkung. Ein anderes, hypothetisches Beispiel wäre der Ersatz von Plastikdosen für das Schulbrot durch ein Produkt aus erneuerbaren Rohstoffen.

Auch für KMU zeigt sich, dass Stichworte wie „Nachhaltigkeit“ oder „Umweltverträglichkeit“ allein noch kein Verkaufsargument sind. Sie können jedoch Aufmerksamkeit schaffen und vom Kunden als Differenzierungsmerkmal oder Zusatznutzen anerkannt werden. Entscheidend ist jedoch die Verbesserung der Gebrauchseigenschaften. Das neue Produkt muss mindestens gleich günstige Eigenschaften aufweisen wie das herkömmliche. Zudem müssen emotionale Aspekte stimmen. Das Produkt muss sich als Marke etablieren – hier sind die Möglichkeiten von KMU (z. B. Investitionen in Werbung) oft begrenzt. Eine weitere wesentliche Begrenzung ergibt sich daraus, dass ein Großteil der KMU als Zulieferbetriebe

agiert. Hier sind die Spezifikationen weitgehend vorgegeben, so dass die Unternehmen selbst wenig Einfluss auf die Gestaltung ihrer Produkte haben.

Eine Chance für KMU hinsichtlich Innovationen besteht darin, dass sie in vieler Hinsicht flexibler sind als Großunternehmen und bestimmte Nischen für sich erobern können. Grundlegende Innovationen kommen jedoch leicht in Konflikt mit dem Interesse der etablierten Industrie an Bestandserhaltung.

Anders als Großunternehmen können KMU nicht alles aus einer Hand leisten und sind deswegen gerade zur Verwirklichung von Innovationen auf **Kooperationen** angewiesen. Hier können Unternehmensnetzwerke helfen, Partner zu finden, die die unterschiedlichen Komponenten der Produktkette abdecken, wie Herstellung Design, Vermarktung und Vertrieb. Auch Forschungseinrichtungen und Hochschulen können hier wertvolle Partner sein, sei es im Rahmen von Forschungsprojekten oder in der Unterstützung von Unternehmen durch studentische Praktikanten.

Für die Vermarktung neuer Produkte bestehen unterschiedliche Möglichkeiten, wie etwa die Vermarktung in Handwerksverbänden, durch Ökokaufhaus-Modelle oder in Kooperation mit Handelsunternehmen, insbesondere alternativen Versandunternehmen. Eine besondere, neue Chance für KMU bietet die Vermarktung über das Internet, die keine aufwendige Vertriebsinfrastruktur erfordert.

IHKs fördern seit 30 Jahren Kooperationen über den Weg der **Technologiebörse**. Diese ist zwar nicht im Zusammenhang mit dem Nachhaltigkeitsgedanken entstanden, wird aber zunehmend in diesem Sinne genutzt und hat inzwischen auch eine Internetbasis¹. Neben den etablierten Beratungsinstitutionen, wie z. B. den Umweltzentren der Handwerkskammern, gewinnen nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensnetzwerke (z. B. Unternehmensgrün, B.A.U.M., future) zunehmend wichtige Vermittlungs- und Kommunikationsaufgaben gegenüber ihren Mitgliederunternehmen. Eine Stärkung der Rolle dieser Institutionen, z. B. im Hinblick auf die Verbreitung der IPP und EcoDesign, aber auch zur Verbesserung der Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen, sollte Bestandteil von zukünftigen Kooperations- und Förderstrategien sein.

Umweltmanagementsysteme und KMU

Gegenwärtig besteht beim produzierenden Gewerbe ein Trend zu einfachen Umweltmanagementsystemen; eine gewisse Kompensation im Hinblick auf die Beteiligung an EMAS besteht durch die verstärkte EMAS-Teilnahme von Unternehmen im Dienstleistungssektor. Für die meisten Unternehmen ergeben sich durch EMAS keine zusätzlichen Verkaufsmöglichkeiten. Von Zulieferbetrieben wird oft Qualitätsmanagement gefordert, Umweltmanagement nicht. Jedoch wurden auch andere Erfahrungen gemacht: Es gibt Unternehmen, die nicht im Qualitätsmanagement nach ISO 9000 einen Marktvorteil sehen – da Qualität ohnehin kontrolliert wird –, sondern gerade im Öko-Audit nach EMAS.

Gerade im Handwerksbereich ist EMAS rückläufig. Der Aufwand erscheint den Unternehmen zu hoch. Ohne Förderung teilzunehmen, erfordert ein beträchtliches ideelles und materielles

¹ www.technologieboerse.ihk.de/

Engagement und modellgeförderte Betriebe steigen nach Ende der Förderung oft wieder aus. Die EMAS-Teilnahme solcher Unternehmen ist dennoch nicht automatisch als Misserfolg zu werten: sie haben Erfahrungen gesammelt, die sie auch ohne Revalidierung weiter nutzen. Sogenannte „niedrigschwellige“ oder „gestufte“ Umweltmanagement-Ansätze, die stärker auf KMU und Handwerk zugeschnitten sind, könnten ein hohes Potential bei Unternehmen haben, die durch EMAS nicht erreicht werden.

3 Praxisblock I: Nachhaltige Güter gestalten

MIMONA – Mitarbeiter-Motivation zur Nachhaltigkeit

Christoph Kohler, B.A.U.M. e. V.

Das Projekt MIMONA (Laufzeit 2004-2006) hat zum Ziel, erfolgreiche Ansätze der Mitarbeiter-Motivation zur Nachhaltigkeit zu verbreiten. Hierzu werden Positivbeispiele gesammelt und aufbereitet und in einer Internet-Datenbank zugänglich gemacht². Unternehmen werden über verschiedene Kanäle auf diese Informationsquelle aufmerksam gemacht: mit einem E-Mail-Dienst, einer für das kommende Jahr geplanten Reihe von 15 Workshops sowie über das B.A.U.M.-Netzwerk mit ca. 500 Mitgliedsunternehmen. Für Oktober/November ist die Freischaltung der Website mit 50 Beispielen geplant – längerfristig sollen es 500 Beispiele werden. Die Aktualität der Beispiele wird dadurch gesichert, dass die Unternehmen einen Passwortzugang erhalten und ihre Angaben eigenständig ändern können

Spektrum der dokumentierten Maßnahmen: Mitarbeiter sind Produzenten, aber auch Konsumenten. Mitarbeiter-Motivation zur Nachhaltigkeit bezieht sich somit nicht nur auf Gestaltungsspielräume am **Arbeitsplatz**, sondern auch auf das **Konsumverhalten** in der Freizeit. Als Motivationsinstrumente werden sowohl **materielle** (z. B. Jobticket) als auch **immaterielle Anreize** (z. B. erweiterte Gestaltungsmöglichkeiten) betrachtet. Handlungsfelder sind insbesondere die **Information** und Bewusstseinsbildung der Mitarbeiter im Hinblick auf Nachhaltigkeit, die **Einbeziehung** der Mitarbeiter in die betriebliche Nachhaltigkeitsstrategie sowie die **Aus- und Fortbildung** mit Nachhaltigkeitsbezug.

Der Erfolg der Maßnahmen wird unter **ökologischen** und **sozialen** Aspekten bewertet. Durch eine Kosten-Nutzen-Betrachtung werden auch **ökonomische** Gesichtspunkte berücksichtigt. In gewissen Fällen zeigt sich auch ein direkt messbarer ökonomischer Gewinn, etwa im Beispiel der Treibstoffersparnis durch ökologische Fahrerschulung.

Profitables Umweltmanagement (PRUMA)

Michael Ziegler, eidos consult

² www.mimona.de

Kai Hillebrecht, Gesellschaft für Stoffstrom- und Abfallmanagement (GAM)

Das Instrument „PRUMA“ wurde ursprünglich von der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (gtz) aus der Entwicklungszusammenarbeit heraus entwickelt.³ Ausgangspunkt war, dass sich Managementinstrumente wie ISO 14001 in diesem Bereich als nicht geeignet erwiesen. Nach erfolgreicher Anwendung von PRUMA im Ausland wurde der Versuch eines „Rücktransfers“ von PRUMA nach Deutschland unternommen. Seit 2001 wurden in Deutschland zwei PRUMA-Projekte in der Region Braunschweig-Wolfenbüttel durchgeführt.⁴

Dem Konzept ist ein **modularer Aufbau** zu eigen: Die Möglichkeiten der Teilnahme reichen von kurzen Trainingseinheiten bis zu einem neunmonatigen Kompletprogramm. Bestandteile sind:

- mehrtägige Workshops;
- Unterstützung der Unternehmen bei der fortlaufenden Anwendung (Betriebsbegehungen);
- moderierte Netzwerktreffen der teilnehmenden Unternehmen.

Inhaltlich geht es um Verbesserungen der Stoffflüsse im Produktionsprozess (effizientere Ressourcennutzung) und gleichzeitig um Verbesserungen der Arbeitsorganisation. Problemlösungen sollen aus den Unternehmen selbst heraus gefunden werden. Mit PRUMA werden alle drei „Säulen“ der Nachhaltigkeit angesprochen: Durch die Optimierung von Produktionsprozessen werden gleichzeitig Kosten eingespart und Umweltbelastungen reduziert. Die Verbesserung der Organisationsstruktur und die Mobilisierung von Kompetenzen bringt soziale Aspekte ebenso ins Spiel wie die Vernetzung von Unternehmen in der Region und die Einbindung lokaler Akteure. Die Zusammenarbeit mit regionalen Partnern, zu denen die Unternehmen ein Vertrauensverhältnis haben (hier z. B. die Handwerkskammer Braunschweig), ist ein wichtiger Erfolgsfaktor.

Als sehr fruchtbar hat sich der Austausch mit anderen Unternehmen erwiesen: Gerade sie, und erst in zweiter Linie die Referenten und Gutachter, werden von den Unternehmen als Experten wahrgenommen. Ein Großteil der PRUMA-Unternehmen trifft sich auch nach Projektende weiter. Die **Konkurrenz unter branchengleichen Unternehmen** ist in vielen Fällen ein Hindernis für den Erfahrungsaustausch, jedoch gibt es auch gegenteilige Erfahrungen (nicht zuletzt von der jeweiligen Branche abhängig). Im PRUMA-Projekt gibt es ein Beispiel, in dem anfangs Skepsis herrschte, später aber die positiven Effekte der Kooperation für die Unternehmen überwogen und sich eine Vertrauensbasis einstellte. In jedem Fall können auch und gerade **branchenübergreifende Kooperationen** einen hohen Lerneffekt mit sich bringen.

Für die **Finanzierung** von Beratungsprojekten gibt es unterschiedliche Modelle. In der Regel werden Mittel von Ministerien, Stiftungen oder der EU in Anspruch genommen. Die bisherigen PRUMA-Projekte wurden zu unterschiedlichen Teilen von der öffentlichen Hand gefördert. Längerfristiges Ziel ist es, dass die Projekte vollständig von den Nutzern getragen

³ Nähere Informationen über PRUMA finden sich unter www.gtz.de/p3u

⁴ Auswertungsberichte sind zu finden unter www.eidos-consult.de

werden. Die dafür erforderliche Voraussetzung, dass die Unternehmen einen ausreichenden Nutzen für sich selbst feststellen können, ist in vielen Fällen nicht gegeben: In anderen Projekten musste den Unternehmen teilweise sogar eine Aufwandsentschädigung für ihre Teilnahme gezahlt werden. Eine Finanzierungsoption für Projekte, die auf die Dauer Kosteneinsparungen mit sich bringen, könnten theoretisch **Contracting-Modelle** sein, in denen Berater am finanziellen Erfolg der von ihnen initiierten Maßnahmen beteiligt werden. In der Praxis wurden jedoch negative Erfahrungen mit solchen Ansätzen gemacht; zum einen ist schwer zu bestimmen, welchen Anteil die Beratung an den Erfolgen des Unternehmens hat; zum anderen haben Unternehmen in solchen Fällen ein natürliches Interesse daran, den Anteil von Fremdleistungen möglichst gering einzuschätzen.

Neben einer Übertragung von PRUMA in andere Regionen Deutschlands werden derzeit folgende Ansätze einer **Ausweitung des Konzepts** verfolgt:

- **die Kopplung mit anderen Werkzeugen** wie Ökodesign oder produktionsintegriertem Umweltschutz („PIUS“) sowie die Nutzung von PRUMA als Einstieg in Umweltmanagementsysteme wie EMAS und ISO 14001;
- die Einbindung von PRUMA in die **Aus- und Weiterbildung** (beginnende Kooperation mit der Handwerkskammer Braunschweig) und in die Lehre (FH Wolfenbüttel, FH Magdeburg, Uni Stuttgart). Durch den Austausch mit Hochschulen in Brasilien und Costa Rica wird der wechselseitige Lernprozess zwischen Norden und Süden weitergeführt.

Nachhaltigkeits-Management im regionalen Handwerk

Kolja Jeuthe, Universität Lüneburg

In dem Projekt „Nachhaltigkeits-Management im regionalen Handwerk“ (Laufzeit 2002-2003) wurden Chancen und Hemmnisse nachhaltigen Wirtschaftens in Handwerksbetrieben analysiert. Zu diesem Zweck wurden einerseits Befragungen von Betrieben durchgeführt und andererseits Erfolgsfaktoren bestehender Instrumente (z. B. niederschwelliger Umweltmanagement-Ansätze) herausgearbeitet.

Umweltschutz wird in Handwerksbetrieben häufig als „nachsorgender Umweltschutz“ und in diesem Zusammenhang als Kostenfaktor verstanden. Instrumente und Methoden des Umwelt- und Sozialmanagements werden bislang kaum angewendet. Es besteht ein hoher Beratungsbedarf zu Umwelt- und Nachhaltigkeitsthemen, insbesondere zur Ideenfindung für Ansätze in diesem Bereich. Das Potential von Kooperationen wird wenig genutzt.

Die Person des Unternehmers hat im Handwerk – wie allgemein in KMU – eine herausragende Bedeutung. Impulse gehen von den Inhabern der Betriebe aus; delegiert wird mündlich und ad-hoc. Ausgehend von der dominanten Rolle der Unternehmerpersönlichkeit verfolgt das Projekt einen „Entrepreneurship“-Ansatz, in dem Nachhaltigkeit als Gestaltungsaufgabe des Unternehmers und als Erfolgsfaktor am Markt verstanden wird.

4 Praxisblock II: Marktchancen für nachhaltige Güter nutzen

4.1 Nachhaltige Güter erfolgreich gestalten und vermarkten

ecobiente: Nachhaltige Güter erfolgreicher gestalten

Herbert Klemisch, Klaus Novy Institut

Wie andere Vorhaben des Klaus Novy Instituts auch, richtet das Projekt „**ecobiente**“ (Laufzeit 2002-2005) besondere Aufmerksamkeit auf die Klein- und Kleinstunternehmen (KKU) innerhalb der KMU. KMU/KKU haben in der Regel keine detaillierten Kenntnisse über ihre Zielgruppen. Werbung, PR und Marketing sind häufig „Zufallsprodukte“. Die „Produktsprache“ gerade ökologisch gestalteter Produkte ist daher häufig nicht an Markterfordernissen ausgerichtet. Ziel von ecobiente ist es, die Vermarktungschancen für nachhaltige Güter durch die Entwicklung eines ansprechenden Designs und entsprechender Werbe- und Vermarktungsstrategien zu verbessern. Dies geschieht modellhaft mit Partnerunternehmen aus dem Bedarfsfeld Bauen und Wohnen. Ergebnis der Initiative sind u. a. drei Leitfäden, die die drei Akteursgruppen Gestalter, Unternehmen und Verbraucher ansprechen.

Grundlage für die Entwicklung zielgruppenspezifischer Vermarktungsstrategien war die Berücksichtigung empirischer Ergebnisse der sozialwissenschaftlichen Lebensstilforschung, um Merkmalsprofile der in Betracht kommenden Zielgruppen zu erstellen und um geeignete Anknüpfungspunkte für Produkt(weiter)entwicklung und Kommunikationsmaßnahmen, z. B. durch die Identifizierung von Motivallianzen, zu erhalten. In einem weiteren Schritt wurde das weiterentwickelte Produktangebot eines Kooperationspartners (hier Unternehmen aus dem Bereich „ökologischer Hausbau“) sowie die entwickelten Kommunikationsmaßnahmen auf für den Hersteller wichtigen Messen einem Praxistest unterzogen, um die Produktpalette und die Vermarktungsstrategie an die realen Präferenzen der Zielgruppen anzupassen. Der gesamte Prozess hat dazu geführt, dass sich das Anbieterprofil und der Marktauftritt des Unternehmens weiter verbessern konnte sowie die Kommunikation zum Endverbraucher ergebnisorientierter gestaltet werden konnte.

Ökologische Produktentwicklung im gestaltenden Handwerk

Ursula Tischner, econcept

In dem Projekt „**Ökologische Produktentwicklung in gestaltenden Handwerksbetrieben**“ (2002/2003) stand die Zielsetzung im Vordergrund, ökologische Kriterien in den täglichen Ablauf der Produktgestaltung zu integrieren. Hierfür wurde ein Trainings- und Schulungsprogramm für gestaltende Handwerker entwickelt und umgesetzt. Ergänzend wurden unterstützende Konzepte für das Marketing nachhaltiger Produkte und Dienstleistungen auf Grundlage der sozialwissenschaftlichen Lebensstilforschung erarbeitet.

Für die Analyse von Produkt- und Unternehmensstrategien wurden im Rahmen des Projektes Instrumente wie Checklisten und Spinnendiagramme entwickelt. Darin wurden

ökonomische und ökologische Aspekte durchweg, soziale Aspekte zum Teil berücksichtigt. Zentraler Bestandteil der Produktanalyse ist der Lebenszyklusgedanke. In diesem Zusammenhang wurde eine speziell auf das Handwerk ausgerichteten Materialdatenbank erarbeitet, die nicht nur Informationen über Umwelt- und Gesundheitsauswirkungen von Roh-, Werk- und Hilfsstoffen, sondern auch über soziale Bedingungen ihrer Herstellung Auskunft gibt. Als ein Ergebnis des Projektes wurde ein Ecodesign-Leitfaden für KMU zusammengestellt.

Zu den Ergebnissen der Projekte „ecobiente“ und „Ökologische Produktentwicklung in gestaltenden Handwerksbetrieben“ zählen die folgenden **Erfahrungen**:

- KMU und Handwerksunternehmen haben aufgrund geringer Kapazitäten erhebliche Schwierigkeiten, ihr Produktangebot sowie Vermarktungsstrategien zielgruppenspezifisch auszurichten.
- Die Nachfrage und der Bedarf an geeigneten Instrumenten ist bei den Unternehmen prinzipiell groß, jedoch bestehen nur sehr begrenzte Umsetzungskapazitäten. Der Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter wird ein hoher Stellenwert eingeräumt, wobei die Themen „Ökologie“ und „Ökonomie“ gleichermaßen wichtig erscheinen.
- Da aufgrund gering verfügbarer Kapazitäten der Faktor „Zeit“ eine herausragende Rolle spielt, sind an die Zielgruppe „Handwerker“ gerichtete Informations- und Bildungsangebote so zeiteffizient wie möglich zu gestalten. Darüber hinaus sollten die Angebote die konkreten Handlungsspielräume des Handwerkers berücksichtigen, wobei die leichte Umsetzbarkeit der Maßnahmen im Vordergrund stehen sollte.
- Häufig schaffen Situationen wie Generationswechsel, Firmenumbrüche und Neugründungen eine besondere Offenheit für Hilfestellungen und neue Ideen. Unternehmen, die in akuten Existenznöten stecken, sind andererseits für Projekte dieser Art nur schwer zu gewinnen.

Hinsichtlich der ausgewählten **Zielgruppen** zeichnete sich in beiden Projekten die Tendenz ab, sich auf gehobene, finanzkräftige Bevölkerungsgruppen (die wohlhabenden „Bioladeneinkäufer“) zu konzentrieren. Sollen nachhaltige Produktalternativen eine größere Marktverbreitung erzielen, so bedarf es der **Einbeziehung breiterer Bevölkerungskreise**, um weitreichendere Nachfrageeffekte zu erzielen. Hierzu bedarf es jedoch der Entwicklung neuer Vorgehensweisen und Kommunikationsstrategien, auch wenn grundsätzlich die entwickelten Konzepte übertragbar erscheinen. Hieraus ergibt sich ein weitergehender Forschungsbedarf, gleichzeitig aber auch eine verstärkte Vermittlungsaufgabe, EcoDesign als übergreifende Gestaltungsaufgabe von Produktentwicklung, Organisationsentwicklung, Weiterbildung und Kommunikation im Bereich KMU und Handwerk zu verankern. Als thematische Anknüpfungspunkte sind in diesem Zusammenhang z. B. Stichworte wie zweite Nutzungsphase, Wiederverwertung, Aufarbeitung, Gemeinschaftsnutzungen zu nennen. Der soziale Aspekt kommt hier nicht nur hinsichtlich der Kundengruppen zum Tragen, sondern kann auch auf der Angebotsseite bedeutsam werden, etwa durch die Schaffung von Arbeitsplätzen in der Wiederaufarbeitung von Produkten.

4.2 Bildung für Nachhaltigkeit und Kooperationen mit Schulen

Kurs 21 – Schulen unternehmen Zukunft

Christian Löwe, Umweltbundesamt (in Vertretung für Carolin Baedeker, Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie)

Einen wesentlichen Anstoß für „Nachhaltiges Lernen“ oder „Bildung für Nachhaltigkeit“ hat die Bildungsreformdebatte im Gefolge der PISA-Studie gegeben. Eines von vielen Projekten, die aus diesem Zusammenhang heraus entstanden sind, ist „Kurs 21“⁵ (Laufzeit 2002-2005). Grundgedanke ist die Initiierung von Lernpartnerschaften zwischen Schulen und Unternehmen. Für die Schüler wird hier Grundlagenwissen über „Nachhaltiges Wirtschaften“ mit Einblicken in die Unternehmenspraxis und der Entwicklung von Schlüsselkompetenzen verbunden; auf Unternehmensseite fördern die Partnerschaften den Ideenaustausch und die Entwicklung von Kommunikationsstrategien. Durch begleitende Kommunikationsmaßnahmen (z. B. öffentliche Events, Diskussionsforen) wird der aktorsübergreifende Gedanken- und Erfahrungsaustausch zwischen Politik, Verwaltung, Wirtschaft und Schulen zu den Themen „Bildung für Nachhaltigkeit“ und „Nachhaltiges Wirtschaften“ intensiviert. Durch die Lernpartnerschaften ergeben sich für die Schüler Möglichkeiten, sich frühzeitig um Ausbildungsstellen zu bemühen und erste berufliche Erfahrungen im Rahmen von Betriebspraktika zu sammeln. Für die teilnehmenden Unternehmen ist mit den Lernpartnerschaften die Möglichkeit gegeben, bereits in einem frühen Stadium den Nachwuchs an das Unternehmen heranzuführen und fachlich geeignete Schüler für eine Ausbildung zu rekrutieren.

Für die einzelnen Lernpartnerschaften ergeben sich je nach Interessenslage der beteiligten Kooperationspartner sehr unterschiedliche Profile hinsichtlich von Kooperationsformen und –inhalten. Grundsätzlich sind die Lernpartnerschaften fächerübergreifend angelegt und beleuchten das Kooperationsthema aus verschiedenen Perspektiven; so werden etwa beim Thema „Kreditvergabe“ sowohl mathematische als auch ethische Aspekte behandelt.

In kurzer Zeit sind neben dem Land Nordrhein-Westfalen in weiteren Bundesländern Koordinationsstellen eingerichtet und entsprechende Lernpartnerschaften zwischen Schule und Unternehmen initiiert worden. Der bisherige Erfolg dieser Initiative zeigt, dass mit dem Thema „Bildung für Nachhaltigkeit“ Ansätze für neue Kooperationsformen bestehen, die es zukünftig weiter auszubauen gilt.

Ein weiteres Beispiel für die Verknüpfung von praxisbezogenem Umwelt- und Wirtschaftslernen in der Schule ist die von Umwelt- und Verbraucherverbänden in Nordrhein-Westfalen ins Leben gerufene „Initiative 2000plus“. Ziel dieser Initiative ist es, dem Marktrückgang von Recyclingpapieren entgegenzuwirken. Da keine Recyclingpapiere mehr im Handel zu bekommen waren, verpflichteten sich Schulen zum Direktbezug. Für die Schüler wurde dies mit Lernen über wirtschaftliche Prozesse und ihre gesellschaftlichen Implikationen gekoppelt.

In der Regel sind solche Initiativen an finanzielle Förderung von außen und/oder den Idealismus der Beteiligten gebunden. Es sind jedoch auch Projekte möglich, die sich

⁵ www.kurs-21.de

finanziell selbst tragen oder sogar mit Gewinn verbunden sind. So wurde in einer Schule durch Eigeninitiative ein Abfalltrennsystem eingeführt, das Kosten reduzierte; es wurde vereinbart, dass die Hälfte der Kosteneinsparungen den Schülern direkt zugute kommt. Ein anderes Beispiel ist ein sich selbst tragender Schulkiosk mit nachhaltigen Produkten.

Einen Rahmen für derartige Aktivitäten bilden insbesondere zwei umfassende Programme: das auf vier Jahre angelegte BLK-Programm „Transfer 21“ (das im August 2004 an die Stelle des Vorgängerprogramms BLK 21 – Bildung für eine nachhaltige Entwicklung – getreten ist) und die UN-Dekade „Bildung für nachhaltige Entwicklung“ (2005-2014).

5 Perspektiven und Handlungsansätze

Nachhaltigkeit bei KMU und Handwerk als unternehmerische Entwicklungs- und Marktchance besser verankern

Die Diskussion hat gezeigt, dass das Konzept der Nachhaltigkeit grundsätzlich erhebliche Entwicklungsmöglichkeiten für Unternehmen im Bereich KMU und Handwerk bietet, um vor dem Hintergrund sich verändernder wirtschaftlicher Wettbewerbsbedingungen und gesellschaftlicher Rahmenbedingungen neue Chancen am Markt zu eröffnen. Auch ist unbestreitbar, dass KMU und Handwerk über weitreichende Potenziale verfügen, einen entscheidenden Beitrag zu einer nachhaltigen Entwicklung zu leisten. Die weitere Dynamisierung des Wettbewerbs sowie der damit einhergehende Strukturwandel im Bereich KMU und Handwerk haben jedoch bisher nicht dazu geführt, Nachhaltigkeit für die Breite der Unternehmer als unternehmerische Entwicklungsperspektive zu verankern. In diesem Zusammenhang wurden im Wesentlichen drei zentrale Problemfelder benannt, welche aber auch Anknüpfungspunkte für zukünftige Handlungsstrategien beinhalten:

- Nachhaltigkeit kann nur in dem Maße berücksichtigt bzw. in das unternehmerische Handeln integriert werden, wie neben Engagement auch entsprechende Kompetenzen und Kapazitäten vorhanden sind. Die Bewältigung der vielfach durch den Strukturwandel bedingten Existenzprobleme führt jedoch dazu, dass Nachhaltigkeit bisher weitgehend noch nicht als Bestandteil und Zielgröße von Existenz- und Zukunftssicherungsstrategien gesehen wird. Notwendig erscheint hier ein verbessertes „capacity building“, das die Unternehmen in die Lage versetzt, die mit Nachhaltigkeit verbundenen Chancen auf der unternehmerischen Ebene besser als bisher nutzen zu können.
- Damit hängt das Problem zusammen, dass die mit dem Handwerk in Verbindung stehenden „Qualitäten“, „Leistungen“ und „Werte“ unter dem Eindruck eines allgemeinen soziokulturellen Wandels in Deutschland erheblichen Erosionserscheinungen unterliegen und dadurch vor allem das „tradierte“ Handwerk vor einem generellen Nachfrageproblem steht. Die Zukunftsfähigkeit vieler Unternehmen im Bereich KMU und Handwerk wird vor allem davon abhängen, inwieweit es gelingt, einerseits die notwendigen Modernisierungsherausforderungen und Strukturanpassungen zu bewerkstelligen, andererseits auch Maßnahmen in Angriff zu nehmen, sich am Markt als „moderne, innovative Unternehmen und Dienstleister“ zu positionieren.
- Als verstärkendes Problem kommt hinzu, dass auch Nachhaltigkeit bisher vor einem erheblichen gesellschaftlichen Nachfrageproblem steht. Unternehmen im Bereich KMU

und Handwerk stehen hier aufgrund einer wesentlich geringer zur Verfügung stehenden Kapitaldecke vor erheblichen Investitions- und Innovationsrisiken. Dies führt oftmals dazu, dass Nachhaltigkeitsaspekte nur unter spezifischen Bedingungen und hier eher sukzessiv-reaktiv Berücksichtigung finden, z. B. im Hinblick auf das weitergehende Ausschöpfen von (notwendigen) Rationalisierungspotenzialen und Effizienzsteigerungen. Trotz belegbarer, erfolgreicher Beispiele ist es bisher kaum gelungen, Nachhaltigkeit als einen pro-aktiven Gestaltungsansatz der Unternehmensführung für weite Teile von KMU und Handwerk zu verankern und sich durch eine gezielte Positionierungsstrategie neue (Nischen-)Märkte zu erschließen. Hierbei kommt der Förderung der Nachhaltigkeitskommunikation bei KMU und Handwerk eine Schlüsselrolle zu (vgl. weiter unten).

Deutlich wird, dass mit einer verstärkten Integration von Nachhaltigkeit bei KMU und Handwerk in erster Linie vielfältige Orientierungs- und Kapazitätsprobleme verbunden sind. Zur Überwindung dieser Problemlagen gewinnen die vermittelnden Institutionen, wie z. B. die Umweltzentren der Handwerkskammern/IHK, Technologie- und Innovationszentren, aber auch die nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensverbände, zunehmend an Bedeutung, da diese erhebliche Beiträge zum Kapazitätsaufbau in KMU und Handwerk leisten können. Diese Leistungen beziehen sich nicht nur darauf, nachhaltigkeitsorientierte Innovationsprozesse in Unternehmen gezielt anzustoßen und zu begleiten sowie den hierfür notwendigen Wissenstransfer zu organisieren, sondern sie stellen auch wichtige „Plattformen“ für Erfahrungsaustausch, Netzwetkbildung, Kommunikation und öffentliche Meinungsbildung dar. Zukünftig wird es darauf ankommen müssen, die Vermittlungsrolle und Dienstleistungsfunktion dieser Institutionen im Bereich „Förderung nachhaltiger Konsum- und Produktionsmuster“ weiter zu stärken, so z. B. im Hinblick auf die weitere Verbreitung geeigneter und angepasster Methoden und Instrumente des Umweltmanagements, der nachhaltigkeitsorientierten Produktgestaltung sowie der Erschließung neuer Märkte und Geschäftsfelder.

Nachhaltigkeitskommunikation bei KMU und Handwerk stärken

Die Konkretisierung von Nachhaltigkeit könnte dazu beitragen, die Kernkompetenzen und Stärken der KMU und Handwerksbetriebe stärker als bisher zu betonen und herauszustellen. Um Nachhaltigkeit für KMU und Handwerk in diesem Sinne stärker als bisher als Positionierungsfaktor am Markt zu nutzen, ist es erforderlich, entsprechende, zielgruppenspezifische Kommunikationsstrategien zu entwickeln. KMU und Handwerk selbst verfügen nur über sehr begrenzte Marketingressourcen und Know-how, um die mit ihrem Produkt- und Dienstleistungsangebot korrelierenden zielgruppenspezifischen Kommunikationsstrategien zu entwickeln und geeignete werbliche Maßnahmen zu realisieren, um verstärkte Nachfrage am Markt zu erzielen. Zukünftig erscheint es daher notwendig, die allgemeine Nachhaltigkeitskommunikation von KMU und Handwerk weiter zu stärken und durch geeignete Kommunikationsinitiativen zu flankieren. Hieraus ergeben sich neue Anknüpfungspunkte für Kooperationen, z. B. in folgenden Bereichen:

- Durchführung einer Imagekampagne für das Handwerk, in der nachhaltigkeitsbezogene Werte, wie Qualität, Beständigkeit und Langlebigkeit gegenüber einer breiteren Öffentlichkeit kommuniziert werden;

- Verbesserung der Markt(potenzial)analyse unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten (z. B. für Produktentwicklung, Entwicklung von Strategien der Nachhaltigkeitskommunikation, Absatzförderung);
- Aufbau geeigneter informatorischer Unterstützungsstrukturen zur Verbesserung von Erfahrungsaustausch, Netzerkennung und Kommunikation über Nachhaltigkeit in KMU und Handwerk, z. B. auch im Hinblick auf neue Entwicklungen auf EU-Ebene wie die Umsetzung der EuP(ÖkoDesign)-Richtlinie⁶ oder der REACH-Verordnung⁷;
- Schaffung von „Kommunikations-Plattformen“ und „Informationsportalen“, um die Weiterbildung der Unternehmen in diesen Bereichen zu fördern, Möglichkeiten für eine verbesserte Nachhaltigkeitskommunikation zu schaffen sowie die allgemeine Kooperationsfähigkeit der Unternehmen mit anderen Unternehmen, verstärkt aber auch mit anderen gesellschaftlichen Akteuren (z. B. Bildungsbereich, Verbraucherschutz) zu stärken. Hierbei sind nachhaltigkeitsorientierte Unternehmensnetzwerke in ihrer Funktion als zentrale Vermittlungsinstitutionen weiter zu fördern.

Ein weiterer wichtiger Ansatzpunkt besteht in der verstärkten Integration von Nachhaltigkeit in die bestehende Beratungs- und Servicefunktion der KMU und des Handwerks. KMU und Handwerk sollten in Zukunft darin gestärkt werden, ihre Beratungsangebote dahingehend auszuweiten bzw. zu qualifizieren, um neue Geschäftsfelder für sich zu erschließen. Dies setzt eine weitergehende Forcierung der Aus- und Weiterbildung in Richtung Nachhaltigkeit voraus.

Förderung von Forschung und Entwicklung

Um Formen und Ansätze des nachhaltigen Wirtschaftens auch bei KMU und Handwerk besser zu verankern, bedarf es der weitergehenden Forschung und Förderung. An der bestehenden Förderpraxis wird vor allem der Schwerpunkt auf kurzlebigen, isolierten „Projekten“ kritisiert. Ständig wechselnde, kaum durchschaubare Förderkriterien sind zudem ein Haupthindernis für KMU, Förderung in Anspruch zu nehmen. Es müssten Forschungsziele definiert und längerfristig im Auge behalten werden. Verstärkte Aufmerksamkeit ist darauf zu richten, wie die im Rahmen von Projekten entwickelten Aktivitäten auch über den Förderzeitraum hinaus fortgeführt werden. Gezielte Angebote direkter Förderung und Beratung für KMU könnten ausgeweitet werden, z. B. über KfW-Banken. Es könnten Ideenwettbewerbe für Kleinstrukturen veranstaltet werden. Entwicklungsprojekte von Unternehmen könnten auch nach Art von Stipendien gefördert werden – eine 50/50-Förderung ist für die Unternehmen kaum zu finanzieren.

In der zukünftigen Ausgestaltung von Forschungsprogrammen sollte die Technologieforschung stärker mit der sozial-ökologischer Forschung verzahnt werden, da sich nachhaltige Entwicklung sowohl durch technologische Innovationen als auch durch

⁶ Richtlinie zur umweltgerechten Gestaltung energiebetriebener Produkte / Directive on Eco-design requirements for **E**nergy-using **P**roducts

⁷ Verordnung zur Registrierung, Bewertung und Zulassung chemischer Stoffe / Regulation concerning the **R**egistration, **E**valuation and **A**uthorisation of **C**hemicals

soziale Prozesse gestaltet. Schnittstellen zwischen beiden Elementen liegen im Unternehmensbereich z. B. in den Themenfeldern „Zulieferketten“ und „Partizipation“.

Gesetzgebung und Normung

Aus Sicht von Vertretern der Wirtschaft wird erwartet, dass eine Politik für nachhaltige Entwicklung kohärenter und ressortübergreifend verfolgt wird. Die Auswirkungen von Gesetzgebung auf die „drei Säulen“ der Nachhaltigkeit sollten systematisch abgeschätzt werden. Als nicht-nachhaltig kann es sich etwa erweisen, wenn durch neue Rechtsvorschriften bestehende Strukturen, z. B. im Bereich von Abfallentsorgung und Recycling, hinfällig werden und damit die entsprechenden Investitionen zum Aufbau solcher Strukturen keinen langfristigen Nutzen haben.

Ein Ansatz, für die stärkere Verbreitung umweltfreundlicher bzw. nachhaltiger Technologie zu sorgen, könnte darin bestehen, den jeweils erreichten Stand der Technik als verbindlich festzuschreiben. Eine Tendenz zu solcher Festschreibung wird beispielsweise in der neuen europäischen Richtlinie zum Ecodesign energiebetriebener Produkte gesehen. Der Ansatz ist jedoch umstritten. Zum einen ist es schwierig, klar zu definieren, was „nachhaltige Produkte“ sein sollen. Zum anderen birgt ein verbindlicher „Stand der Technik“ die Gefahr, dass die Entwicklung und Verbreitung alternativer Techniken, die ihre eigenen spezifischen Vorzüge aufweisen, unterbunden wird. Der Spielraum für Neuentwicklungen darf deswegen durch Gesetze und Normen nicht zu stark eingeengt werden.

Jenseits der Frage, was wie stark reguliert wird, steht das Problem, dass KMU über die bestehende Gesetzgebung unzureichend informiert sind. Die bestehenden Informationsstrukturen, z. B. von IHKs, erreichen viele Unternehmen nicht und müssten stärker unterstützt und ergänzt werden. Verschärft stellt sich dieses Problem hinsichtlich Gesetzgebungsentwicklungen auf der EU-Ebene. Teilweise sind Unternehmen im nichteuropäischen Ausland hierüber besser informiert als in Deutschland. Eng damit zusammen hängt die Möglichkeit, Einfluss auf die europäische Gesetzgebung zu nehmen und deutschen Unternehmen so einen Vorteil zu verschaffen. Spezifische Probleme sowohl der Mitgestaltung als auch der Umsetzung europäischer Rechtsvorschriften entstehen durch den deutschen Föderalismus. Positionen auf nationaler Ebene werden spät gebildet, und die Umsetzung gestaltet sich je nach regionalen Gegebenheiten (Länder bzw. Kommunen) unterschiedlich.

Die Notwendigkeit, auf europäischer Ebene präsent zu sein, betrifft nicht nur Gesetzgebungsverfahren der Europäischen Union, sondern auch die Entscheidungsprozesse im Europäischen Komitee für Normung (CEN). Ein Beitrag der Bundesregierung könnte darin bestehen, eine Bestandsaufnahme erfolgreicher Ansätze nachhaltigen Wirtschaftens vorzunehmen, auf dieser Basis angepasste Instrumente für verschiedene Branchen zu definieren und dies in Gremien der EU zu vertreten.

Nachfragemacht von Unternehmen

Bei dem Thema „nachhaltige Beschaffung“ spielt nicht nur die öffentliche Hand, sondern auch das Beschaffungswesen von Firmen eine Rolle. Durch Zusammenschluss zu

Einkaufsgemeinschaften bekommen KMU eine stärkere Position als Nachfrager am Markt. Gebündelte Nachfrage von Unternehmen, z. B. in der Energieversorgung oder im Bäckerhandwerk, ist keine Seltenheit. Das Ziel ist in der Regel, günstigere Preise zu bekommen; Nachhaltigkeitskriterien werden bisher kaum gezielt gefördert. Bei KMU herrscht zudem der Eindruck vor, nur einen geringen Einfluss auf den Markt zu haben. Das Handwerk hat oft kurze Zulieferketten und daher prinzipiell die Möglichkeit des Zugriffs auf Lieferanten und Vorlieferanten, aber eine geringe Marktmacht. Die Stärkung der Nachfragemacht von Unternehmen in Verbindung mit Nachhaltigkeitsaspekten könnte daher ein weiteres Feld für zukünftige Kooperationen sein.

Anknüpfungspunkte für die Anbahnung von Kooperationen

Der Fachdialog hat eindeutig gezeigt, dass trotz der massiv vorhandenen Strukturkrise des Handwerks ausreichend positive Anknüpfungspunkte bestehen, Nachhaltigkeit in KMU und Handwerk voranzubringen. Dabei wurde offensichtlich, dass die Förderung von mehr Nachhaltigkeit in KMU und Handwerk Hand in Hand gehen sollte mit der Stärkung der Wirtschaftsbetriebe im allgemeinen. Der Ausgestaltung entsprechender Rahmenbedingungen sollte daher verstärkt Aufmerksamkeit geschenkt werden. Jedoch wurde andererseits auch deutlich, dass vorhandene Potenziale bisher noch nicht in ausreichendem Maße ausgeschöpft wurden. Für zukünftige Aktivitäten gilt es, diese Potenziale systematisch zu erschließen, wobei folgende Anknüpfungspunkte für die gezielte Anbahnung von Kooperationen bestehen:

- 1) Stärkung der Rolle der IHK/Handwerkskammern bei der Förderung und Verbreitung nachhaltiger Produktinnovationen durch EcoDesign in KMU und Handwerk (z. B. durch Realisierung einer kooperativen Informationskampagne in Verbindung mit der Entwicklung praxisnaher Leitfäden und Beratungsangebote);
- 2) Überwindung der vielfach im Zusammenhang mit Nachhaltigkeit vorhandenen Verständnis- und Vermittlungsprobleme durch verbesserte Basiskommunikation, wobei insbesondere die Rolle der nachhaltigkeitsorientierten Unternehmensnetzwerke, z. B. im Hinblick auf die Förderung einer verbesserten Nachhaltigkeitskommunikation bei Unternehmen, gestärkt werden sollte (z. B. die Durchführung eines Expertenforums als ersten Schritt, um die Rolle der Unternehmensnetzwerke und Vermittlungsinstitutionen in dieser Funktion zu sondieren);
- 3) Entwicklung eines einfachen, pragmatischen und dauerhaft anwendbaren „Nachhaltigkeitssiegels“ für kleine und kleinste Unternehmen, um die unternehmerischen Leistungen dieser Unternehmen im Bereich „Nachhaltigkeit“ kosteneffizient der Öffentlichkeit sichtbar zu machen;
- 4) Bessere Bekannt- und Sichtbarmachung der Leistungen nachhaltigkeitsorientierter Unternehmensnetzwerke als wichtige Vermittlungsinstanzen zum Thema „Nachhaltiges Wirtschaften“ bei KMU und Handwerksunternehmen (z. B. Durchführung kooperativer Öffentlichkeitsarbeit, Entwicklung von praxisnahen Informationsangeboten, Aufbau von virtuellen Informationsplattformen zum Themenbereich „Nachhaltigkeit und KMU/Handwerk“).