

## 2 Bedingungen für unternehmerischen Erfolg und Mißerfolg

### 2.1 Ökonomische Faktoren

#### 2.1.1 Produkte und Dienstleistungen

**These: Zukunftsfähige Unternehmen bieten Produkte und Dienstleistungen auf einem sehr hohen und umfassenden Qualitätsniveau.**

Alle Unternehmen bemühen sich darum, Produkte hoher und höchster Qualität herzustellen. Sie tun dies meistens seit Beginn ihrer Firmengeschichte, jedoch gewinnt der Qualitätsaspekt unter den Bedingungen zunehmender, vor allem internationaler Konkurrenz an Bedeutung: Qualität - in der Regel im umfassenden Sinne verstanden und also auch Service, Design und ökologische Aspekte einschließend - wird zu einer wichtigen, teilweise zur wichtigsten Voraussetzung, sich von den Billiganbietern innerhalb der Branche absetzen zu können. "Junge" Unternehmen, wie die MHG, Hess Naturtextilien oder frontalBAU nutzen das Qualitätsargument von vornherein, um sich ihre Marktposition zu sichern.

#### **frontalBAU - Erfolgsfaktoren: Qualität, Regionalität, Kundenorientierung**

Die zur Kooperation frontalBAU zusammengeschlossener Handwerksunternehmen aus der Rhön setzen sich zum Ziel, durch die Kooperation innerhalb von frontalBAU, aber auch mit den Kunden und externen Fachleuten den ökologischen (Holz)Hausbau zu optimieren. Die Organisationsstruktur der einzelnen Unternehmen soll dahingehend verbessert werden, daß alle Mitarbeiter/innen an ihrem Platz optimal in das Gesamtkonzept eingebunden werden. Schwerpunkte der Entwicklung sollen die Organisationsstruktur im Binnenbereich (Abläufe) sowie Umwelt- und Arbeitsschutzmaßnahmen sein.

frontalBAU arbeitet erfolgreich, weil

- die Einzelunternehmen eng kooperieren;
- sie hohe Qualitätsmaßstäbe setzen;
- sie regional ausgerichtet sind;
- die Kundenorientierung/Kundenzufriedenheit einen sehr hohen Stellenwert hat (zentraler Gedanke der Kooperation ist es, daß die Kund/innen nur eine/n Ansprechpartner/in haben sollen und trotzdem eine komplexe Leistung bekommen.);
- innerhalb der Kooperative das Solidarprinzip herrscht, auch wenn Problem auftreten;
- und die Unternehmen einen langen Atem haben, denn es braucht Zeit, sich auf ein gemeinsames Vorgehen zu einigen.

#### **Auch für Hess Naturtextilien gilt: Qualität auf allen Ebenen**

Die Strategie des Versandhauses für ökologische Kleidung Hess Naturtextilien in Butzbach hat sich als sehr erfolgreich erwiesen: Während die Textilindustrie und auch der Handel über zum Teil erhebliche Umsatzrückgänge klagen, kann Hess Naturtextilien auch auf steigende Umsatzzahlen blicken. Ein Grund dafür ist sicher das wachsende Gesundheits- und Umweltbewußtsein der Kundinnen und Kunden. Doch dies allein könnte den Erfolg noch nicht erklären. Folgende Faktoren scheinen maßgeblich:

- Wichtig ist neben den ökologischen und sozialen Gesichtspunkten der Produkte, daß es sich um Kleidung handelt, die Lebensfreude vermittelt, die langlebig und zeitlos und trotzdem modern und individuell in den eigenen Geschmack integrierbar ist;
- die hohen und ständig verbesserten Qualitätsmaßstäbe (kontinuierlicher Verbesserungsprozeß);
- die "kompromißlose Erfüllung der Kundenwünsche", was auch den großzügigen Umgang mit Reklamationen angeht;
- die Qualität des gesamten Unternehmens, d.h. die Qualifikation und das Engagement aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und
- die Philosophie, kleine sichere Schritte zu gehen und nicht "im Übermut abzuheben".

**Der Recycler MHG will zu den Besten gehören**

Mit dem Versuch, die Offenbacher Metallhandelsgesellschaft MHG in puncto Qualität und Umweltschutz auf das höchstmögliche Niveau zu heben, will Manfred Kraft in der Branche ein Zeichen setzen. Insgesamt investierte die MHG seit 1990 dafür 17,5 Millionen DM u.a. in ein europaweit als vorbildlich geltendes System zur Bodensicherung oder in Lärmschutzmaßnahmen. Es war nicht leicht, die Anteilseigner für die Großinvestitionen zu gewinnen, doch letztlich überzeugte sie das Argument, daß nur so die Wettbewerbsfähigkeit und damit die Zukunft des Unternehmens zu sichern sei.

Die MHG legt aus Wettbewerbsgründen großen Wert auf funktionierende und extern bestätigte Umwelt- und Qualitätsmanagementsysteme. Daher ließ sie sich sowohl nach DIN EN ISO 9002, nach der EU-Öko-Audit-Verordnung und nach den Kriterien für den 'Entsorgungsfachbetrieb' zertifizieren bzw. validieren. Das Öko-Audit-Prüfsiegel erhielt sie 1997 als drittes Unternehmen in Offenbach und als erstes Unternehmen seiner Branche. Mit der Prüfung wurde mit Bedacht eine als besonders streng geltende Institution, die DQS (Deutsche Gesellschaft für Qualitätssicherung), beauftragt.

Andere Unternehmen, wie Braun oder HEWI, deren Marktposition lange Zeit relativ unangefochten war, bedienen sich dieses Argumentes jetzt verstärkt, um unter veränderten Marktbedingungen bestehen zu können, und um sich als Unternehmen mit Qualitätsprodukten zu profilieren.

Es zeigt sich aber auch, daß dies nicht immer einfach ist. Denn insbesondere Hersteller endverbrauchernaher Produkte müssen die Vorteile ihrer Waren und deren höheren Preis in einem Umfeld rechtfertigen, in dem die Kaufkraft der Bevölkerung sinkt und in dem vor allem noch kein allgemeines Bewußtsein darüber herrscht, daß sich dieser höhere Preis längerfristig rechnet (Lebensdauer, Reparaturfähigkeit, ökologische Qualität, etc.). Unternehmen, die als Zulieferer tätig sind, sehen sich hingegen häufig gestiegenen Qualitätsansprüchen ihrer Kunden gegenüber. In einigen Fällen jedoch müssen sich Unternehmen mit einem nicht ausreichend entwickelten Qualitätsbewußtsein ihrer Kunden auseinandersetzen (MHG, Wilhelmi).

**MHG: Die Recyclingbranche braucht strenge gesetzliche Auflagen**

Ein großes Problem ist für die MHG, daß die beauftragenden Unternehmen noch zu wenig auf die Qualität der Entsorgung achten und deshalb meist billigere, aber schlechtere Recycler wählen. Dies könne, sagt Geschäftsführer Manfred Kraft, nur geändert werden, wenn der Gesetzgeber für die Entsorgungsunternehmen strengere Auflagen erlasse. Angesichts eines schrumpfenden Marktes würde die MHG von solchen Maßnahmen profitieren.

**Wilhelmi-Werke: Gute Produkte brauchen bewußte Kunden**

Die Wilhelmi-Werke in Lahnau beklagen, daß es den Kunden oft am Bewußtsein darüber fehle, welche Konsequenzen der Einkauf billigerer und in jeder Hinsicht qualitativ schlechterer Produkte habe; ein weiteres Problem sei, daß die Architekten häufig noch nicht über ausreichende Kenntnisse im Bereich des ökologischen Bauens verfügten.

Die Qualitätsargumentation bezieht sich jedoch nicht nur auf die Produkte selbst, sondern auch auf die Produktion und zwar insbesondere bei den Unternehmen, die einer Branche angehören, die aufgrund der besonderen Umweltwirkung ihrer Tätigkeit stark im Licht des öffentlichen Interesses steht (Haas: Chemie, MHG: Entsorgung).

### **Waschmittelhersteller Haas investierte 26 Millionen in den Umweltschutz**

Bei der Haas-Gruppe in Steinau an der Straße steht der vorsorgende Umweltschutz im Zentrum und da es sich um ein Unternehmen handelt, das größtenteils mit Gefahrstoffen zu tun hat (hier lagern rund 3000 Tonnen Rohstoffe und Fertigwaren, die der Gefahrstoffverordnung unterliegen) spielt vor allem die Sicherheit der Produktion eine herausragende Rolle. Dies ist das zentrale Qualitätsmerkmal des Unternehmens. Enorm hohe Investitionen in neue Anlagen, die rund 26 Millionen DM kosteten, so Geschäftsführer Karl P. Zirkel, seien notwendig gewesen, um die Überlebensfähigkeit des Unternehmens auf lange Sicht zu gewährleisten. Beim Betrieb in seiner alten Form wäre das nicht möglich gewesen, daher habe man sich weit über das gesetzlich Erforderliche engagiert.

Hervorzuheben ist, daß viele der befragten Unternehmen darauf hinweisen, daß es nicht mehr ausreicht, gute Produkte anzubieten, die Kunden müßten auch beraten und betreut werden, diese richtig und für sie nutzbringend anzuwenden. Dies betrifft insbesondere die Zuliefererunternehmen, wie Hartmann oder Haas.

## **2.1.2 Kundenorientierung / Service**

**These: Zukunftsfähige Unternehmen sind stark kundenorientiert: Service und Beratung haben einen hohen Stellenwert.**

Kundenorientierung und umfassende Serviceleistungen werden somit zu einer wesentlichen Erfolgsbedingung, um sich am Markt zu behaupten. Neben der Beratung im Umgang mit den Produkten ist festzustellen, daß eine erfolgreiche Produktstrategie stark davon abhängt, inwieweit es gelingt, Kundenwünsche und -bedürfnisse frühzeitig in die Produktentwicklung einzubeziehen. Dies betrifft vor allem alle Zuliefererunternehmen (Hartmann, Haas, Wilhelmi); ausgeprägt scheint dieser Faktor auch in der Unternehmenspolitik von HEWI, insbesondere wenn es um den Teil der Produktpalette geht, die für Behinderten-, Alten- und Kindereinrichtungen bestimmt ist. Aber auch ein Unternehmen wie Hess muß engen Kundenkontakt pflegen, um die sich verändernden Bedürfnisstrukturen rechtzeitig erfassen zu können. Auffallend ist dabei, daß die Unternehmen sich nicht der Methoden gängiger Marktforschung bedienen, sondern vielmehr den direkten, unmittelbaren Kontakt suchen.

### **Hartmann Druckfarben: Beratung für optimalen Produkteinsatz**

Hartmann Druckfarben in Niedernhausen hat einen engen Kontakt zu seinen Kunden, um mit ihnen gemeinsam herauszufinden, welche Farben für die jeweilige Anwendung am besten geeignet sind. Aufgrund der intensiven Bemühungen durch neue Techniken (Dosiersystem) will Hartmann die Bedeutung des Nutzen seiner Produkte für die Kunden über Mengenverkäufe zu stellen. Mit anderen Worten: Hartmann stellt sich die Frage: Wieviel Farbe brauchen die Kunden tatsächlich, um ihr Ziel zu erreichen? Und nicht: Wie sind möglichst große Mengen absetzbar? So kann auch der Mengenverbrauch der in Druckereien verwandten Farben reduziert werden (um 10 bis 30 Prozent). Damit hilft das Unternehmen mit, ein wesentliches Nachhaltigkeitsziel, die Reduzierung der Ressourcenverbräuche, zu erreichen.

Die Kunden nehmen auch immer häufiger das Know How Hartmanns im Umweltschutz in Anspruch, d.h. sie lassen sich bei der Einhaltung gesetzlicher Vorschriften (Abluft, Abwasser) und in der Auswahl ihrer Lieferanten (Inhaltsstoffe) beraten. Dies wird, so die Einschätzung des Umweltbeauftragten, Peter Jenckel, noch zunehmen.

#### **HEWI sucht engen Kontakt zu seinen Kundinnen und Kunden**

Auch für die HEWI GmbH in Arolsen, Herstellerin von Türgriffen und Produkte für den Sanitärbereich, sind die Kundinnen und Kunden wichtige Kooperationspartner: So zum Beispiel testet HEWI mit einer Klinik in Iserlohn ihre Produkte in der Praxis, um genau herauszufinden, welche Anforderungen sie erfüllen müssen, um den Bedürfnissen alter, kranker oder behinderter Menschen gerecht zu werden. Und zusammen mit Experten unterschiedlicher Fachrichtungen wurde versucht, Zukunftsfragen, -anforderungen der Kunden zu identifizieren.

Bei frontalBau hat die Kundenorientierung einen etwas anderen Akzent: Da sich das Unternehmen auf einem relativ neuen Feld bewegt (ökologisches Bauen), ist die Zusammenarbeit mit Kunden als Bauherren wichtig, um zu beiderseitig zufriedenstellenden Ergebnissen zu gelangen. Und auch die Brauerei Schmucker kann sich nicht darauf beschränken, gutes Bier zu verkaufen, sondern muß sich umfassend um ihre Kunden kümmern (Einrichtung von Gaststätten, etc.), wobei dies in der Branche eine längere Tradition hat.

Die ausgeprägte Kundenorientierung und der hohe Stellenwert der Beratung zeigt sich in der Regel auch darin, daß die betreffenden Unternehmen relativ viele Außendienstmitarbeiter/innen, bzw. Servicepersonal beschäftigen.

### **2.1.3 Ökonomische Innovationsfähigkeit**

#### **Produkt- und Prozeßinnovationen**

**These: Zukunftsfähige Unternehmen verstehen es, Produkt- und Prozeßinnovationen mit ökologischen Aspekten zu verbinden und sie orientieren ihr Geschäftsfeld auch in Richtung Dienstleistung.**

Die Innovationsfähigkeit der Unternehmen ist eine zentrale Bedingung für ihren Erfolg am Markt. Und dies betrifft alle Bereiche der Innovation: Produkt- und Prozeßinnovationen, ökologische Innovationen und soziale/organisatorische Innovationen (Beteiligungs-, Arbeitszeitmodelle, etc.). Am erfolgreichsten scheinen diejenigen Unternehmen zu sein, die sich über die Bedeutung aller drei Innovationsbereiche bewußt sind, und es sich zum Ziel gesetzt haben, das Unternehmen auf allen drei Ebenen weiterzuentwickeln.

Bei den in dieser Untersuchung befragten Unternehmen ist zu beobachten, daß Produkt- und Prozeßinnovationen meist mit ökologischen Innovationen gekoppelt sind: Das heißt, wird die Qualität, die Kundenfreundlichkeit, etc. eines Produktes verbessert, so geht dies fast immer damit einher, daß dieses auch umweltfreundlicher wird (es verbraucht weniger Energie als das Vorläuferprodukt, kann besser recycelt werden, enthält weniger Schadstoffe, etc.). Ähnliches gilt für die Produktionsprozesse (weniger Ressourcenverbräuche, weniger Abfälle, Verringerung des Gefahrenpotentials, etc.).

Oft sind umweltpolitische Regelungen Anstöße für solche Innovationen, vor allem in der Chemiebranche, einzelne Unternehmen gehen jedoch auch bewußt über die Anforderungen der Gesetzgebung hinaus, um den Innovationsvorsprung im Wettbewerb zu nutzen (Beispiele Haas, MHG). Der Einfluß eines gewachsenen ökologischen Bewußtseins auf Innovationen ist je nach Branche sehr unterschiedlich: Am stärksten ist der Zusammenhang bei den endverbrauchernah produzierenden Unternehmen ausgeprägt (Hess, Domäne, frontalBau, Schmucker), Unternehmen wie HEWI oder Wilhelmi spüren davon jedoch weniger.

Mit ihren Innovationen gelingt es Unternehmen auch, Marktnischen zu erschließen, indem sie spezielle Kundenanforderungen erfüllen (trifft auf nahezu alle der untersuchten Unternehmen zu). Mitunter haben die Innovationsbemühungen um die Produkte erhebliche Auswirkungen auf andere Produzenten. Dies gilt insbesondere für ein Unternehmen wie Hess Naturtextilien, das als Handelsunternehmen am Ende der Wertschöpfungskette einer extrem arbeitsteiligen Branche steht und seine Ziele nur verwirklichen kann, wenn die Produzenten auf allen Ebenen 'mitspielen'. Die Initiativen eines solchen Unternehmens können also Innovationsprozesse in anderen Unternehmen in Gang setzen. Hier, wie besonders im Falle von frontalBau, wird deutlich, daß die Innovationsfähigkeit mitunter stark davon abhängt, inwieweit es einzelnen Unternehmen gelingt, mit anderen horizontal oder vertikal zu kooperieren.

Sichtbarer Ausdruck des hohen Stellenwerts der ökonomischen Innovationen sind die relativ großen F&E-Abteilungen der befragten Unternehmen und die Investitionen auf diesem Gebiet.

### **Dienstleistungsinnovation**

Die Innovationsfähigkeit eines Unternehmens zeigt sich u.U. auch daran, inwieweit es in der Lage und bereit ist, sein ursprüngliches Geschäftsfeld in Richtung Dienstleistung zu erweitern. Gut nachzuvollziehen ist diese Argumentation insbesondere bei Haas, Hartmann und Wilhelmi, aber auch die Domäne der WJW ist ein interessantes Beispiel für die sinnvolle und erfolgreiche Verknüpfung von Produkt (Lebensmittel) und Dienstleistung.

<p><b>Wiesbadener Jugendwerkstätten: Innovationen verbessern Angebot und Wirtschaftlichkeit</b> Die Geschäftsführung der WJW ist permanent bemüht, neue Ausbildungsgänge hinzuzunehmen. Die "Produktpalette" wird erweitert, "Marktnischen" gesucht, in denen sich Ausbildung auf längere Sicht lohnt. Dies geschieht auch vor dem Hintergrund, die Abhängigkeit von öffentlichen Auftraggebern zu vermindern und die Ausbildung so praxisnah wie möglich zu gestalten. Die Jugendlichen in der Schneiderei oder diejenigen, die zu Industriemechanikern ausgebildet werden, produzieren häufig auch in Auftragsarbeit, d.h. unter wirklichkeitsnahen Bedingungen. Dies erhöht ihre Motivation, denn sie "produzieren nicht für den Papierkorb". Die Kantine am Standort der WJW in Wiesbaden, ehemals als Zuschußbetrieb geführt, konnte durch das Engagement ihrer Leiterin in einen profitablen Unternehmenszweig umgewandelt werden: Sie öffnete den Betrieb für externe Mittagsgäste und baute einen Partyservice auf. Innovativ ist vor allem das Konzept der Domäne, indem dort Öko-Landbau, artgerechte Tierhaltung, mit Weiterverarbeitung vor Ort, einem Restaurant und Hotel kombiniert wird. Der Hofladen hat ein großes Sortiment, ein ansprechendes, modernes Design und ermöglicht den Kundinnen und Kunden direkten Einblick in Produktion. Das Restaurant bietet Speisen gehobener Qualität und damit ein Beispiel dafür, wie gut ökologische Lebensmittel schmecken können. Das Hotel soll auch nicht unbedingt ökologisch orientierte Menschen mit dem Geschehen auf dem Hof in Berührung bringen (z.B. Tagungs- und Messegäste).</p>
--

## Innovationszyklen

Innovationen können durchaus auch im Widerspruch zu ökologischen Anforderungen stehen, insbesondere dann, wenn der Ressourcenverbrauch infolge rascher Innovationszyklen steigt (vorzeitiger Ersatz von Produkten). Nur eines der befragten Unternehmen gehört jedoch einer Branche mit überdurchschnittlich schnellen Innovationszyklen an (Hess). Dieses, aber auch andere Unternehmen, für die das Design der Produkte eine zentrale Rolle spielt (Braun, HEWI), versuchen Designinnovationen - zunehmend - mit ökologischen Aspekten zu verknüpfen. Dies betrifft vor allem das Thema Langlebigkeit/Dauerhaftigkeit.

### **Braun AG: Langlebige und funktionale Produkte überzeugen**

Für die Braun AG in Kronberg hat das Bemühen um langlebige Produkte eine lange Tradition: Bereits in den 50er Jahren überraschte das Unternehmen mit einem völlig neuen Design: Kompromißlos orientierte es seine Produkte von nun an der Funktionalität. Die Produkte sollten "ehrllicher und menschlicher" werden (Zusammenarbeit mit der Hochschule für Gestaltung in Ulm und mit dem Theaterwissenschaftler und Regisseur Fritz Eichler). Diese "revolutionäre" Neuorientierung ergriff das ganze Unternehmen. "Sie betraf nicht allein das Produktdesign, sondern auch die Technik, die interne und externe Kommunikation, die Zusammenarbeit mit dem Handel oder die Betreuung der Mitarbeiter." (Braun-Presseinformation). Seine Philosophie bringt Braun so auf den Punkt: Die Braun-Produkte zeichnen sich "durch Langlebigkeit, ästhetische Wirkung und kompromißlos hohe Qualität aus. Sie machen das Leben einfacher, komfortabler und angenehmer, ohne die Umwelt unnötig zu belasten."

## 2.1.4 Globalität / Regionalität

**These: Zukunftsfähige Unternehmen nutzen die Potentiale ihrer Region - auch indem sie sich in den Prozeß einer nachhaltigen Entwicklung der Region, bzw. der Kommune einbringen.**

Einige der zehn Unternehmen bedienen traditionell einen regionalen Markt, bzw. orientieren sich bewußt an der Region (frontalBau, MHG, Schmucker). Die Region ist für sie die Chance, mit ihren speziellen Produkten/Angeboten einen interessierten, oft ebenfalls regional orientierten Kundenkreis zu erreichen. Das ökologische Argument der kurzen Wege bzw. der Möglichkeit Kreisläufe zu schließen, kommt als neues Marketingargument hinzu.

### **Für die Privatbrauerei Schmucker zählt vor allem der Odenwald**

Ein sehr stark regional orientiertes und verankertes Unternehmen ist die traditionsreiche Privatbrauerei Schmucker im Odenwald. Den größten Teil seiner Biere (95 Prozent) vertreibt es bislang innerhalb dieser Region (Umkreis ca. 50 Kilometer), wenngleich das Unternehmen aufgrund wirtschaftlicher Erfordernisse nun auch beginnt, seinen Markt zu erweitern: So liefert es mittlerweile auch Bier nach Italien, Spanien und die USA. Die Beschäftigten stammen aus der nahen Umgebung und Odenwälder Landwirte bauen für Schmucker zweiteilige Sommerbraugerste nach den Grundsätzen integrierter Landwirtschaft an. Über 50 Prozent des Rohstoffbedarfs bezieht Schmucker aus der Region. Mit der Aktion "Keine macht den Dosen!" warb Schmucker für eine "Dosenfreie Zone im Mossautal."

### **frontalBAU will Kräfte der Region bündeln**

Die Handwerksbetriebe von frontalBAU wollen die "eigenen Kräfte und Ressourcen" ihrer Region bündeln und vernetzen, um deren wirtschaftliche Zukunft zu sichern. Sie "glauben daran, daß nur ein ökologisch orientiertes Wirtschaften langfristig eine Zukunft hat." Dazu gehören auch, den Kunde/innen möglichst komplette Lösungen zu bieten. Alles dies sei nur mit "zufriedenen und motivierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und in der Kooperation" zu erreichen. Für die Arbeit gilt das Prinzip der kurzen Wege, d.h. frontalBAU bevorzugt Lieferanten und Kunden aus der Region.

Die Region ist für solche Unternehmen also durchaus auch ein Wachstumsmarkt, in dem sie ihre Existenz sichern können. Gleichzeitig wird aber auch deutlich, daß die Region als alleiniger Absatzmarkt im Rahmen des globalen Wettbewerbs nur aufrechterhalten werden kann, wenn die Kundinnen der Region bereit sind, die qualitätsbedingt höheren Preise zu zahlen.

Doch auch für die Unternehmen, die für den Weltmarkt produzieren, hat die Region eine wichtige Funktion: Sie prägt ihr Umfeld, indem und insofern sie dort qualifizierte Arbeitskräfte finden sowie ein persönliches, vertrauensvolles, und kooperatives Verhältnis zu politischen Institutionen, Behörden und Finanzinstituten aufbauen können. Die Entscheidung für Deutschland als Produktionsstandort wird in der Regel trotz höherer Arbeitskosten bewußt getroffen, da Produktivität, Qualifikationsniveau u.v.a.m. hier als günstige Voraussetzungen für qualitativ hochwertige Produkte angesehen werden. Auch Unternehmen, wie Hartmann, HEWI oder Braun sind daher an einer zukunftsfähigen Entwicklung der Regionen, in denen sich ihre Niederlassungen befinden, interessiert: Sozial, ökologisch und ökonomisch 'gesunde' Regionen bieten auch global orientierten Unternehmen ein günstigeres Umfeld. Daraus kann abgeleitet werden, daß es für die Wirtschaft sinnvoll ist, sich an den Prozessen einer Lokalen oder Regionalen Agenda 21 zu beteiligen, bei denen sie an Konzeptionen für eine nachhaltige Entwicklung ihrer Region mitarbeiten.

## **2.1.5 Unternehmensentwicklung**

**These: Zukunftsfähige Unternehmen wachsen in einer 'gesunden' Geschwindigkeit und bleiben auch in Erfolgsphasen veränderungsbereit.**

Einige Unternehmen haben eine bewußte Entscheidung über ihre Wachstumsgrenzen getroffen (frontalBau, MHG). Dies kann das Umsatzwachstum generell, oder das einzelner Teilbereiche betreffen (z.B.: Verzicht auf eine Billiglinie, HEWI) Die meisten gehen jedoch davon aus, daß ihnen aufgrund des Wettbewerbs und der allgemeinen Rahmenbedingungen gar keine andere Möglichkeit bleibt, als weiter zu wachsen. Hin und wieder wird das Wachstum des eigenen Unternehmens, bzw. die Erhöhung des Marktanteils positiv gerechtfertigt, da auf diese Weise in einem begrenzten Markt (ökologisch) schlechtere Produkte prozentual an Gewicht verlorren (z.B. Braun, Hess, Schmucker).

Wachstumsprozesse können aber auch einzelbetrieblich durchaus problematisch sein: Die Erfahrungen der Hess GmbH zeigen, daß ein rapides Umsatzwachstum u.U. negative Folgen haben kann, wenn sich das Unternehmen nicht im gleichen Maße mitentwickelt. Das Tempo der Umsatzsteigerung muß mit dem Tempo der anderen Faktoren - insbesondere den sozialen - der Unternehmensentwicklung synchronisiert werden. Soziale Faktoren haben in der Regel jedoch andere (langsamere) Entwicklungsgeschwindigkeiten als ökonomische.

**Hess Naturtextilien lernte in der Krise: Wachsen in angemessenem Tempo**

Das rasante Unternehmenswachstum brachte die Hess GmbH 1996 in eine Krisensituation: Die enorme Nachfragesteigerung führte zu Kapazitätsengpässen bei den Mitarbeiter/innen und den Produkten. In kurzer Zeit wurden daher viele neue Mitarbeiter/innen eingestellt, die jedoch zunächst geschult werden mußten. So entstanden wiederum personelle Engpässe, die erneut durch neue Beschäftigte ausgeglichen wurden. Insgesamt wurden 1995/96 150 zusätzliche Mitarbeiter/innen eingestellt. Gleichzeitig veränderte sich aber auch die Marktsituation, die Krise schlug auf die Textilbranche durch und so konnte das Unternehmen den erwarteten Umsatzzuwachs von 25 Prozent bei weitem nicht realisieren. Hinzu sei gekommen, erklärt der Firmenchef Heinz Hess, daß der Katalog an Profil verloren habe. In dieser Situation hätten Banken und Berater gefordert bzw. empfohlen, 150 Mitarbeiter/innen zu entlassen. Da Heinz Hess dies nicht wollte, habe man sich auf 50 geeinigt. In Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat konnte diese Zahl noch auf 23 gedrückt werden. Die expansive Strategie wurde korrigiert. Indem die Lagerbestände verringert und die Umschlags-geschwindigkeit erhöht wurde, konnte die Liquidität verbessert und gleichzeitig die Abhängigkeit von den Banken verringert werden (geringerer Anteil Fremdkapital). "Die Krise hatte auch etwas Reinigendes." (Hess).

Die Beispiele anderer Unternehmen zeigen, daß längere Phasen uneingeschränkten Erfolgs unter Umständen unsensibel für anstehende Veränderungen machen können. Eine gewisse Satttheit und Selbstzufriedenheit stellt sich ein, die die Unternehmen unflexibel bzw. kritikunempfindlich und damit letztlich innovationsträge werden lassen können.

## 2.2 Soziale Faktoren

### 2.2.1 Unternehmensleitbilder

**These: Zukunftsfähige Unternehmen haben ausgeprägte, nicht nur monetäre Zukunftsvisionen.**

#### Philosophie

Das Gros der untersuchten Unternehmen hat ein ausgeprägtes Unternehmensleitbild. Einige orientieren sich explizit am Leitbild der nachhaltigen Entwicklung (Domäne, frontalBau, Hess) und versuchen dieses in ihre Praxis zu übersetzen.

#### **frontalBAU: Handwerkliche Qualität für Globale Verantwortung**

“Angesichts sich abzeichnender Klimaveränderungen und Ressourcenverknappung ist es Aufgabe aller, mit dem hauszuhalten und auszukommen, was uns die Natur an erneuerbaren Ressourcen gibt“. frontalBAU gehe es nicht um “enges Spartendenken, sondern um vereinte, wirtschaftliche, ökologische und gesellschaftliche Entwicklungen in das nächste Jahrtausend.“ (Imagebroschüre). In der Präambel des Gesellschaftervertrags der frontalBAU GbR nennen die Vertragspartner, worauf es ihnen dabei konkret ankommt: “Gute und ehrliche handwerkliche Arbeit von hoher regionaler Qualität, die Zufriedenheit der Kunden, der sorgfältige Umgang mit den zur Verfügung stehenden Ressourcen.”

#### **Hess Naturtextilien verpflichtet sich zur nachhaltigen Entwicklung**

Gemeinsam mit allen Beschäftigten entwickelte die Hess Naturtextilien GmbH 1996 in einem längeren Prozeß ihre “Vision” Hess Natur, mit der sie die Grundsätze und Ziele ihrer Arbeit festlegte: “Wir fühlen uns verpflichtet, unser Unternehmen nach dem Konzept der nachhaltigen Entwicklung zu führen. Wir befriedigen die Bedürfnisse der Gegenwart, ohne die Möglichkeiten zukünftiger Generationen einzuschränken.“ Und in der Präambel heißt es: “Die größte Herausforderung der nächsten Jahre ist die Versöhnung ökonomischer und ökologischer Anforderungen unserer modernen Gesellschaft. Dies kann nur durch die konsequente und aktive Beteiligung aller Beteiligten zu einer nachhaltigen Entwicklung gelingen.“ Nachhaltige Entwicklung definiert das Unternehmen für sich vor allem als Verpflichtung zum schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen.

Meist wird das Leitbild jedoch noch auf ökologische Indikatoren (Ressourcenschonung) beschränkt. Eine Auseinandersetzung mit unternehmensspezifischen sozialen und ökonomischen Indikatoren ist erst in Ansätzen erkennbar. Andere Unternehmen folgen sehr stark einem sozial und/oder ökologisch orientierten Leitbild, ohne sich dabei explizit auf die Nachhaltigkeit zu beziehen (Haas, HEWI, MHG, Schmucker, Wilhelmi).

#### **HEWI versteht sich als “Problemlöserin”**

Seine Verantwortung leitet das Unternehmen vor allem aus den Interessen der nächsten Generationen ab, aber auch derer, “die im Alltag nicht genügend berücksichtigt werden: ältere und behinderte Menschen” (Informationsbroschüre 1996). Die HEWI GmbH versteht sich als “Problemlöserin”, d.h. sie will u.a. kinder-, behinderten- und altenfreundliche Produkte anbieten. Dies erfordert einen engen Kontakt zu den Zielgruppen. HEWI formulierte diese Philosophie 1996 als “Vision” unter dem Motto “Haus-HEWI-Mensch”. Dies bedeute auch als Unternehmen offensiv das Thema Kinder- und Behindertenfreundlichkeit zu thematisieren.

**Privatbrauerei Schmucker will intakten Standort**

Nachhaltige Entwicklung bezieht der Firmenchef von Schmucker, Friedrich Martin Lippmann, auf den schonenden Umgang mit natürlichen Ressourcen insbesondere in der Verantwortung für kommende Generationen, z.B. dürfe die Wasserqualität nicht schlechter werden. Für Schmucker bedeute dies, dafür zu sorgen, daß der Standort und seine Region intakt bleibe. Das persönliche Motiv des Unternehmenschefs ist vorrangig seine Verbundenheit mit der Region: "Ich bin überzeugter Mossauer und ich weiß, daß ich auf Mossau angewiesen bin". Das sei ein großer Unterschied zu konzern-gebundenen Unternehmen. Außerdem sei er sehr naturverbunden.

**Wilhelmi-Werke: Evolutionärer Umbau der Wirtschafts- und Unternehmensformen**

"Wir wollen auf einen evolutionären Umbau unserer Wirtschafts- und Unternehmensformen hinwirken und neue Produkte so entwickeln, daß sie den Lebensbedingungen der Zukunft Rechnung tragen." "Wir wollen im Rahmen unserer gesellschaftlichen Aufgabe und wirtschaftlichen Möglichkeiten unseren Beitrag zum Ausgleich von Ökonomie und Ökologie (...) leisten, mit dem Ziel des schonenden Umgangs mit Menschen und der Natur und einer nachhaltigen Entwicklung." "Sowohl im Bereich der eigenen Mitarbeiterschaft als auch außerhalb des Unternehmens in der Öffentlichkeit wollen wir auf einen evolutionären Wandel des zur Zeit eindimensionalen an der Gewinnerzielung orientierten Wirtschaftssystems hinwirken, daß alle Aspekte und Voraussetzungen menschengerechter Produktion, nämlich Ökonomie, Ökologie, Bildung und Sozialwesen Berücksichtigung finden.", so heißt es in der Umwelterklärung der Wilhelmi-Werke von 1996. Frank Wilhelmi sieht sein Unternehmen in der gesellschaftlichen Verantwortung. Der traditionelle Unternehmensbegriff sei unzureichend, weil er den Sinn der Arbeit und der Produkte ausblende. Die Unternehmen der Zukunft sieht er als "Schule", denn Menschen hätten auch Produktionsbedürfnisse und die Art der Produktion habe Rückwirkungen auf den Konsum. Die Produktion sinnvoller, hochwertiger Produkte schaffe die Voraussetzungen für eine andere Lebensweise. So gesehen denke er über die Grenzen des marktwirtschaftlichen Systems hinaus. Es gehe nicht nur um Geld, sondern auch um Arbeitsinhalte. Die Wirtschaftsordnung und der Markt setzten allerdings enge Spielräume.

Alle befragten Unternehmen wollen Verantwortung für die sozialen und ökologischen Wirkungen ihrer Tätigkeit, ihrer Produkte und Dienstleistungen übernehmen und fast alle betonen darüber hinaus ihren gesellschaftsorientierten Ansatz, indem sie durch ihr Wirken und ihr Beispiel auch Einfluß auf gesellschaftliche Problemlösungen nehmen wollen (z.B. Braun: Langlebigkeit; frontalBau: Ökologisch Bauen und Sanieren, Haas: Vorbild für hohe Umweltstandards in der Chemiebranche; Hartmann: umweltfreundliche Druckfarben, sparsamer Einsatz; Hess: sozial-, gesundheits- und umweltverträgliche Kleidung; HEWI: behinderten-, alten- und kindergerechte Produkte; MHG: umweltfreundliche Entsorgung; Schmucker: Engagement für Region als Lebensraum; WJW/Domäne: Ausbildung/ökologische Lebensmittel; Wilhelmi: Ökologisch Bauen und Zukunft der Arbeit).

Die älteren Unternehmen agieren noch in einer Tradition ihrer sozial eingestellten Gründer und - wenn sie diese auch nicht ungebrochen fortsetzen - so leiten sie doch daraus eine Verpflichtung für die Gegenwart ab. Dies gilt zuvorderst für den Umgang mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, deren Können und Engagement (egal bei welcher Tätigkeit) als maßgeblich für die Wertschöpfung angesehen wird, wie auch die Verantwortung des Unternehmens für sein regionales Umfeld, für seine Produkte, für den respektvollen Umgang mit Lieferanten, etc. Aber auch die jüngeren Unternehmen betrachten diese Fragen als wesentlichen Teil ihrer Unternehmenskultur.

Bei der Hälfte der Unternehmen steigt die Zahl der Arbeitsplätze leicht, meist konträr zum Branchentrend. Die anderen konnten die Beschäftigtenzahl stabil halten - oft aufgrund einvernehmlichen Verzichts der Beschäftigten auf Lohnbestandteile - oder geben sich große Mühe, so wenig wie möglich Arbeitsplätze abzubauen.

### **Langfristperspektive**

Auffällig für die hier untersuchten Unternehmen ist, daß viele Perspektiven/Visionen für einen ungewöhnlich langen Zeitraum entwickeln. Am weitesten blickt der Besitzer von Hess Naturtextilien in die Zukunft (Zielstellungen für die nächsten 20 Jahre), aber auch andere Unternehmensleitungen stecken sich Ziele, die die üblichen Zeiträume überschreiten und nicht vorrangig an Zahlen, sondern vielmehr an unternehmensstrategischen und qualitativen Kriterien gemessen werden ("Wir wollen Problemlöser werden für ...", "Wir wollen Maßstäbe setzen für ..."). Gemeinsam ist den Unternehmensleitungen, daß sie klare Vorstellungen von der Zukunft ihrer Betriebe und ambitionierte Ziele haben.

### **Betriebsklima**

**These: Zukunftsfähige Unternehmen haben eine ausgeprägte, sozial- und gesellschaftsorientierte Philosophie und Leitung und daher in der Regel auch ein Betriebsklima, das Innovationen und Leistungsbereitschaft befördert.**

Die oben beschriebene Unternehmensphilosophie widerspiegelt sich häufig im allgemeinen Betriebsklima. So berichten die meisten Betriebsräte von einem freundlichen und solidarischen Klima innerhalb der Belegschaft, von einer positiven Verbundenheit der Beschäftigten mit ihrem Unternehmen, von einem undistanzierten Verhältnis zwischen Geschäftsleitung und Belegschaft bzw. Betriebsrat. Fälle von Mobbing, wie sie derzeit in deutschen Unternehmen vermehrt zu beklagen sind, scheinen hier die Ausnahme zu sein.

Gleichzeitig wird auch vermerkt, daß in den Unternehmen, die schon 50 Jahre und länger existieren, mit Generationswechseln, Größenwachstum oder Änderungen in den Besitzverhältnissen, nach und nach neue Formen der Unternehmenskultur entstehen (Braun, Hartmann, HEWI, Wilhelmi). Sie sind geprägt von einer neuen Führungsgeneration, die global und weltoffen denkt und nicht mehr die engen persönlichen Bande zum Unternehmen hat, wie die vorherigen - insbesondere dann nicht, wenn das Unternehmen mittlerweile im Besitz internationaler Konzerne ist.

In einigen Unternehmen ändert sich auch die Beschäftigtenstruktur. Dort wird die Unternehmenskultur mehr und mehr von einer jungen Generation von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern geprägt, die - hochqualifiziert, karriereorientiert und meist Single - sehr viel arbeiten, sich aber dem Unternehmen und ihren Kolleginnen und Kollegen nicht mehr in dem Maße verbunden und verpflichtet fühlen, wie die älteren Beschäftigten.

## 2.2.2 Soziale Innovationsfähigkeit

Zu sozialen Innovationen werden in diesem Fall alle innovativen Formen der Organisation betrieblicher Strukturen gezählt: von der Bezahlung über Frauenförderung bis zu Partizipations- und Kooperationsmodellen. Obwohl die zehn Unternehmen in der Regel auf diesen Gebieten überdurchschnittlich engagiert sind, stellt sich keines von ihnen explizit soziale Ziele. Auch das Thema "Dritte Welt" spielt bislang für die Firmenpolitik bei denjenigen Unternehmen, die ihre Produkte auch in Entwicklungsländer exportieren, bzw. dort produzieren lassen (mit Ausnahme von Hess) keine Rolle.

### Soziale Leistungen / Partizipation

**These: Zukunftsfähige Unternehmen bieten ihren Beschäftigten übertarifliche soziale Leistungen.**

Viele der hier untersuchten Unternehmen bieten ihren Beschäftigten in irgendeiner Form übertarifliche Leistungen an: Dies reicht von übertariflicher Bezahlung, über Prämien und Zuschüsse für Kantinenessen, Sporteinrichtungen bis zur Gewinnbeteiligung. Zwar gibt es in schwierigen Zeiten Diskussionen, Teile dieser Vergünstigungen abzubauen, jedoch werden sie in der Regel als ein wichtiges Motivationsinstrument betrachtet.

Neben der materiellen Partizipation am Unternehmenserfolg spielt für zukunftsorientierte Unternehmen die Partizipation der Beschäftigten an Unternehmensentscheidungen eine wichtige Rolle. Die meisten der befragten Unternehmen (alle außer frontalBau, Haas, MHG), haben einen aktiven Betriebsrat der nach den Bestimmungen des Betriebsverfassungsgesetzes agiert. Über diese traditionelle Form der Partizipation geht nur die Privatbrauerei Schmucker mit ihrem ökologischen Tarifvertrag hinaus, der den Beschäftigten weitgehende Mitbestimmungsrechte (bis hin zum Vetorecht) in Umweltschutzfragen einräumt. Damit solche Rechte auch wahrgenommen und für den Betrieb nutzbar gemacht werden können, müssen die Beschäftigten jedoch ausreichend sensibilisiert und geschult sein.

### **Braun AG gewährt "beispielhafte Sozialleistungen"**

Zur Tradition des Unternehmens gehören auch seine "beispielhaften Sozialleistungen" (Presseinformation). Dazu zählt u.a.:

- das Lohn- und Gehaltsniveau liegt im oberen Drittel des Rhein-Main-Gebiets; außerdem erhalten die Beschäftigten des gewerblichen Bereichs in Kronberg einen 8-prozentigen Aufschlag (rührt aus der Zeit, als Braun von Frankfurt am Main wegzog).
- Braun zahlt pro Jahr der Betriebszugehörigkeit 0,6 Prozent des durchschnittlichen Bruttoverdienstes der letzten 5 Jahre als Betriebsrente (bis maximal 18 Prozent).
- In eigenen Sportstätten wird ein kostenloses Programm angeboten; dort beschäftigt Braun einen Werksarzt sowie Krankenschwestern und -gymnastinnen. Eine vom Arzt verordnete Therapie kann in der Arbeitszeit kostenlos erfolgen.
- Die Preise in der Kantine sind günstig: Die Mitarbeiter/innen bezahlen den Warenwert, alle anderen Kosten trägt das Unternehmen.
- Rund 25 Prozent der Belegschaftsmitglieder haben Gillette-Belegschaftsaktien (2 bis 10 Prozent des Bruttolohns, Firma gibt 1 Prozent dazu).
- Es gibt rund 100 verschiedene Arbeitszeitmodelle (incl. Teilzeit). Es gilt die 35-Stunden-Woche. Wenn es der Abteilung möglich ist, kann die Arbeitszeit auf vier Tage verteilt werden. Allerdings fallen über 1000 Verfallstunden im Monat an, die nicht vergütet und auch nicht in Arbeitsplätze umgewandelt werden.
- 1997 hatte Braun in Deutschland insgesamt rund 200 Auszubildende.

### **Schmucker hat einen ökologischen Haustarifvertrag**

Als erstes Unternehmen vereinbarte die Privatbrauerei Schmucker 1996 mit der Gewerkschaft NGG einen ökologischen Tarifvertrag. Die Initiative dazu ging von der NGG aus. Der Vertrag diene als

Frühwarnsystem und soll die Mitarbeiter/innen stärker in die betriebliche Umweltstrategie einbinden. Er beinhaltet folgende wesentlichen Elemente:

- Zweimal jährlich sollen Betriebsversammlungen stattfinden, bei denen Umweltschutzbelange beraten werden.
- Die Beschäftigten haben ein Anrecht auf 5 Tage bezahlte Freistellung für Fortbildung im Umweltschutz
- Die Beschäftigten haben ein Arbeitsverweigerungsrecht, wenn von der Produktion Gefahr für ihr Leben oder Gesundheit ausgeht.
- Ein paritätisch besetzter Umweltausschuß aus Geschäftsführung und Betriebsrat befaßt sich mit allen Fragen des betrieblichen Umweltschutzes (Umweltbericht, Investitionsmaßnahmen, Öko-Bilanz, Einhaltung gesetzlicher Auflagen, Anregungen für Qualifikationsmaßnahmen der Beschäftigten, etc.)

Die Inhalte des Vertrags sollen jetzt in den betrieblichen Alltag integriert werden, denn noch seien die Initiativen der Beschäftigten zu gering. Um deren Potentiale besser zu nutzen (betriebliches Vorschlagswesen) sei ein Schulungsprogramm nötig.

## **Arbeitszeitmodelle / Arbeitsorganisation / Frauenförderung**

**These: Zukunftsfähige Unternehmen beschäftigen überdurchschnittlich viele Frauen in Führungspositionen und erproben neue Formen der Arbeits(zeit)-organisation, mit dem Ziel, die Kreativitäts- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten zu erweitern und um die Chancen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern.**

Dort, wo dies möglich ist - meist in der Verwaltung - überlassen einige Unternehmen die Gestaltung der Arbeitszeit den Beschäftigten, bzw. den Abteilungen selbst (Braun, Hartmann, HEWI, Hess, Wilhelmi, WJW/Domäne). Davon profitieren vor allem Frauen mit Kindern (Öffnungszeiten der Kindergärten, etc.). Viele Firmen praktizieren verschiedene Teilzeitmodelle, nicht jedoch in ihren Führungsetagen. Spezielle Frauenförderprogramme gibt es in keinem der zehn Unternehmen und nur in zwei sind überdurchschnittlich viele Frauen in

Führungspositionen (Hartmann, Hess) zu finden. Die meisten Unternehmensleitungen bestätigen jedoch die These, daß weibliche Führungsqualifikationen vor allem im kooperativen, kommunikativen und integrativen Bereich lägen und würden sich daher einen höheren Frauenanteil im Management wünschen. Maßnahmen werden dazu noch nicht ergriffen. Einige Unternehmen erproben neue Formen der Arbeitsorganisation, indem sie sich selbst organisierende Teams bilden. Insgesamt spielt diese Frage jedoch noch eine untergeordnete Rolle.

#### **Hartmann erhielt Auszeichnung als "frauenfreundlicher Betrieb"**

Von 14 Führungspositionen sind bei der Hartmann GmbH derzeit 5 von Frauen besetzt; die Produktionsleiterin ist Alleinerziehende mit Kind. Der hohe Frauenanteil ist kein Ergebnis einer bewußten Frauenförderung, wird aber von Geschäftsführung und Betriebsrat als Indiz dafür gewertet, daß Frauen im Unternehmen die gleichen Chancen haben. Und die eher offenen, "familiären" Strukturen machten es Frauen leichter, sich zu entwickeln. Dafür wurde das Unternehmen 1997 vom hessischen Ministerium für Frauen, Arbeit und Sozialordnung mit dem Prädikat "frauenfreundlicher Betrieb" ausgezeichnet. Geschäftsführer Michael Griem attestiert Frauen starke Fähigkeiten im Bereich Kommunikation, Kooperation und Konfliktlösung. Die Arbeit ist bei Hartmann weitgehend im Team (quer zu den Hierarchien) organisiert. Dies hat im Unternehmen schon eine längere Tradition.

### **Kommunikationsfähigkeit**

**These: Zukunftsfähige Unternehmen haben eine offene Diskussions- und Streitkultur. Sie nehmen die Meinungen und Erfahrungen aller Beschäftigten ernst. Sie betreiben eine glaubwürdige und ehrliche Kommunikationspolitik nach außen und nutzen neue Instrumente (Umweltbericht, Internet, etc.).**

Alle der befragten Unternehmen bemühen sich um eine gute innerbetriebliche Kommunikationskultur. Dies fängt bei den kleinen Unternehmen damit an, daß die Firmenchefs regelmäßig auf dem Betriebsgelände präsent und für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ansprechbar sind. (Die Beschäftigten schätzen den unkomplizierten, direkten Zugang zur Geschäftsleitung.) Dazu gehören auch regelmäßige Treffen mit dem Betriebsrat, Betriebsversammlungen und Betriebsfeste.

Einige größere Unternehmen veranstalten außerdem 'Events', um den Beschäftigten ihre Firmenstrategie nahe zu bringen (Hess, HEWI) und die Leitungen bemühen sich, trotz der Unternehmensgröße keine Kluft zwischen ihnen und den Beschäftigten entstehen zu lassen (Braun: Abschaffung Vorstandskantine). Es gibt jedoch kaum Initiativen, die Unternehmensstrategien gemeinsam mit der Belegschaft zu erarbeiten (Ausnahme Hess).

#### **HEWI will Unternehmensstrategie mit Beschäftigten erarbeiten**

Um die neue Unternehmensstrategie erfolgreich umsetzen zu können, will HEWI die interne Unternehmenskommunikation verbessern; dies beginnt bei den Führungskräften. Die Zeitung "HEWI-Report" wird von Mitarbeiter/innen gestaltet und soll dem Austausch - auch über Umweltthemen - dienen. Die Beschäftigten werden, z.B. mit Veranstaltungen, in die Diskussion über die Zukunft des Unternehmens einbezogen. Zahlreiche Verbesserungsmaßnahmen, gingen auf Anregungen von Beschäftigten zurück. Der Betriebsrat begrüßt diese Initiative und legt großen Wert darauf, daß der Informationsfluß über die Projektfortschritte von Geschäftsleitung zu den Mitarbeiter/innen nun regelmäßig erfolgt.

Zu einer erfolgreichen Kommunikation gehört auch, die Fähigkeiten und Meinungen aller Betriebsangehörigen ernst zu nehmen und sich produktiv 'streiten'

zu können. Mitunter kann dazu eine externe Moderation nützlich sein (frontalBau: Erarbeitung der Kooperationsrichtlinien).

In der Kommunikation nach außen nutzen einige Unternehmen neben den traditionellen Instrumenten vor allem die - aufgrund der oft beratungsintensiven Produkte - direkte Kundenansprache, z.B. über Veranstaltungen. Noch wenige nutzen das Instrument des Umweltberichts (-erklärung), um ihre Umweltschutzleistungen extern zu kommunizieren (Haas, HEWI, Wilhelmi); es wird in seiner Wirkung (siehe IÖW-Studie) offensichtlich unterschätzt. Hess Naturtextilien ist bestrebt, seine Richtlinien für die ökologische Qualität seiner Produkte für die Kundinnen und Kunden transparent zu machen.

Die Unternehmen legen großen Wert auf eine funktionierende Kommunikation mit Politik und Behörden. Für ein Unternehmen eher ungewöhnliche Kommunikationswege geht die Brauerei Schmucker mit ihrer Kampagne gegen die Bierdose.

## **Kooperationsfähigkeit**

### **Zukunftsfähige Unternehmen kooperieren im hohen Maße, sowohl mit ihren Belegschaftsvertretungen als auch mit Lieferanten, Kunden, Wissenschaft, Politik, Behörden, etc.**

Die internen Entscheidungsstrukturen der Unternehmen sind größtenteils noch traditionell geprägt: Geschäftsleitung entscheidet, Betriebsrat wird informiert. In wenigen Ausnahmen werden die Belegschaftsvertreter in die Entscheidungsfindung einbezogen. Dies erschwert dann meist die erfolgreiche Umsetzung der Entscheidungen.

Insbesondere die 'jungen' der befragten Unternehmen, die sich mit neuen Produkten auf den Markt wagen, sind auf ausgeprägte Kooperationen (vertikal und horizontal) angewiesen (frontalBau, Hess, Domäne/WJW). frontalBau, ein explizites Kooperationsprojekt, macht deutlich, daß ökologische Innovationen in der Baubranche nur möglich sind, wenn die vielen am Hausbau beteiligten Akteure bereit sind, eng zusammenzuarbeiten und voneinander zu lernen. Erst so können sie attraktive Angebote unterbreiten. Aber auch jenseits der ökologischen Zielsetzung sind Kooperationen dieser Art besonders für (Handwerks-)Betriebe in 'strukturschwachen' Regionen eine Chance, ihre Situation zu verbessern.

Auch die anderen Firmen betonen den zunehmend größeren Stellenwert von Kooperationen in einem wirtschaftlich komplexeren Umfeld. Sie sind u.a. auch dort nötig, wo es darum geht, langfristige Trends (Kundenverhalten, Marktentwicklung, aber auch gesamtgesellschaftliche Dynamik) wahrzunehmen und daraus für das Unternehmen die richtigen Schlüsse zu ziehen. Einige der untersuchten Unternehmen arbeiten zu diesem Zweck mit Wissenschaftlern verschiedener Disziplinen und Künstlern zusammen (Braun, Hess, HEWI, Wilhelmi). Die Fähigkeit zur Trendwahrnehmung und Selbstkritik kann in ökonomisch sehr erfolgreichen Phasen geschwächt sein. Um so bedeutsamer ist daher der regelmäßige Austausch mit externen, ganzheitlich denkenden Fachleuten.

## Kunst und Kultur

### **These: Zukunftsfähige Unternehmen sind aufgeschlossen gegenüber der Integration von Kunst und Kultur in die Unternehmensführung.**

Zur sozialen Innovationsfähigkeit kann auch die Integration von Kunst und Kultur in das Unternehmen zählen. Dies reicht von der Gestaltung des Firmengebäudes mit Hilfe von Künstlern, über gemeinsame Diskussionen mit Künstlern zu den Themen Unternehmensstrategie und Produktdesign, bis hin zu gemeinsamen (externen) Aktivitäten (Haas, HEWI, MHG, Wilhelmi). So erschließen sich die Unternehmen neue Sichtweisen und erweitern Grenzen.

#### **MHG: "Kunst des Recycling"**

Die Innovations-, Kommunikations- und Kooperationsbereitschaft der Führung der Metallhandelsgesellschaft ist groß. Ein deutliches und nach außen sichtbares Zeichen dafür ist die von dem Darmstädter Künstler Bernhard Meyer gestaltete Lärmschutzwand des Betriebes mit der künstlerisch gestalteten Aufschrift "Kunst des Recycling" und symbolhaften Elementen: ein Auge beobachtet uns, die Müllverursacher und eine Uhr soll das Ende der Wegwerfgesellschaft andeuten. Mit dieser Gestaltung will sich die MHG auch für Mitarbeiter/innen, Besucher und Passanten als verantwortungsvolles Unternehmen präsentieren und signalisieren, daß Recycling auf hohem Niveau auch eine Kunst ist. Dieses Konzept wird im Inneren des Verwaltungsgebäudes fortgesetzt, wo aus 'Abfall' pro-duzierte Kunstgegenstände ausgestellt sind.

#### **Wilhelmi: "Unternehmen Wirtschaft und Kunst - erweitert"**

Ende der 80er Jahre wurden bei Wilhelmi "Innovationskreise" gebildet, deren Aufgabe es war, gemeinsam mit externen Fachleuten über die Produkte nachzudenken. Eine Idee war z.B., Architekten darin zu schulen, so zu bauen, daß nachträgliche Verbesserungen nicht mehr nötig wären. Wilhelmi stieß dabei aber sowohl an externe Grenzen ("geht nur gesamtgesellschaftlich") als auch an interne (Veto Betriebsrat). Daraufhin wurden die Arbeit zweigeteilt: Eine Gruppe beschäftigte sich mit neuen Produkten (F&E), die andere gründete "Unternehmen Wirtschaft und Kunst - erweitert" zunächst als GbR, dann als gemeinnützige GmbH. Gemeinsam mit Künstlern und Wissenschaftlern wird hier vor allem an den Fragen der Zukunft der Arbeit gearbeitet. Das Projekt wendet sich an Mitarbeiter/innen, Politik und Wissenschaft. Der Kunstbegriff wird dabei um die Sensibilisierung für die Wirtschaft erweitert, der Unternehmensbegriff um das Thema Ausbildung der Menschen. Jedes Jahr finden gemeinsame Aktionen statt, neben Tagungen und Publikationen z.B. Anpflanzung von Bäumen auf dem ehemaligen Grenzgebiet zwischen Ost- und Westdeutschland, aber auch auf dem Firmengelände von Wilhelmi - als unmittelbare Naturschutzmaßnahme, aber auch mit symbolischem Charakter (Zusammenwachsen Ost-West, äußeres Zeichen für die innere Entwicklung bei Wilhelmi).

### **2.2.3 Qualifikation**

**These: Zukunftsfähige Unternehmen brauchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit fachlichen und sozialen Kompetenzen sowie ökologischer Motivation. Die Führungen sind vor allem verantwortungsbewußt, innovationsfreudig, gesellschaftlich und chancenorientiert, kommunikativ, kooperativ, können vernetzt und systemisch denken sowie motivieren.**

Die Unternehmensführungen betonten übereinstimmend, daß bei der Auswahl ihres Personals neben der fachlichen Eignung die sozialen Kompetenzen an Bedeutung gewinnen. Dies sind Eigenschaften wie: team- und kommunikationsfähig, verantwortungsvoll, flexibel, engagiert, begeisterungsfähig,

etc. Immer wieder wurde betont, wie wichtig es sei, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu haben, die in der Lage seien, ganzheitlich zu denken. Und die Unternehmen, die sich stark im Umweltschutz engagieren, brauchen eine ökologisch motivierte Belegschaft und machen dies teilweise zu einem zentralen Kriterium für die Einstellung (Hess).

Nahezu alle der befragten Unternehmen investieren überdurchschnittlich viel in die Aus- und Weiterbildung ihrer Beschäftigten oder haben diesen Bereich als einen erkannt, dem sie sich künftig stärker widmen müssen. Oft bleibt die Weiterbildung - entsprechend dem oben Gesagten - nicht auf Fachthemen beschränkt, sondern umfaßt auch Bereiche der Persönlichkeitsentwicklung.

Auch für die Führungsqualifikationen werden die sozialen Kompetenzen hoch bewertet. Es scheint jedoch nicht immer einfach zu sein, in dieser Hinsicht geeignetes Führungspersonal zu finden. Als notwendige Führungseigenschaften werden vor allem genannt: verantwortungsbewußt, innovationsfreudig, gesellschaftlich und chancenorientiert, kommunikativ, kooperativ, vernetztes, systemisches Denken, motivieren können.

## **2.3 Ökologische Faktoren**

### **2.3.1 Schwerpunkte der Umweltstrategien**

**These: Zukunftsfähige Unternehmen betreiben produktionsintegrierten Umweltschutz, haben eine ökologische Produktstrategie und kooperieren dabei auf vertikaler und horizontaler Ebene. Außerdem haben sie ein lebendiges Umwelt- und Qualitätsmanagementsystem.**

#### **Emissionsvermeidung / Ressourcenschonung**

Alle untersuchten Unternehmen haben einen hohen bis sehr hohen Umweltschutzstandard in der Produktion und bemühen sich, alle gesetzlichen Bestimmungen einzuhalten, bzw. gehen in ihren Maßnahmen darüber hinaus. Im Vordergrund stehen dabei in der Regel nicht end-of-pipe-Technologien, sondern der produktionsintegrierte Umweltschutz. Unternehmen, die aufgrund ihrer Gefahrstoffe strenge Umweltschutzauflagen zu befolgen haben, nutzen dies, um durch einen besonders hohen Standard Wettbewerbsvorteile zu erlangen (Haas, Hartmann, Wilhelmi).

#### **Haas will umwelttechnisch stets auf der Höhe der Zeit sein**

Die neue 26 Millionen DM teure Produktionsanlage der Firma Haas ist nahezu vollautomatisiert und garantiert, so der Geschäftsführer Karl P. Zirkel, auf diese Weise einen geschlossenen Ablauf. Management-Systeme, Produktionsprozeß-Leittechnik, die Logistik der Stoffströme sowie die Kommunikationsanlagen sind durch vernetzte Rechner miteinander verbunden. Mit der neuen Anlage könne das Unternehmen seine Produktivität um 250 Prozent steigern. Die Haas-Gruppe verpflichtet sich darauf, im Interesse von Sicherheit und Umweltschutz stets den neuesten Stand der Technik einzusetzen, wenn dies wirtschaftlich vertretbar ist. Und sie bemüht sich darum, bedenkliche Stoffe zu vermeiden - ebenfalls im Vorgriff auf gesetzliche Regelungen. Die Zukunftsentwicklung des Unternehmens ist maßgeblich von umweltpolitischen Zielen geprägt.

**Hartmann: Führend bei neuen Produkten und Verfahren**

Hartmann reklamiert für sich im Verbund mit dem Konzern die Technologieführerschaft auf dem Markt für Druckfarben, weshalb das Unternehmen Forschung & Entwicklung ganz groß schreibt. Ein Teil der Produktion sind Dekortiefdruckfarben auf Wasserbasis, die in der Schichtstoffplattenindustrie eingesetzt werden, die daraus Möbel herstellt. Mit diesen Druckfarben wird es möglich, auch die spezielle Struktur exotischer Hölzer zu imitieren. Damit, so Geschäftsführer Michael Griem, könne der Einschlag von Tropenholz vermindert werden. Die Hartmann GmbH gilt bei diesem Verfahren weltweit als Spezialist. Die lösemittelhaltigen Farben werden vorwiegend für Folienverpackungen im Nahrungsmittelbereich eingesetzt, da es noch keine Wasserfarben gebe, die die Anforderungen erfüllen. Außerdem hat die Firma zusammen mit Anlagenbauern ein Dosiersystem entwickelt, das es ermöglicht, den Kunden Grundfarben zu liefern, die sie selbst nach Bedarf mischen können. Eine spezielle UV-Technik macht in Teilbereichen den Verzicht auf Lösemittel möglich. Seit 1990 hat die Hartmann GmbH in über 21 Millionen DM in den Umweltschutz investiert. Dazu gehörten z.B. eine chemisch-biologische Kläranlage, eine Abluftreinigungsanlage und diverse Maßnahmen zur Sicherheit und Gewässerschutz. Ein Teil der Maßnahmen erfolgte aufgrund gesetzlicher Auflagen, ein Teil freiwillig im Vorgriff auf Vorgaben des Gesetzgebers. Mit diesen Investitionen, sagt Michael Griem, hätten die Arbeitsplätze am Standort gesichert werden können. Das Unternehmen setzt derzeit folgende Schwerpunkte im Umweltschutz: 1. Einhaltung aller gesetzlichen Bestimmungen; Bewältigung Genehmigungsverfahren für Bau eines neuen Betriebs- und Laborgebäudes auf dem Firmengelände; 2. Anstrengungen zur Reduzierung der Abfallmengen durch Neuinvestitionen und besseren Getrennsammlung.

Es gibt allenthalben Pläne, die Ressourcenverbräuche (Energie, Wasser, Materialien) zu reduzieren, die Maßnahmen dazu stecken jedoch noch in den Anfängen. Und die Verwaltung steht noch selten im Blickfeld des Umweltschutzes.

**Produktökologie / externe Kooperationen**

Alle Unternehmen sind sehr engagiert, die ökologische Qualität ihrer Produkte zu verbessern. Dies reicht vom Eliminieren von Schadstoffen, über die Verringerung des Materialverbrauchs bis hin zur Recyclingfähigkeit und Langlebigkeit. Diese Ziele müssen bereits bis zum Design berücksichtigt werden. In den Firmen, in denen das Design eine zentrale Rolle spielt (Braun, Hess, HEWI) wird dies verstärkt berücksichtigt. Einige Unternehmen beraten auch ihre Kunden im sachgerechten Umgang mit den Produkten, um so u.a. überflüssige Verbräuche zu minimieren (Haas, Hartmann). Hier ist in ersten Ansätzen eine Nutzenorientierung zu erkennen, d.h. verkauft werden nicht in erster Linie Produkte und davon möglichst viele, sondern eine bestimmte Leistung.

Will ein Unternehmen ökologische Verbesserungen seiner Produkte erreichen, muß es in einer arbeitsteiligen Wirtschaft mit den Zulieferern kooperieren. Dies gilt in besonderem Maße für Unternehmen, die in stark arbeitsteiligen Branchen angesiedelt sind, wie z.B. für Hess Naturtextilien, das es mit einer Vielzahl von Akteuren entlang der Wertschöpfungskette zu tun hat. Da oft Neuland beschritten wird, arbeiten einige Unternehmen auch mit der Wissenschaft zusammen, um sich beraten zu lassen, bzw. oft, um gemeinsam nach Lösungswegen für die Praxis zu suchen. Die untersuchten Unternehmen gehen alle - mehr oder weniger ausgeprägt - den Weg der Kooperation. Dazu gehört u.a. auch die Beteiligung an Pilotprogrammen des Landes im betrieblichen Umweltschutz.

## **Kreislaufwirtschaft**

Den Zielen einer regionalen Kreislaufwirtschaft entsprechen nur wenige der befragten Unternehmen, bzw. können nur wenige entsprechen (Domäne, frontalBau, MHG, Schmucker) und auch diese nicht vollständig. Es wurde jedoch deutlich, daß diejenigen Unternehmen, die sich auf die Region konzentrieren (können), nicht nur mithelfen, die Umweltbelastungen durch den Transport, etc. zu verringern, sondern durchaus auch ökonomische Vorteile haben.

### **Domäne Mechthildshausen: Öko-Landwirtschaft mit allem d'rum und d'ran**

Die Domäne wurde nach einer Umstellungsphase 1992 offiziell als Bioland-Betrieb anerkannt und wirtschaftet nach dessen organisch-biologischen Grundsätzen. Das bedeutet u.a. Verzicht auf mineralische Dünger und Pestizide zur Schädlingsbekämpfung. Außerdem orientiert sich die Anbauplanung an den Grundsätzen des ökologischen Kreislaufs, d.h. differenzierte siebenjährige Fruchtfolgeplanung statt Monokulturen. Ein ausgewogenes Verhältnis von gehaltenen Tieren und Fläche sowie Verzicht auf Gülleausbringung verhindert die Überdüngung. Mit der Wahl alter, robuster Obstsorten soll wertvolles genetisches Potential erschlossen, bzw. erhalten werden. Dies alles hat positive Folgen für den Schutz der Böden und der Gewässer und natürlich für die Qualität der Lebensmittel. Die Tiere werden artgerecht gehalten. Das bedeutet u.a.: offene, belüftete Ställe, Tageslicht, Strohhaltung statt Spaltenböden aus Beton, Auslauf, Bewegung, genügend Platz, statt lebenslanger Isolation und Käfighaltung; gesundes Futter und langsame Mast (kein Tier- und Knochenmehl, keine Hormone, und Antibiotika etc.). Die Tiere stammen aus robusten, widerstandsfähigen Rassen (z.B. das französische Charolais und Montbéliarde); die Milchkühe werden nicht um den Preis ihrer Gesundheit auf hohe Milchproduktion getrimmt. Die Produkte werden schonend und nach bewährter Handwerkstradition mit hohem Qualitätsstandard weiterverarbeitet, d.h. die Bäcker/innen verwenden keine Backmischungen, sondern backen nach eigener Rezeptur ohne Verwendung von chemischen Zusatzstoffen. Gleiches gilt für die Käseerei, wo der Käse solange reift, wie nötig (keine beschleunigenden Zusatzstoffe). Die Schlachtung verläuft anders als in Großschlächtereien ohne großen Streß für die Tiere (wirkt sich auf die Fleischqualität aus.)

In ihrer Logistik setzen die meisten Unternehmen auf den Transportweg Straße. Es gibt noch kaum Versuche, alternative Verkehrsmittel für die Distribution zu erproben.

Auch auf welche Weise die Beschäftigten ins Unternehmen und wieder nach Hause gelangen (mehrheitlich mit dem Pkw) , ist selten ein Thema der Diskussion.

## **Umwelt- und Qualitätsmanagement**

Der betriebliche Umweltschutz gehört überall zu den zentralen Unternehmenszielen und ist Chefsache. Fast alle Betriebe beschäftigen eine/n hauptamtliche Umweltbeauftragte/n. Drei der untersuchten Unternehmen haben ein Öko-Audit nach EMAS-Verordnung durchgeführt (Haas, MHG, Wilhelmi), zwei befinden sich in den Vorbereitungen (Braun, HEWI). Nach ISO 9000, bzw. 14000 ff. sind sieben Unternehmen zertifiziert (Braun, Haas, Hartmann, HEWI, MHG, Schmucker, Wilhelmi). Die Mitgliedsunternehmen von frontalBau haben sich alle einem vom Land Hessen finanzierten Öko-Check unterzogen, die Domäne Mechthildshausen läßt die Qualität ihrer Arbeit und Produkte vom Biolandverband bzw. dem Fresenius-Institut kontrollieren.

### **4.3.2 Ökologische Innovationsfähigkeit**

**These: Zukunftsfähige Unternehmen investieren in die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie machen den Umweltschutz zu einem ressortübergreifenden Thema und kooperieren auch hier mit ihren Betriebsräten. Die ökologische Innovationsfähigkeit der Unternehmen wird künftig davon abhängen, inwieweit es gelingt, das ökologische Denken und Handeln aller Betriebsangehörigen auf ein hohes Niveau zu bringen.**

#### **Bewußtseinsbildung / Ausbildung / Schulung**

Der Schwerpunkt der betrieblichen Umweltschutzbemühungen liegt bei den meisten der befragten Unternehmen auf technischen/technologischen Maßnahmen. Die Investitionskosten sind hierfür meist sehr hoch. Damit hing bisher die ökologische Innovationsfähigkeit der Unternehmen maßgeblich davon ab, ob sie in der Lage waren, diese Investitionen zu tätigen.

Noch unterbelichtet erscheinen Maßnahmen, die zum Ziel haben, das Umweltbewußtsein und -verhalten aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beeinflussen. Nachdem die meisten Unternehmen jetzt in einer Phase sind, da die Umweltverbesserungen über den technischen Weg kaum noch, oder nur mit unverhältnismäßig großem - auch finanziellem Aufwand - zu erreichen sind, stellt sich die Aufgabe, eine ökoeffiziente und ressourcenschonende Unternehmenspolitik durchzusetzen, indem auf allen Ebenen, an allen Arbeitsplätzen ein ökologisches Denken und Handeln Einzug hält. Dazu sollten die Beschäftigten jedoch umfassend und kontinuierlich geschult werden. Dies betrifft vor allem auch die Auszubildenden. Umweltschutz sei zwar Ausbildungsinhalt, sagen die meisten befragten Unternehmen, jedoch scheint hier noch ein erhebliches Entwicklungspotential zu sein. Investitionen in die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, durch Schulung und Weiterbildung sind nicht nur langfristig wirksam, sie sind in der Regel auch günstiger als Investitionen in Technologien. Auch hier gilt, daß die Verantwortung gegenüber den Entwicklungsländern ausdrücklich nur von einem Unternehmen (Hess) wahrgenommen wird.

#### **Ressortübergreifende Umweltstrategien / interne Kooperationen**

Ökologisches Denken ist meist noch zu stark auf die mit dem Umweltschutz betrauten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschränkt. Dies gilt vor allem für die Unternehmen, die im technologischen Bereich stark sind. Nur in wenigen Fällen ist erkennbar, daß und wie Umweltschutzstrategien ressortübergreifend Fuß fassen (Umweltschutz als Querschnittsthema). Um dies zu ändern, bedarf es auch neuer Organisationsformen (ressortübergreifende Zusammenarbeit).

Deutlich wurde auch, daß die Betriebsräte in den meisten Fällen nur unzureichend in die Umweltstrategie des Unternehmens einbezogen sind (Ausnahme: Hess) und daher ihre wichtige Scharnierfunktion in diesem Bereich zwischen Belegschaft und Geschäftsführung nicht, oder zu wenig wahrnehmen (können).

## 4.4. Probleme und Anforderungen

### Weniger Bürokratie / Partnerschaft mit Behörden

- Fast alle der befragten Unternehmen beklagen, daß sie es in ihrem Alltag zu oft mit bürokratisch agierenden Behörden zu tun hätten, die versuchten, die Gesetze schematisch umzusetzen, statt die besonderen Bedingungen der jeweiligen Unternehmen zu berücksichtigen. Es gäbe zu wenig Beamte/innen, die in der Lage seien, eigene Entscheidungen zu treffen. Insbesondere umweltpolitisch proaktive Unternehmen vermissen, daß ihre Leistungen anerkannt werden, statt dessen fühlen sie sich mitunter mit immer neuen - und für sie häufig nicht nachvollziehbaren - Forderungen drangsaliert. Dabei handele es sich nicht selten um Auflagen, die der Umwelt wenig bis nichts brächten, dafür aber für das Unternehmen sehr kostspielig seien.
- Die Gesetze und Verordnungen sowie Genehmigungsverfahren sollten vereinfacht werden, ohne jedoch die Sicherheits- und Umwelanforderungen herunterzuschrauben. Manche Unternehmen loben ausdrücklich die hohen Umweltschutzstandards.
- Andererseits betonen Umweltbeauftragte der Unternehmen aber auch, daß sie die Behörden nicht als ihre Gegner, sondern als Sicherheitspartner ansähen und es ihnen so auf Dauer gelänge, ein für beide Seiten befriedigendes Verhältnis aufzubauen.

### Wirtschafts-, Umwelt- und Mittelstandspolitik

Gefordert wird,

- die Unternehmenssteuern zu senken und
- Wagnisfinanzierungen zu erleichtern.
- Einige Unternehmen beklagen, daß die Landes- und Bundesregierung in ihrer Wirtschaftspolitik zu stark an den Interessen der Großunternehmen ausgerichtet sei. (Dies gelte auch für einige Branchenverbände.) Der Mittelstand und insbesondere das Handwerk werde vernachlässigt. Dies beginne bei der Unternehmensbesteuerung und reiche bis zur Subventionspolitik. Ärgerlich sei auch, daß innovative Unternehmen zu wenig Unterstützung des Landes bekämen (nicht in erster Linie materiell, sondern Beratung und Begleitung).
- Die öffentliche Hand könne ökologische Pionierunternehmen fördern, indem sie deren Leistungen bei Ausschreibungen zum Maßstab mache. Dies gelte auch für die Unterstützung nachwachsender Rohstoffe oder erneuerbarer Energien.
- Bezogen auf Hessen fordert ein Unternehmen, die Grundwasserabgabe abzuschaffen, da die Gelder in die falschen Projekte flössen.
- Die Massentierhaltung solle nicht länger unterstützt werden.
- Einige Unternehmen würden eine ökologisch orientierte Steuerreform begrüßen, wenn insgesamt die Steuerbelastung nicht steige, bzw. sinke.

### **Tarifpolitik / Rechtlicher Rahmen**

- Die Tarifpolitik lasse kleinen und mittelständischen Unternehmen zu wenig Spiel-räume. Dies betreffe Löhne und Gehälter sowie Arbeitszeiten. Deshalb sind einige Unternehmen nicht im Arbeitgeberverband und haben eigene Haustarife.
- Für Unternehmenskooperationen, wie bei frontalBau, bedürfe es neuer Rechtsformen.

### **Bewußtsein Kunden und Handel**

Viele Unternehmen vermissen ein ausgeprägtes Bewußtsein beim Handel und den Kunden für die Qualität und ökologische Bedeutung ihrer Produkte.