

# Handwerk mit Zukunft



## Chancen nachhaltigen Wirtschaftens nutzen

Informationen für Berater/-innen im Handwerk und den Handwerksorganisationen



**Wuppertal Institut**  
für Klima, Umwelt, Energie  
GmbH



WESTDEUTSCHER HANDWERKSKAMMERTAG



*Vielleicht* haben Sie sich als Betriebsberater/-in im Handwerk oder als professioneller Partner und Dienstleister des Handwerks Ähnliches gefragt:

- *Goldener Boden im Handwerk – ist das heute noch so?*
- *Wie sieht Handwerk von morgen aus, wie die Zukunft des Handwerks?*
- *Was bedeutet »Erfolg« im Handwerksbetrieb?*
- *Lässt sich ein Handwerksbetrieb allein nach klassischen betriebswirtschaftlichen Messgrößen erfolgreich führen?*
- *Was sind die wichtigsten Rahmenbedingungen?*
- *Wie sehen wirtschaftliche, gesellschaftliche, ökologische Erfolgsfaktoren aus?*
- *Wie kann Handwerk nachhaltig handeln und dadurch zukunftsfähig werden?*
- *Welche Faktoren sind dafür wichtig?*
- *Was bedeutet Nachhaltigkeit überhaupt für das Handwerk?*
- *»Lohnt« sich Nachhaltiges Wirtschaften für einen Handwerksbetrieb?*

*Falls Sie sich ab und an ähnliche Fragen stellen, dann sollten Sie weiter lesen. Die vorliegende Broschüre versucht Antworten auf diese Fragen zu geben. Falls nein, dann erfahren Sie hier sicherlich einiges Neues und vielleicht stellen Sie sich danach die ein oder andere der oben genannten Fragen.*

*Ziel dieser Broschüre ist es, dafür zu sensibilisieren, was Nachhaltiges bzw. Zukunftsfähiges Wirtschaften im Handwerk bedeutet bzw. bedeuten kann. Die Antworten sind daher bewusst knapp gehalten – Bücher dazu gibt es bereits. Die Antworten wollen deshalb auch nicht vollständig und umfassend sein.*

*Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen und nehmen Ihre Anregungen und Verbesserungsvorschläge gerne entgegen.*





## I. PERSPEKTIVE ZUKUNFT

Die gesamte Wirtschaft befindet sich in einem immer schneller werdenden Wandel, von dem auch das Handwerk stark betroffen ist. Technische und gesellschaftliche Entwicklungen, fortschreitende Globalisierung sowie Veränderungen in der Nachfrage prägen zunehmend das wirtschaftliche Umfeld des Handwerks. Handwerker/-innen, die am Markt erfolgreich sein wollen, müssen ihr Denken und Handeln an diesen Entwicklungen orientieren. Dies ist eine gewaltige Herausforderung an die Unternehmensführung. Der Markt muss aufmerksam beobachtet und Veränderungen rechtzeitig erkannt werden, damit das Unternehmen entsprechend angepasst und ggf. umstrukturiert werden kann.

Handwerker/-innen müssen zudem aktiv auf Kunden zugehen und neue Märkte erschließen. Erfolg und wirtschaftliches Überleben können gerade durch das Entdecken und Nutzen von Nischen, innovativen Ideen und Geschäftskonzepten gesichert werden. Hier kann das Leitbild der »Nachhaltigkeit« eine bedeutende Rolle spielen. Denn kaum ein anderer Wirtschaftszweig verkörpert das Prinzip der Nachhaltigkeit so sehr wie das Handwerk.

Das Handwerk ist seit jeher zugleich Produzent und Dienstleister. Handwerksunternehmen beraten, entwickeln, produzieren, verkaufen, bauen ein, warten, reparieren und entsorgen. Damit bilden sie die gesamte Wertschöpfungskette ab. Die vorwiegend kleinbetrieblichen Strukturen des Handwerks ermöglichen dabei flexibles Reagieren auf Marktveränderungen. Die überwiegend regionale Orientierung bietet Vorteile. Sie ermöglicht es, dass Handwerksunternehmen sehr frühzeitig die Kundenbedürfnisse erkennen und nutzen können. Dies gilt sowohl für neue Produkte als auch für neue Dienstleistungen. Marktchancen bestehen beispielsweise in der Umsetzung innovativer Dienstleistungsideen, die Chancen für neue, zukunftsfähige Arbeitsplätze eröffnen.

Neue Betätigungsfelder entstehen aber auch durch umweltpolitische Vorgaben:

- die Verminderung von Schadstoffausstoß und Lärm,
- Reinigung und Verminderung von Abwasser,
- die Vermeidung, Verwertung und Entsorgung von Abfallstoffen und
- das Recycling



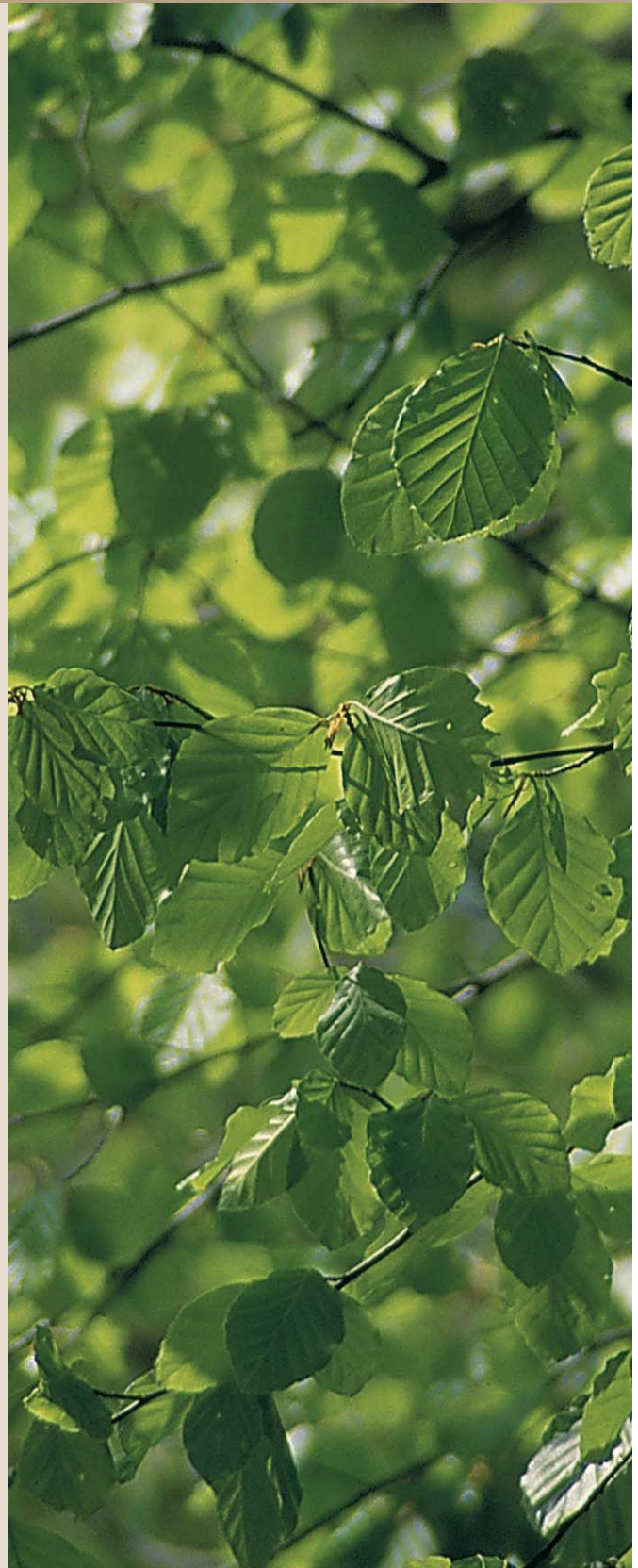
*»Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet für das Handwerk, sich auf seine traditionellen Stärken zu besinnen und im Einklang mit Umweltverträglichkeit und sozialverantwortlichem Handeln wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Das Handwerk sollte alle Chancen nutzen, die in einem solchen unternehmerisch verantwortlichen Handeln liegen.«*

Franz-Josef Knieps, Präsident des Westdeutschen Handwerkskammertages

sind neue Chancen und Märkte für Handwerksunternehmen. Sie müssen sich künftig auf strengere Umweltschutzbestimmungen, konkurrierende Großanbieter, veränderte Zulieferbeziehungen, komplexer werdende Kundenwünsche und die wachsende Bedeutung von Informations- und Kommunikationstechnologien einstellen. Von besonderer Bedeutung sind daher verstärkte Kundenorientierung und Beratungskompetenz, Kooperations- und Kommunikationsfähigkeit, ökologische Kompetenz, der Umgang mit neuen Technologien sowie sich ändernde gesellschaftliche und wirtschaftliche Rahmenbedingungen.

**Die Ressourcenverteuerung im Bereich Energie ist ein Beispiel dafür:** Durch die Entwicklungstrends im Bereich der Energietechnik entstehen für Handwerksunternehmen aus einschlägigen Gewerben neue Marktchancen, aber auch die Notwendigkeit zur Weiterqualifizierung und Techniko Optimierung. Wichtige Geschäftsfelder sind z. B.

- der verstärkte Einsatz regenerativer Energien,
- Wärmepumpen,
- die Modernisierung von Heizungs- und Lüftungsanlagen oder
- Wärme- und Schalldämmung.





## II. ZEHN GUTE GRÜNDE NACHHALTIG ZU WIRTSCHAFTEN ...

**Das Handwerk braucht erfolgreiche Zukunftsstrategien.** Diese müssen an zukünftige Herausforderungen angepasst sein, um die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit zu sichern und Arbeitsplätze zu erhalten. Eine Strategie also, die dazu führen soll, Arbeit und Leistung der Handwerksbetriebe ganzheitlich unter ökonomischen, sozialen und ökologischen Aspekten zu optimieren.

**Die Orientierung am Leitbild der »Nachhaltigen Entwicklung« kann Grundlage einer solchen Strategie werden.**

Unternehmerisches Handeln umfasst danach mehr als die einfache Orientierung an klassischen betriebswirtschaftlichen Kennzahlen. Diese bilden immer nur den aktuellen Zustand des Unternehmens ab, stellen aber für sich alleine keinen geeigneten Gradmesser für dessen Zukunftsfähigkeit dar.

**Nachhaltiges Wirtschaften ist für das Handwerk eine Herausforderung und zugleich eine Chance, die eigene unternehmerische Zukunft aktiv zu gestalten und zu sichern.** Die Herausforderung bezieht sich sowohl auf die Modernisierung bestehender Betriebe, als auch auf Neugründungen bzw. Betriebsübernahmen. Nachhaltige und damit zukunftsfähige Handwerksunternehmen brauchen

- Prozess- und Produktinnovationen,
- zukunftsfähige Managementkonzepte,
- innovative Strukturen und verantwortungsvolle,
- nachhaltigkeitsbewusste und kreative Mitarbeiter auf jeder organisatorischen Ebene – vom Chef und Meister bis hin zum Auszubildenden.

Die Umsetzung des Leitbildes einer nachhaltigen Entwicklung kann auch dazu genutzt werden, neue Geschäftsfelder zu erschließen und die Effizienz des Unternehmens zu verbessern. Der Kurs auf Nachhaltigkeit hilft z.B.,

- die Einsparpotenziale im Bereich der Ressourcen- und Energienutzung zu identifizieren und auszuschöpfen,
- das Unternehmensimage zu verbessern oder neue Kooperations- und Kommunikationsnetzwerke aufzubauen.

Die Umsetzung des Leitbildes einer nachhaltigen Entwicklung kann erfolgreich in alle Unternehmensprozesse im Handwerk integriert werden:

- Managementprozesse,
- Prozesse der Leistungserstellung,
- Marktprozesse,
- Lernprozesse.



*»In einer zunehmend komplexen Wirtschaft mit Auswirkungen der Globalisierung bis ins Handwerk, zunehmender Regulierung durch Gesetze und technische Regeln und Verbrauchern, die sich unbegrenzt über das Internet informieren können, steigen die Anforderungen an die Unternehmensführung. Immer mehr Aspekte müssen Inhaber und Betriebsleiter in ihren Entscheidungen berücksichtigen und zu einem zukunftsfähigen Gesamtoptimum aufeinander abstimmen. Nichts anderes meint ‚nachhaltiges Wirtschaften‘.«*

Dr. Volker Becker, Zentrum für Umwelt und Energie der Handwerkskammer Düsseldorf

*Der Begriff Nachhaltige Entwicklung geht zurück auf den Bericht der von Gro Harlem Brundtland geleiteten Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (1987). Im so genannten Brundtland-Bericht heißt es: »Nachhaltige Entwicklung ist eine Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.«*

*Weltkommission für Umwelt und Entwicklung (1987), Unsere gemeinsame Zukunft. Grevin: Eggenkamp, S. 46.*

*Das Konzept einer nachhaltigen, zukunftsfähigen Entwicklung verbindet drei Komponenten: eine ökonomische, eine ökologische und eine soziale. Gleichberechtigte Ziele sind u.a. der Schutz der Ökosphäre, eine stabile wirtschaftliche Entwicklung und soziale Gerechtigkeit.*

*Nachhaltige Entwicklung wird in der Agenda 21, dem zentralen Abschlussdokument der Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro 1992, als neues unternehmerisches Leitbild dargestellt.*

# 01. Leitbild und Strategie

Durch Engagement eine Vorbildrolle für zukünftige Generationen übernehmen

Das Leitbild »Nachhaltige Entwicklung« gehört spätestens seit 2002 (Erdgipfel in Johannesburg; Nationale Strategie für eine nachhaltige Entwicklung in Deutschland) zu den strategisch wichtigen Themen der wirtschaftlichen und politischen Debatte im Land. Die Bereitschaft eines modernen Unternehmens, zur Umsetzung von Nachhaltigkeit beizutragen, spiegelt sich in der unternehmerischen Vision und der verfolgten Strategie wieder. Zu dem breiten Zielspektrum der nachhaltigen Entwicklung gehören viele Einzelzielsetzungen, wie z.B. die Herstellung qualitativ hochwertiger, langlebiger Produkte, die Übernahme von Verantwortung für Ausbildung und Beschäftigung, die Einhaltung von Umweltgesetzen und Verordnungen oder die Wahrnehmung regionaler Verantwortung. Von der unternehmerischen Übernahme sozialer Verantwortung profitiert nicht nur die Gesellschaft, sondern auch die Unternehmen selbst:

- durch steigende Motivation der Mitarbeiter,
- verbessertes Unternehmensimage oder
- durch die Erschließung neuer Kundenkreise.

# 02. Organisation und Führung

Wettbewerbsvorteile durch verbessertes Management nutzen

Betriebsinhaber/-innen und Meister/-innen – die Führungskräfte im Handwerk – sind die persönlichen Garanten für die Zukunft eines Betriebes. Neben der Tätigkeit im operativen Geschäft

- entwickeln sie auch Vision und Leitbild,
- sind Vorbilder für die Belegschaft,
- sorgen für die Umsetzung der Prozesse und deren kontinuierliche Verbesserung,
- arbeiten mit Kunden und Partnern zusammen und
- gestalten Umstrukturierungen im Betrieb.

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 und nachhaltig zu wirtschaften. Mit Hilfe des Managementsystems werden die im Unternehmen definierten Ziele umgesetzt. Die Einführung eines Managementsystems nutzt dabei einem Betrieb durch

- Verbesserung der Organisation und Transparenz der betrieblichen Abläufe,
- Optimierung der Produktionsprozesse,
- Aufdecken von Potenzialen zur Kosteneinsparung,
- verbessertes Image,
- Reduktion der Umweltbelastung (und auch der damit verbundenen Kosten) und
- Risikovorsorge.

Die Umsetzung eines Managementsystems erlaubt es, interne Abläufe systematisch zu verbessern, die Beschäftigten einzubeziehen und dadurch ihre Motivation zu erhöhen.

## 03. Personal

Arbeitsklima verbessern, Motivations- und Innovationspotenziale freisetzen

Kompetente, engagierte und unternehmerisch handelnde Mitarbeiter sind der wichtigste Erfolgsfaktor eines Unternehmens. Sie können

- die Geschäftsführung entlasten (Delegationsprinzip),
- »versteckte« Potenziale der Belegschaft ausschöpfen,
- das Unternehmen durch innovative Ideen und Leistungsbeiträge voran bringen.

Die Maßnahmen im Bereich der Personalentwicklung und Verbesserung des Arbeitsklimas sind sehr vielfältig. Dazu gehören:

- Mitarbeiterbeteiligung,
- Verbesserung der innerbetrieblichen Informations- und Kommunikationsabläufe,
- Arbeits- und Gesundheitsschutz,
- Chancengleichheit,
- Verbesserungsvorschläge.

Diese Maßnahmen fördern die Motivation, die Kreativität und das Know-how der Mitarbeiter und führen zu einer besseren Nutzung der persönlichen Potenziale. Ihre Umsetzung steht im engen Zusammenhang mit der Unternehmenskultur und Einführung eines Managementsystems.



*»Auf hohe Energie- und Rohstoffpreise, Beschäftigungsabbau, Wettbewerbsdruck und Fachkräftemangel – kurz: die Probleme unserer Zeit – gibt es eine Antwort für unsere Handwerksbetriebe: Nachhaltiges Wirtschaften!«*

Reiner Nolten, Hauptgeschäftsführer des Westdeutschen Handwerkskammertages

## 04. Finanzen und Controlling

Unternehmensstabilität sichern, Verbesserungspotenziale aufspüren

»Ökonomische Verantwortung« – d.h. das Unternehmen regelmäßig auf seine 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 Controlling-Systems erleichtert die systematische Erfassung, Steuerung und Verbesserung der unternehmerischen Aktivitäten und ist eine gute Grundlage für eine erfolgreiche Risikovorsorge. Es unterstützt in längerfristigen Zeitperspektiven die Sicherung der Unternehmensstabilität und ermöglicht einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess.



# 05. 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 Schlüsselwort auf dem Weg zu nachhaltigem Wirtschaften und zur Sicherung der wirtschaftlichen Existenz von Betrieben. Die Leistungserstellungsprozesse unter Nachhaltigkeitsgesichtspunkten zu optimieren bedeutet:

- 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 schnell wachsender Rohstoffpreise von besonderer Bedeutung ist – sie haben auch positive Auswirkungen auf Umwelt und Gesellschaft.



*»Nachhaltiges Wirtschaften ist nicht nur das größte Einsparpotential, das Betriebe langfristig haben, sondern auch ein wichtiger Beitrag zum Umweltschutz. Unternehmen, die ein entsprechendes Konzept aufstellen und so planvoll handeln, haben einen entscheidenden Vorteil im Wettbewerb. Dabei ist entscheidend, dass die Maßnahmen ständig fortgeschrieben werden und alle Beteiligten sich einer permanenten Weiterbildung unterziehen.«*

Heinz Werner, Umwelt- und Technologieberater der Handwerkskammer Arnsberg

# 06. Kunden und Produkte

Innovative Produkt- und Dienstleistungsangebote entwickeln

Ziel der wirtschaftlichen Tätigkeit ist es, Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die die Bedürfnisse der Kunden 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 Handwerksunternehmen durch die Nähe zu ihren Kunden. Neue Produkte und Dienstleistungen können dadurch praxisgerechter entwickelt werden.

Kundennähe eröffnet darüber hinaus mit dem Angebot der Wartung und Reparatur weitere Chancen zu nachhaltigem Wirtschaften beizutragen. Als Weiterverarbeiter von regionalen Produkten (beispielsweise Nahrungsmittel oder Holz), können sich Handwerksunternehmen Nischen erschließen und damit einen Beitrag zu einer positiven Entwicklung ihrer Region leisten. Auch die Teilnahme an freiwilligen Label-Programmen (z.B. Umwelt- und Qualitätszeichen) hilft Unternehmen ihre Marktposition zu verbessern, neue Märkte bzw. Marktnischen zu entdecken und zu besetzen. Für die Verbraucher sind eingeführte und klar definierte Labels eine immer bedeutendere Informationsquelle und Orientierungshilfe.

## 07. Innovation

Pro-aktiv handeln - neue Märkte erschließen

Innovationen sind Grundvoraussetzung für die Zukunftsorientierung eines Unternehmens, auch im Handwerk. 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).

## 08. 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 können der veränderten und oft anspruchsvolleren Nachfrage nur in geeigneter Weise nachkommen, wenn sie Kooperationen eingehen. Je nach Form und Ziel der Kooperation ergeben sich unterschiedliche Vorteile aus der Zusammenarbeit.

Kooperationen können dazu beitragen, das Spektrum des Angebots zu erweitern und helfen darüber hinaus, die eigenen Kernkompetenzen auszubauen. Gemeinsam entwickeln die Kooperationspartner neue Angebote und verschaffen sich Zugang zu Marktsegmenten. Auch können umfangreichere Aufträge termingerecht abgewickelt und personelle Ausnahmesituationen ausgeglichen werden.

Durch die gemeinsame Organisation von Akquisition, Werbung, Verwaltung, Auftragsbearbeitung oder vielen anderen Bereichen der Unternehmen erreichen Kooperationspartner wertvolle Effizienzsteigerungen und neue Ertragsmöglichkeiten. Hier helfen Kooperationen mit Zulieferern und Abnehmern, Anbieterkooperationen zur gewerbeübergreifenden Angebotsangabe sowie der gemeinsame Einkauf und die Entsorgung von Ressourcen Synergieeffekte zu erzielen. Die Beteiligung an regionalen und überregionalen Initiativen kann also für alle Beteiligten Vorteile bringen.



*»Nachhaltiges Wirtschaften heißt Zukunft gestalten! Sichere Arbeitsplätze und eine gesunde Umwelt sind die Grundlagen unserer Gesellschaft – nachhaltiges Wirtschaften schafft beides. Verantwortungsbewusste Unternehmer haben dies erkannt und ihre Zukunftsstrategien darauf ausgerichtet. Jeder Handwerksbetrieb hat die Möglichkeit nachhaltig zu wirtschaften und sichert sich damit auch zukünftig wirtschaftlichen Erfolg.«*

Dr. Thomas Maue, Institut für Umweltschutz der Handwerkskammer Münster

## 09. Aus- und Weiterbildung/Qualifizierung

Durch Kompetenzentwicklung neue Chancen schaffen und Ideen fördern

Gut und praxisnah ausgebildete Beschäftigte sind entscheidende Voraussetzung für die Erhaltung und Verbesserung der Produktivität und Qualität und damit für die Wettbewerbsfähigkeit handwerklicher Unternehmen. 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. Dabei schafft die Integration von Zukunftsthemen in die Aus- und Weiterbildung im Handwerk ein wichtiges Potenzial zur Erschließung neuer Tätigkeitsfelder, wie z.B. erneuerbare Energietechniken (Photovoltaik, Blockheizwerke mit Biotreibstoffen, Solarthermie) und Umweltschutz (Wärme- und Schalldämmarbeiten, wassersparende Einrichtungen, Maschinenbau im Bereich Abfallentsorgung, Abwasserbehandlung u.a.).



*»Die Ziele nachhaltigen Wirtschaftens lassen sich nur erreichen, wenn bei allen Beschäftigten im Handwerk die dafür notwendigen Kompetenzen ausgeprägt werden. Berufliche Ausbildung und kontinuierliche Weiterbildung sind im personalintensiven Handwerk die entscheidende Produktivkraft und Garantie für Qualität. Dies gilt generell und im Besonderen für die beruflichen Kompetenzen als Voraussetzung und Bestandteil nachhaltigen Wirtschaftens.«*

Dr. Peter-Werner Kloas, Zentralverband des Deutschen Handwerks

## 10. Regionale Wirtschaftskreisläufe und globale Verantwortung

Regional handeln, global denken

Inzwischen haben viele Betriebe erkannt, dass regionale Wirtschaftskreisläufe die Grundlage ihres Geschäftes sind. Vor Ort schaffen und erhalten sie Arbeits- und Ausbildungsplätze. Sie sichern damit die Existenz der Regionen und ihre Unabhängigkeit. Gerade das Handwerk kann so seine Stärken gegenüber der Massenware betonen, wie z. B.:

- Individuelle Lösungen,
- verlässlicher Reparatordienst,
- Rücknahmeangebote für Altprodukte.

Eine vernünftige 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.



### III. PRAKTISCHE UMSETZUNG

Gerade wegen des umfassenden Ansatzes wird das Leitbild nachhaltigen Wirtschaftens gerade von Unternehmern des Handwerks mitunter als »theoretisch«, »wissenschaftlich« oder »praxisfern« abgestempelt. In weiten Teilen der Industrie gilt »Nachhaltige Entwicklung« oder der englische Fachbegriff »sustainable development« jedoch als Leitbild, mit dem gearbeitet und dessen Umsetzung offen (und offensiv) kommuniziert wird.

Wie bereits dargestellt ist das Handwerk in vielen Bereichen bereits vom Ansatz her nachhaltig. Darüber hinaus existieren vielfältige Beispiele für besonders gelungene Beispiele einer praktischen Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen.

Eine Übersicht über hilfreiche und nutzbare bzw. nachahmenswerte Umsetzungsbeispiele auf der Ebene von Unternehmen, Organisationen, Initiativen und Einrichtungen liefert die Landkarte »Kompetenzentwicklung für nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk«, die im Rahmen eines Modellversuchs zum nachhaltigen Wirtschaften im Handwerk für das Bundesinstitut für Berufsbildung unter Federführung des Klaus Novy Instituts gemeinsam mit dem Westdeutschen Handwerkskammertages und dem Wuppertal Institut erstellt wurde.



## IV. FAZIT

Die Zukunft von Handwerksunternehmen hängt entscheidend davon ab, wie erfolgreich sie in der Lage sind ihre Prozesse zu strukturieren, zu steuern und kontinuierlich zu verbessern.

Sie erzielen nachhaltige Wettbewerbsvorteile, indem sie ihre Geschäftsprozesse am Kunden ausrichten und effizient gestalten. Dazu ist eine effektive und effiziente Aufbau- und Ablauforganisation notwendig, die die heutige und zukünftige Dynamik des Wettbewerbsumfeldes berücksichtigt.

In jedem der oben genannten »10 guten Gründe« allein lassen sich also schon gute Argumente finden, wieso sich nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk »lohnt«. Aber auch hier gilt: Die Summe ist mehr als seine Einzelteile!

Auf Nachhaltigkeit bezogen heißt das: Alle genannten Unternehmensprozesse sollten als Gesamtkonzept gesehen werden, in dem die einzelnen Elemente eng miteinander verzahnt sind. Die oben dargestellten Handlungsbereiche sind eng miteinander verbunden. Das erlaubt, bei der Einführung einzelner



*»Obne Nachhaltigkeit kann ein Betrieb keine dauerhaft zufriedenstellenden Ergebnisse erzielen. Diess zeigt sich in der Aus- und Weiterbildung, der Motivation der Mitarbeiter, aber auch auf der betriebswirtschaftlichen Seite. Betriebe, die der Meinung sind, dass Nachhaltiges Wirtschaften keine Rolle spielt, werden dem Wettbewerb wenig Stirn zeigen können und auf Dauer ihre Existenz gefährden.«*

Norbert Schörmann, Schörmann SHK



*»Nachhaltigkeit bedeutet für mich Leben von den »Zinsen« des Kapitals und durch Engagement eine Vorbildrolle für zukünftige Generationen zu übernehmen. Hierzu ist gerade ein meist inhabergeführter Handwerksbetrieb prädestiniert. Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet für mich auch auf Wertentwicklung im ökonomischen, ökologischen sowie im sozialen Bereich zu achten. Umweltschutz und Reduzierung der Umweltbelastung sollten an erster Stelle stehen, damit unsere Nachfolgegeneration auch von den »Zinsen« des Kapitals leben kann und das Unternehmen langfristig stabil ist.«*

Monika Oswald, Elektro Oswald

Maßnahmen von den Synergieeffekten zu profitieren. Die Einführung eines integrierten Managementsystems verbessert z.B. nicht nur die Transparenz betrieblicher Abläufe und setzt Effizienzpotenziale frei, sondern schafft auch die Basis für Innovationen sowie Kooperationen und trägt damit zur Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit und Existenzsicherung eines Unternehmens bei.

**Ein anderes Beispiel:** Maßnahmen im Bereich der Aus- und Weiterbildung, die die Umsetzung eines Managementsystems begleiten, beeinflussen positiv die Innovationsfähigkeit der Betriebe und verbessern die Motivation der Beschäftigten.

Der Weg zum nachhaltigen Wirtschaften beginnt wie jeder andere Weg auch mit einem ersten Schritt, z.B. mit der Einführung einer

ersten Maßnahme und kann dann nach und nach weitere Bereiche umfassen.

**Mehr Transparenz über die Geschäftsprozesse, mehr Kundenorientierung und eine zukunftsweisende Personalentwicklung bedeuten mehr Gewinn: für die Umwelt und die Gesellschaft, vor allem aber ökonomisch für das Unternehmen selbst.**



*»Nachhaltiges Wirtschaften hat das Bewusstsein der Kunden erreicht! Auf jeder Checkliste – gleichgültig wie groß das Projekt und das Unternehmen ist – sind zwingend und aktiv alle Möglichkeiten des nachhaltigen Wirtschaftens zu durchdenken und einzuplanen. Wir haben nur eine Zukunft und eine Umwelt!«*

Christian Wette, IGA Optik und Akkustik

## V. WEITERE INFORMATIONEN ZUM THEMA UND PROJEKT

Die vorliegende Broschüre ist im Modellvorhaben »Entwicklung und Erprobung eines Weiterbildungskonzeptes zu nachhaltigem Wirtschaften als Zukunftschance für das Handwerk« entstanden.

Das Modellvorhaben wird in Kooperation zwischen dem Westdeutschen Handwerkskammertag (WHKT), dem Wuppertal Institut für

Klima, Umwelt, Energie GmbH sowie dem Klaus Novy Institut (wissenschaftliche Begleitung) durchgeführt.

Es wird durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung im Rahmen der Wirtschaftsmodellversuche »Berufsbildung für eine Nachhaltige Entwicklung« gefördert und durch das Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) fachlich betreut.

### Ansprechpartner und weitere Informationen:

#### Westdeutscher Handwerkskammertag e.V.

Sternwartstr. 27-29, 40223 Düsseldorf

Ansprechpartner: Ingo Rauhut

Tel.: ++49 (0) 211-30 07-722

E-Mail: [ingo.rauhut@handwerk-nrw.de](mailto:ingo.rauhut@handwerk-nrw.de)

#### Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH

Döppersberg 19, 42103 Wuppertal

Ansprechpartner: Holger Rohn/Thomas Lemken

Tel.: ++49 (0) 202-24 92-245/-179

E-Mail: [holger.rohn@wupperinst.org](mailto:holger.rohn@wupperinst.org) / [thomas.lemken@wupperinst.org](mailto:thomas.lemken@wupperinst.org)

#### Klaus Novy Institut e.V.

Corneliusstr. 2, 50678 Köln,

Ansprechpartner: Dr. Herbert Klemisch

Tel. ++49 (0) 221-93 12 07-15


E-Mail: [herbert.klemisch@kni.de](mailto:herbert.klemisch@kni.de)

### IMPRESSUM

Herausgeber: Westdeutscher Handwerkskammertag (WHKT)  
Sternwartstraße 27–29 | 40223 Düsseldorf  
Tel: (02 11) 30 07-700 | Fax: (02 11) 30 07-900  
E-Mail: [whkt@handwerk-nrw.de](mailto:whkt@handwerk-nrw.de)  
Internet: [www.handwerk-nrw.de](http://www.handwerk-nrw.de)

Verantwortlich: Hauptgeschäftsführer Dipl.-Volksw. Reiner Nolten  
Text: Thomas Lemken/Holger Rohn/Dr. Maria J. Welfens  
Redaktion: Ingo Rauhut  
Layout: Peter Luttko M.A.

Der Modellversuch wird gefördert vom Bundesinstitut für Berufsbildung aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF).



Berufsbildung für eine  
nachhaltige Entwicklung



handwerk:agenda21plus  
Nachhaltiges Wirtschaften im Handwerk