

# DHI

## Nachhaltige Unternehmensführung im Handwerk

Dr. Jochen Siegele  
Henrik Lerche

# Nachhaltige Unternehmensführung im Handwerk



Erstellt im Rahmen des DHI Forschungs- und Arbeitsprogrammes 2022/2023 unter dem Titel „Nachhaltige Unternehmensführung im Handwerk“.

Beauftragt von HANDWERK BW Baden-Württembergischer Handwerkstag e.V.

Autoren:

Dr. Jochen Siegele, Institut für Betriebsführung im DHI e. V., siegele@itb.de

Henrik Lerche, Institut für Betriebsführung im DHI e. V., lerche@itb.de

Herausgeber:



**itb – Institut für Betriebsführung im DHI e. V.**

Unterweingartenfeld 6

76135 Karlsruhe

[www.itb.de](http://www.itb.de)

Anwendungspartner:



**HANDWERK BW Baden-Württembergischer Handwerkstag e.V.**

Heilbronner Straße 43

70191 Stuttgart

[www.handwerk-bw.de](http://www.handwerk-bw.de)

Karlsruhe, Dezember 2023

Veröffentlichung des Instituts für Betriebsführung im DHI e. V.

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Wirtschaft  
und Klimaschutz



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

# Nachhaltige Unternehmens- führung im Handwerk



## Inhaltsverzeichnis

<b>1. Einleitung.....</b>	<b>4</b>
<b>2. Grundlagen.....</b>	<b>5</b>
2.1 Einführung.....	6
2.2 Ökonomie.....	8
2.3 Soziales.....	9
2.4 Ökologie.....	11
<b>3. Umsetzung in der Praxis .....</b>	<b>12</b>
3.1 Handwerksbetriebe .....	13
3.2 Handwerksorganisationen.....	14
3.3 Politik.....	18
<b>4. Praxisbeispiele .....</b>	<b>21</b>
<b>5. Ausblick .....</b>	<b>25</b>
<b>Quellenverzeichnis .....</b>	<b>26</b>

## 1. Einleitung

Kaum ein Thema hat in den letzten Jahren so an Bedeutung gewonnen wie das Thema Nachhaltigkeit. Einzelne Akteure, wie beispielsweise der Rat für Nachhaltige Entwicklung, haben sogar das „Jahrzehnt der Nachhaltigkeit“ ausgerufen.<sup>1</sup> Nach und nach wird den Menschen wie auch den Unternehmen klar: Der Klimawandel ist real. Ein bewussterer Umgang mit Ressourcen scheint in der Gesellschaft als Antwort auf die Klimakrise mittlerweile einen breiteren Konsens zu finden. Und das Handwerk ist hier Vorreiter. Das deutsche Handwerk ist stolz auf seine lange Nachhaltigkeitstradition. Nachhaltiges Handeln ist kein Trend, sondern ein über Jahrhunderte gewachsener und bestimmender Bestandteil der Identität und der Werte des Handwerks. Das deutsche Handwerk lebt Nachhaltigkeit jeden Tag – aus tiefer Überzeugung. Nachhaltigkeit im Handwerk hat viele Dimensionen. Handwerkerinnen und Handwerker reparieren und restaurieren. Sie erschaffen und bewahren dauerhaft Werte. Sie achten auf einen sparsamen Materialeinsatz und schonen Ressourcen, wo immer es geht.<sup>2</sup>

Vor diesem Hintergrund wurde das Thema Nachhaltigkeit im Projekt „Nachhaltige Unternehmensführung im Handwerk“ in den Fokus genommen. Dieses Projekt ist Teil des Forschungs- und Arbeitsprogramms 2022/2023 der Forschungsinstitute im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (DHI) und wurde vom Institut für Betriebsführung im DHI e.V. (itb) in Kooperation mit dem Spitzenverband des Handwerks in Baden-Württemberg – HANDWERK BW – bearbeitet. Dabei war es die Zielsetzung, Handwerksbetriebe und Handwerksorganisationen durch folgende Tätigkeiten zu unterstützen:

- Veröffentlichung von Informationen zur nachhaltigen Unternehmensführung
- Erarbeitung praktischer Ansätze, Hilfestellungen und Handlungsempfehlungen für eine nachhaltige Unternehmensführung
- Ermittlung von Best Practice-Beispielen für eine nachhaltige Unternehmensführung

Welche vielseitigen Bezüge und Realisierungspotenziale hinter dem Begriff „Nachhaltigkeit“ stecken, hat im Jahr 2022 zweimal das Seminar „Nachhaltige Unternehmensführung im Handwerk“ in den Blick genommen. Das Seminar wurde für Beraterinnen und Berater aus der Handwerksorganisation und aus Fachverbänden angeboten. Nachdem das Pilot-Seminar im Juli 2022 bei den Beratenden auf positive Resonanz stieß, fand im November 2022 ein Folgeseminar statt. Die folgende Abgrenzung für diese beiden Seminare „Nachhaltige Unternehmensführung im Handwerk“ wurde vorab vorgenommen:

- Was wollen wir erreichen? In das Thema Nachhaltigkeit einführen sowie Beratende zum Thema Nachhaltigkeit „sprechfähig“ machen.
- Was wollen wir nicht bzw. was können wir nicht? Beratende zu ausgewiesenen Nachhaltigkeits-Experten machen sowie einen allgemeingültigen Masterplan definieren.

---

<sup>1</sup> Rat für Nachhaltige Entwicklung (2021): Aufbruch in ein Jahrzehnt der Nachhaltigkeit (Stellungnahme des Rats für Nachhaltige Entwicklung im Vorfeld der Bundestagswahlen 2021, Berlin, 5. März 2021).

<sup>2</sup> Zentralverband des Deutschen Handwerks (2020): Positionspapier: Werte erschaffen. Werte bewahren. Zukunft gestalten. Nachhaltigkeit im deutschen Handwerk. Berlin, Juli 2020.

# Nachhaltige Unternehmensführung im Handwerk

Die folgende Ausarbeitung orientiert sich an dieser Abgrenzung und wird zunächst in Kapitel 2 nach einer Einführung in die nachhaltige Unternehmensführung die Bereiche „Ökonomie“, „Soziales“ und „Ökologie“ sowie anschließend in Kapitel 3 die „Umsetzung in der Praxis“ in den Blick nehmen und in Kapitel 4 ausgewählte „Praxisbeispiele“ vertiefen.

## 2. Grundlagen

Erst die Corona-Krise, dann die Energiekrise – das Handwerk ist mehr denn je vor große Herausforderungen gestellt. Umso mehr drängen in der aktuellen Zeit neben Personalmangel und Materialpreisen wieder Nachhaltigkeitsthemen in den Vordergrund. Die drei derzeit größten Herausforderungen der Unternehmen sind gemäß einer Bitkom-Umfrage<sup>3</sup> (vgl. Abbildung 1):

- 1) Unterbrochene Lieferketten erschweren die Materialbeschaffung
- 2) Wir haben große Probleme, qualifizierte Mitarbeitende zu finden
- 3) Hohe Energiepreise bereiten uns große Sorgen.

Alle Top 3-Antworten gehören in das Themengebiet der Nachhaltigkeit und belegen, dass Handwerkerinnen und Handwerker an diesem Thema nicht vorbeikommen. Es ist daher Zeit, sich trotz der Komplexität verstärkt mit dem Thema Nachhaltigkeit zu befassen und langfristige, strategische Entscheidungen zu treffen.

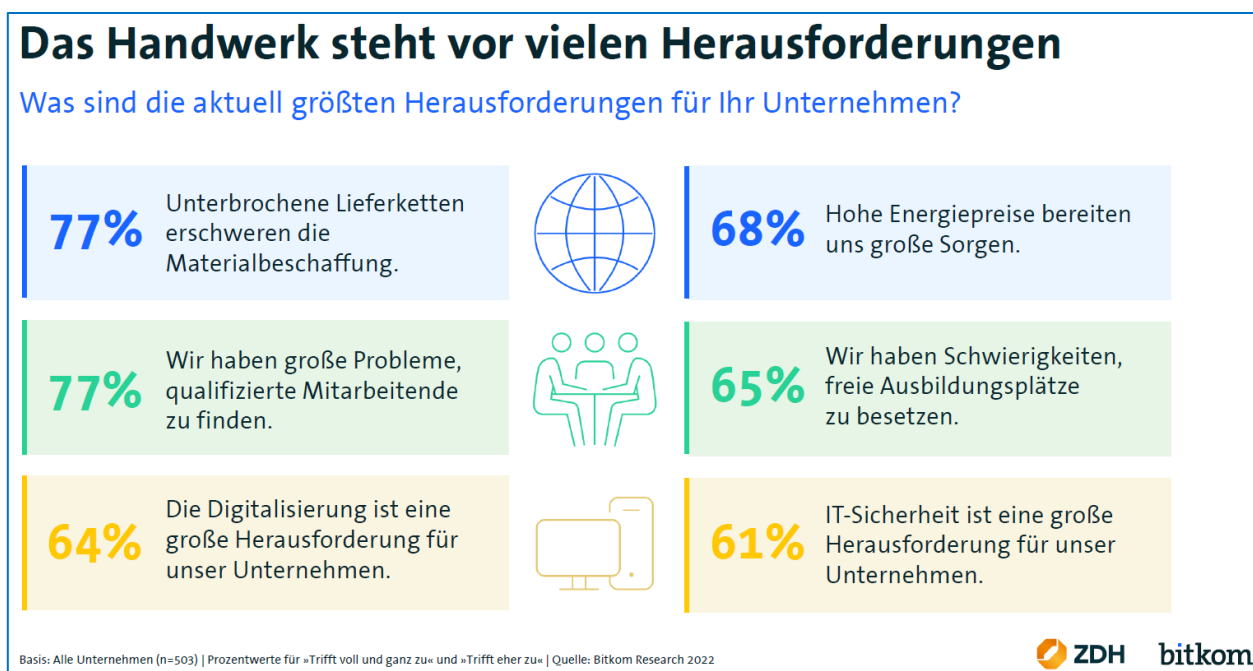


Abbildung 1: Zentrale Herausforderungen für das Handwerk

<sup>3</sup> Zentralverband des Deutschen Handwerks und Bitkom (2022): Die Digitalisierung des Handwerks (Folie 2: Das Handwerk steht vor vielen Herausforderungen), Berlin, 1. Juli 2022.

## 2.1 Einführung

Geprägt wurde der Begriff der Nachhaltigkeit bereits 1713 von Hans Carl von Carlowitz in seinem Werk *Sylvicultura oeconomica*. Er wandte sich darin gegen den Raubbau in der Forstwirtschaft und stellte den auch heute noch aktuellen Grundsatz für nachhaltiges Wirtschaften auf: Es darf nur so viel geerntet werden, wie in der Natur nachwachsen kann.<sup>4</sup>

Darüber hinaus gibt es viele weitere Definitionen von Nachhaltigkeit. Eine grundlegende stammt aus dem Brundtland-Bericht der UN von 1987: „Mit den sich erneuernden Hilfsquellen muss eine naturgemäße Wirtschaft betrieben werden, so dass sie nach dem Grundsatz der Nachhaltigkeit auch noch von den kommenden Generationen für die Deckung des Bedarfs der zahlenmäßig zunehmenden Menschheit herangezogen werden können.“<sup>5</sup>

Dies sagt zugleich auch aus: Beim nachhaltigen Wirtschaften geht es um einen „neuen“ Zeitraum, der länger ist als klassische Planungshorizonte. Es geht nicht nur um die kurz- und mittelfristige Planung jetzt, sondern um die langfristige Planung für die nächste Generation bzw. die nächsten Generationen.

Nachhaltigkeit wird häufig in drei Dimensionen unterteilt: Eine ökonomische, eine soziale und eine ökologische. Mit diesen Dimensionen, wenn man sie als Säulen betrachtet, kann man das „Nachhaltigkeitshaus“ bauen (vgl. Abbildung 2).

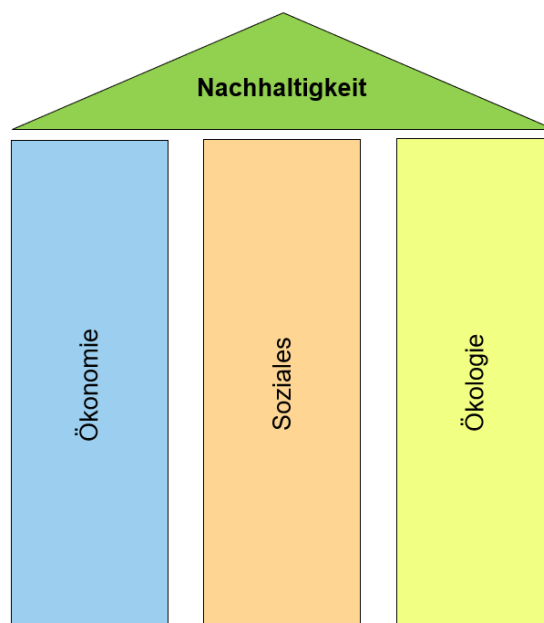


Abbildung 2: Die drei Säulen des Nachhaltigkeitshauses

<sup>4</sup> von Carlowitz, H. (1713): *Sylvicultura oeconomica*, Hauswirthliche Nachricht und naturmäßige Anweisung zur wilden Baum-Zucht, Leipzig.

<sup>5</sup> Hauff, V. (1987): *Unsere gemeinsame Zukunft*. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Eggenkamp Verlag, Greven.

# Nachhaltige Unternehmensführung im Handwerk

Die Nachhaltigkeitsdimensionen lassen sich auf unterschiedliche Weise weiter unterteilen. Diese Broschüre orientiert sich an einer Unterteilung des Zentralverbands des Deutschen Handwerks<sup>6</sup> und ordnet jeder Säule drei Bausteine zu. (vgl. Abbildung 3).



Abbildung 3: Die drei Säulen und die neun Bausteine des Nachhaltigkeitshauses

In den folgenden Ausführungen zu den Säulen „Ökonomie“, „Soziales“ und „Ökologie“ wird nun der Versuch unternommen, den Begriff „Nachhaltigkeit“ für die Betriebsführung greifbarer zu machen. Dazu werden für die ökonomische, die soziale und die ökologische Säule des Nachhaltigkeitshauses jeweils drei Bausteine näher betrachtet.

<sup>6</sup> Zentralverband des Deutschen Handwerks (2020): Das Handwerk als Nachhaltigkeitsmotor. Was hat das Handwerk mit Nachhaltigkeit zu tun? Autorin: Colette Bomnüter, Beauftragte für Innovation und Technologie im Handwerk (BIT), Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade. Berlin, Dezember 2020.

## 2.2 Ökonomie

In der Säule „Ökonomie“ des Nachhaltigkeitshauses werden die drei Bausteine „Wirtschaftliche Stabilität“, „Nachhaltige Innovation“ und „Wissensmanagement“ genauer analysiert (vgl. Abbildung 3).

Im Baustein **Wirtschaftliche Stabilität** geht es für den Handwerksbetrieb darum, dass das Geschäft trotz schneller Veränderungen im Rahmen der Digitalisierung und trotz kurzfristiger Risiken wie beispielsweise hoher Inflation auch noch in 30 Jahren finanziell gut läuft. Dafür müssen Betriebe unter anderem hinsichtlich Finanzentscheidungen, Geschäftsmodell und eventueller Betriebsübergabe professionell aufgestellt sein. Finanzentscheidungen sollten so getroffen werden, dass langfristige Rentabilität Vorrang hat vor schnellen Gewinnen. Einige Banken bieten Zinsvergünstigungen für nachhaltig wirtschaftende Unternehmen an. In diesem Zusammenhang stellen sich u.a. die folgenden Fragen: Welche ethische Einstellung hat die Bank, bei der der Betrieb Kunde ist? Werden vom Betrieb Investitionen in die Zukunft hinsichtlich Maschinen, IT-Infrastruktur, Photovoltaik-Anlage oder E-Fuhrpark getätigt? Gibt es im Betrieb eine hohe Eigenkapital-Quote für Sicherheit? Hat der Betrieb eine jährliche Investitionsquote für Weiterentwicklung und ein hohes Liquiditätsziel für Handlungsfähigkeit? Das Geschäftsmodell sollte hinterfragt werden, um festzustellen, ob die Produkte bzw. Dienstleistungen des Betriebs auch in Zukunft gebraucht werden. Zudem ist hinsichtlich der Kundenstruktur zu analysieren, ob den Betrieb der demografische Wandel trifft. Auch die Zulieferer-Struktur ist zu überprüfen. Gegebenenfalls ist es notwendig, das Geschäftsmodell zu aktualisieren sowie Entwicklungen und digitale Chancen zu nutzen, um beispielsweise auch internationale Kundschaft neu zu akquirieren. Bezüglich der Betriebsübergabe sollte geklärt werden, wer den Betrieb übernimmt, wenn der Betriebsinhaber in den Ruhestand geht. Dafür sollte frühzeitig mit potenziellen Kandidaten gesprochen werden. Die Betriebsübergabe ist vorzubereiten, um den Betrieb bis zur Übergabe in einem attraktiven Zustand zu halten. Für den Fall, dass dem Betriebsinhaber schon vor der Übergabe etwas zustößt, ist es zudem sinnvoll, einen Notfalkoffer zu hinterlegen.

Im Baustein **Nachhaltige Innovation** möchte der Handwerksbetrieb vermeiden, dass das Geschäft durch Stagnation, Fehlentscheidungen und Sackgassen nicht mehr gut läuft. Damit keine Stagnation, die das Gegenteil von Innovation ist, entsteht, könnte die Digitalisierung, die tendenziell laut Bitkom-Umfrage<sup>7</sup> (vgl. Abbildung 1) von 64% der Betriebe eher als eine große Herausforderung gesehen wird, auch als Chance gesehen werden, um neue Märkte zu erschließen oder den Fachkräftemangel zu kompensieren. Dafür ist es nötig, eine innovationsfreundliche Umgebung zu schaffen und regelmäßig sowohl finanzielles als auch zeitliches Budget für Innovationsmaßnahmen vorzusehen. Beispielsweise könnte für eine innovationsfreundliche Umgebung als finanzieller Rahmen festgelegt werden, jährlich 1000 Euro pro Beschäftigten als Innovations-Budget (z.B. für Schulungen) vorzusehen oder ein Investitions-Budget von mindestens 5 Prozent des Umsatzes. Zudem könnte man im Betrieb als zeitlichen Rahmen fixieren, dass einmal im Quartal ein Innovations-Tag mit Mitarbeitenden durchgeführt wird, um z.B. neue Ideen zu sammeln oder den Fortschritt alter Ideen zu besprechen. Fehlentscheidungen von Betrieben sollten vermieden werden. Dies kann geschehen, indem kein blinder Aktionismus an den Tag gelegt wird, denn einfach irgendetwas zu verändern, kann auch verkehrt sein. Um die richtigen Entscheidungen zu treffen und die Prioritäten korrekt zu setzen,

<sup>7</sup> Zentralverband des Deutschen Handwerks und Bitkom (2022): Die Digitalisierung des Handwerks (Folie 2: Das Handwerk steht vor vielen Herausforderungen), Berlin, 1. Juli 2022



kann die Schwarmintelligenz von Betrieben genutzt werden. Dafür kann es hilfreich sein, vor wichtigen Entscheidungen andere Personen anzuhören, wie z.B. Mitarbeitende, Kundschaft oder Beratende. Zudem ist als Grundsatzentscheidung zu klären, ob der Betrieb bei vergleichbaren Optionen immer in die nachhaltigere Variante investiert. Darüber hinaus empfiehlt sich, weil man Fehler nie ausschließen kann, ein betriebliches Risikomanagement. Eventuellen Sackgassen in Form von Bereichen, die CO<sub>2</sub> ausstoßen (wie z.B. Verbrennungs-Motoren, Öl- und Gas-Heizungen), sollte der damit befasste Betrieb, wenn möglich, aktiv ausweichen. Hierfür ist es notwendig, die individuelle Situation des Betriebs ausführlich zu beleuchten und gegebenenfalls mit externen Experten zu besprechen.

Im Baustein **Wissensmanagement** geht es darum zu vermeiden, dass die Entwicklung des Handwerksbetriebs durch wechselnde Qualität, schlechte Geschäftsprozesse oder Wissensverlust beeinträchtigt wird. Ein Wissensverlust im Betrieb kann entstehen, wenn erfahrene Mitarbeitende ausscheiden oder ein Computervirus Daten vernichtet. Dagegen können Betriebe Maßnahmen ergreifen, indem sie Wissen als einen „Schatz“ erkennen, der das Unternehmen reicher macht. Dies fällt speziell Handwerkerinnen und Handwerkern oft nicht so leicht, weil es im Handwerk oft um materielle Dinge geht. Trotzdem ist es für die Entwicklung des Betriebs und seiner Mitarbeitenden sehr hilfreich, Wissen zu erlangen und als „Schatz“ zu erhalten, dafür gute und schlechte Erfahrungen bewusst wahrzunehmen, gezielt Schulungen und Weiterbildungen zu besuchen sowie die Einarbeitung von neuen Kolleginnen und Kollegen strukturiert vorzunehmen. Möglichkeiten dafür sind für den Betrieb, eine offene Fehlerkultur anzuregen, Abläufe beispielsweise mit einem Qualitätsmanagementsystem zu dokumentieren oder Vertretungsregelungen z.B. mit einem Notfallkoffer festzulegen. Auch die Verbesserung der betrieblichen IT-Sicherheit, die laut Bitkom-Umfrage<sup>8</sup> (vgl. Abbildung 1) von 61% der Betriebe als eine große Herausforderung gesehen wird, spielt hierbei eine wichtige Rolle.

## 2.3 Soziales

In der Säule „Soziales“ des Nachhaltigkeitshauses werden die drei Bausteine „Wohlbefinden der Mitarbeitenden“, „Aus- und Weiterbildung“ und „Gesellschaftlicher Mehrwert“ genauer betrachtet (vgl. Abbildung 3).

Im Baustein **Wohlbefinden der Mitarbeitenden** möchte der Handwerksbetrieb die Herausforderungen im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel, dem demografischen Wandel, und der anspruchsvolleren jungen Generation meistern. Gemäß der Bitkom-Umfrage<sup>9</sup> (vgl. Abbildung 1) haben 77% der Betriebe derzeit große Probleme qualifizierte Mitarbeitende zu finden. Die Auswirkungen des demografischen Wandels verschärfen sich weiter. Es gibt in Deutschland weniger Personen im erwerbsfähigen Alter sowie ein steigendes Durchschnittsalter der Erwerbsbevölkerung. Die junge Generation hat andere Erwartungen und Anforderungen an die Arbeitgeber als die Generationen zuvor. Zudem steigt die Anzahl akademisch

---

<sup>8</sup> Zentralverband des Deutschen Handwerks und Bitkom (2022): Die Digitalisierung des Handwerks (Folie 2: Das Handwerk steht vor vielen Herausforderungen), Berlin, 1. Juli 2022

<sup>9</sup> Zentralverband des Deutschen Handwerks und Bitkom (2022): Die Digitalisierung des Handwerks (Folie 2: Das Handwerk steht vor vielen Herausforderungen), Berlin, 1. Juli 2022

# Nachhaltige Unternehmensführung im Handwerk

Ausgebildeter auf dem Arbeitsmarkt und verschiedene Berufe erfahren eine zunehmende Akademisierung. Die Zusammenstellung der Wünsche der Arbeitnehmer in der Studie „Arbeitgeberattraktivität & Handwerk“ zeigt, dass Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation sowie Betriebsführung und Betriebskultur den Arbeitnehmern oft wichtiger sind als monetäre Anreize und Karriereperspektiven. Arbeitgeber müssen diese veränderten Arbeitnehmerwünsche, die zusätzlich auch die Kommunikation und die Familienfreundlichkeit im Betrieb sowie das Image des Betriebs beinhalten, berücksichtigen, um damit den Arbeitnehmern moderne Instrumente der Arbeitgeberattraktivität im Betrieb anbieten zu können<sup>10</sup> (vgl. Abbildung 4).

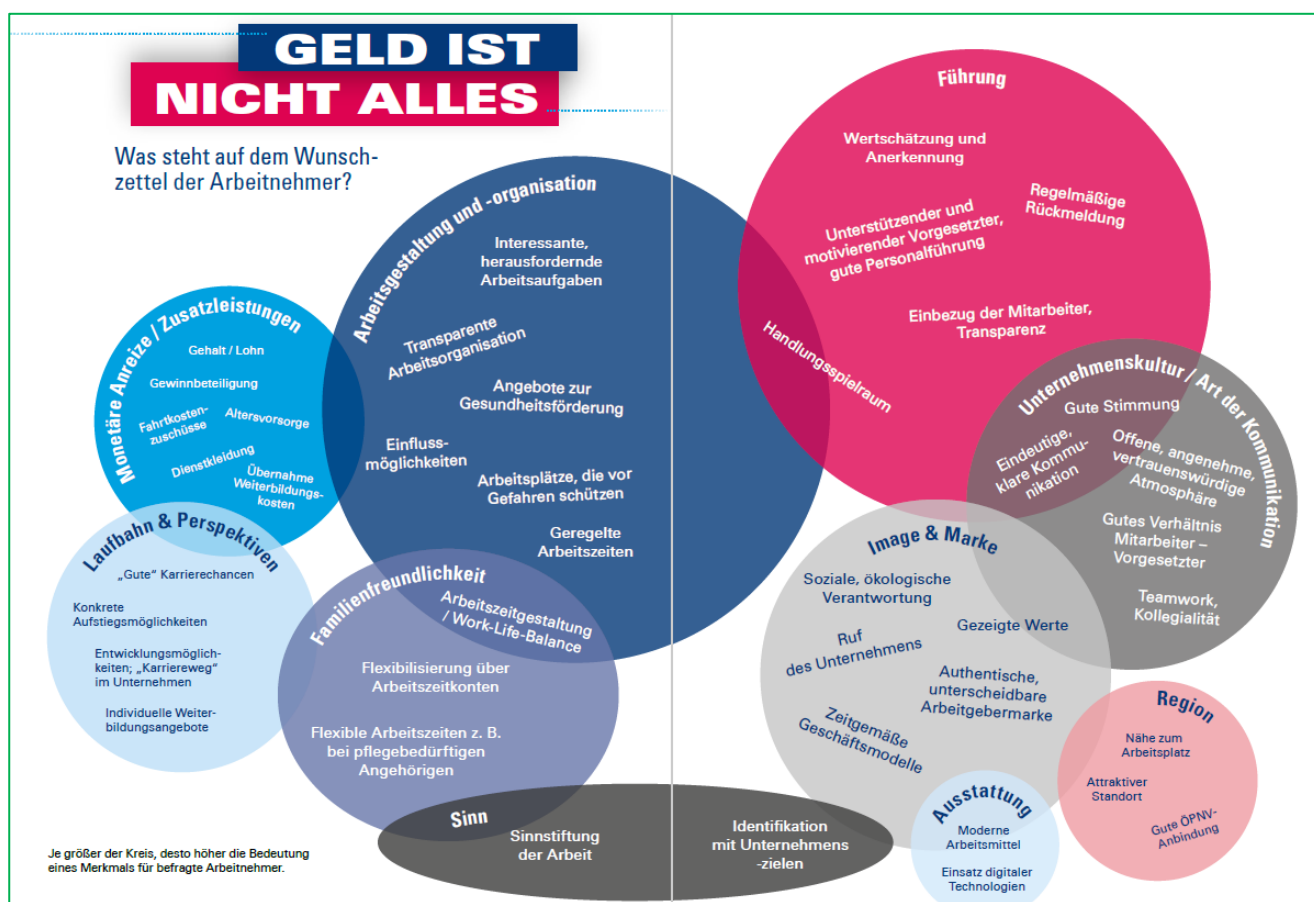


Abbildung 4: Die Wünsche der Arbeitnehmer

Im Baustein **Aus- und Weiterbildung** geht es darum, dass weniger Ausbildungsplätze in Handwerksbetrieben besetzt werden und dass die Komplexität von betrieblichen Tätigkeiten steigt. Es haben 65% der Betriebe in

<sup>10</sup> Cordes, A. und Ruoff, V. (2020): Arbeitgeberattraktivität & Handwerk: Instrumente, Strategien und Prozesse. Eine Praxisbroschüre aus dem Handwerk für das Handwerk. Institut für Betriebsführung im DHI e.V. und Handwerkskammer Münster. Erstellt im Rahmen des Forschungs- und Arbeitsprogramms des DHI e. V. 2018/2019. Karlsruhe und Münster. Online verfügbar unter <https://www.itb.de/projekte/arbeitgeberattraktivitaet>

der Bitkom-Umfrage<sup>11</sup> (vgl. Abbildung 1) angegeben, dabei Probleme zu haben, freie Ausbildungsplätze zu besetzen. Arbeitnehmer wünschen unter anderem mehr Entwicklungsmöglichkeiten, Verantwortung und gerechte Entlohnung. Zudem stellt die steigende Komplexität der Tätigkeiten mit den damit einhergehenden technischen Entwicklungen vielerorts höhere Anforderungen an Wissen und Kompetenz der Beschäftigten. In der Studie „Arbeitgeberattraktivität & Handwerk“<sup>12</sup> werden für die konkrete Suche nach Auszubildenden verschiedene Instrumente genannt, mit denen sich Arbeitgeber attraktiver präsentieren können, unter anderem mit einer individuellen und professionellen Aus- und Weiterbildung. Für Betriebe ist es sinnvoll, sich konkrete Ziele zu setzen hinsichtlich Ausbildungsquote oder Fortbildungsstunden pro Mitarbeitenden im Jahr. Zudem gilt es die „Karriereleiter“ transparent zu machen auch bezüglich Weiterbildungsplan und Weiterbildungsbudget. Ergänzend ist es empfehlenswert, spezielle Angebote für besondere Zielgruppen zu machen. Beispiele für solche betrieblichen Zusatzleistungen können sein: Eine eigene Kampagne für Frauen, ein Sprachkurs für Geflüchtete oder eine Wohnungsvermittlung für Auswärtige.

Im Baustein **Gesellschaftlicher Mehrwert** geht es für den Handwerksbetrieb um Menschen außerhalb des eigenen Unternehmens sowie um gesellschaftliche Verantwortung des Betriebs. Ein Betrieb kann seine Attraktivität als Arbeitgeber steigern, wenn er sich nicht nur um seine Beschäftigten kümmert, sondern auch um die Nachbarn und Bewohner von Stadt und Region, in der er ansässig ist. Hierbei ist es für den Betrieb von Vorteil, gesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen, denn ein Unternehmen befindet sich immer in einer Umgebung und kann sich darin auch als Teil eines großen Ganzen verstehen. Konkrete Aktivitäten in Ort oder Region zu gestalten zur Unterstützung von sozialem Engagement, von Schülerinnen und Schülern oder von Ehrenamt in Musik- oder Sportvereinen schafft eine betriebliche regionale Verankerung.

## 2.4 Ökologie

Nachdem die Bausteine der ökonomischen und der sozialen Säule des Nachhaltigkeitshauses analysiert worden sind, werden nun in der Säule „Ökologie“ des Nachhaltigkeitshauses die drei Bausteine „Ressourcen“, „Klimaschutz“ und „Regionalität“ genauer unter die Lupe genommen (vgl. Abbildung 3).

Im Baustein **Ressourcen** geht es darum, dass für Handwerksbetriebe Ressourcen wie beispielsweise Öl, Gas, Metalle oder Holz knapp und teuer werden. 68% der Betriebe sagen laut der Bitkom-Umfrage<sup>13</sup> (vgl. Abbildung 1), dass ihnen hohe Energiepreise große Sorgen bereiten. Handwerksbetriebe sollten versuchen, im Rahmen ihrer Möglichkeiten ressourcenschonender vorzugehen. Was Betriebe diesbezüglich tun können, ist den Energieverbrauch zu reduzieren sowie erneuerbare Energien zu nutzen. Des Weiteren ist es beim

---

<sup>11</sup> Zentralverband des Deutschen Handwerks und Bitkom (2022): Die Digitalisierung des Handwerks (Folie 2: Das Handwerk steht vor vielen Herausforderungen), Berlin, 1. Juli 2022

<sup>12</sup> Cordes, A. und Ruoff, V. (2020): Arbeitgeberattraktivität & Handwerk: Instrumente, Strategien und Prozesse. Eine Praxisbroschüre aus dem Handwerk für das Handwerk. Institut für Betriebsführung im DHI e.V. und Handwerkskammer Münster. Erstellt im Rahmen des Forschungs- und Arbeitsprogramms des DHI e. V. 2018/2019. Karlsruhe und Münster. Online verfügbar unter <https://www.itb.de/projekte/arbeitgeberattraktivitaet>

<sup>13</sup> Zentralverband des Deutschen Handwerks und Bitkom (2022): Die Digitalisierung des Handwerks (Folie 2: Das Handwerk steht vor vielen Herausforderungen), Berlin, 1. Juli 2022

Material ratsam, nachwachsende Rohstoffe einzusetzen und das Recycling zu berücksichtigen. Hinsichtlich der Nutzungsdauer sollten Betriebe darüber hinaus Langlebigkeit vorsehen und Reparaturen ermöglichen.

Im Baustein **Klimaschutz** müssen Handwerksbetriebe veränderte Rahmenbedingungen hinsichtlich erhöhter Emissionen wie z.B. hohem CO<sub>2</sub>-Ausstoß, Verlust biologischer Vielfalt wie z.B. Artensterben, Unwetter-Katastrophen wie z.B. Überschwemmungen und wechselnder Arbeitsbedingungen wie z.B. Hitze und Trockenheit berücksichtigen. Grundsätzlich sollte das Ziel von Betrieben sein, umweltschädliche Emissionen zu vermeiden oder sie zumindest zu reduzieren oder zu kompensieren. Auf welche Art und Weise kann dies geschehen? Möglichkeiten dafür sind, dass Betriebe ihren CO<sub>2</sub>-Ausstoß bilanzieren und reduzieren, indem sie z.B. Öko-Strom kaufen oder eine Photovoltaik-Anlage installieren, indem sie z.B. das Firmengebäude dämmen oder die Heizung erneuern, indem sie z.B. E-Fahrzeuge anschaffen oder Dienstreisen minimieren oder indem sie nachhaltige Materialien verwenden. Auch der Nachhaltigkeitsbonus der L-Bank setzt Anreize, sich verstärkt mit dem Thema Klimaschutz zu beschäftigen. Er ist eine seit dem 01.07.2022 mögliche zusätzliche Zinsverbilligung für Investitionen in den Klimaschutz. Gründungs- und Wachstumsfinanzierung sowie Investitionsfinanzierung sollen damit zinsgünstiger möglich sein.<sup>14</sup>

Im Baustein **Regionalität** geht es für den Handwerksbetrieb darum, in vertrauter Umgebung Geschäfte zu machen. Dies setzt voraus, dass eine Gesetzgebung beim Lieferanten gilt, die gegen Kinderarbeit oder Umweltverschmutzung vorgeht. Zudem sollte die Geschäftsbeziehung verlässlich sein und trotz etwaigem Handels-Embargo möglich sein. In der Bitkom-Umfrage<sup>15</sup> (vgl. Abbildung 1) äußern 77% der Betriebe die Sorge, dass unterbrochene Lieferketten die Materialbeschaffung erschweren. Um solchen Sorgen entgegenzuwirken, empfiehlt sich nach Möglichkeit örtliche Nähe mit kurzen Wegen zum Lieferanten und damit verbundenen geringen Emissionen, kurzer Lieferzeit sowie geringeren Transportrisiken. Handwerksbetriebe sollten beim Einkauf auf Regionalität achten, z.B. indem der Bäcker Mehl aus Baden-Württemberg oder der Zimmerer Holz aus Deutschland nutzt. Auch beim Verkauf sollte auf Regionalität geachtet werden, um Exportrisiken in ferne Länder zu verringern. Damit ist zudem auch gewährleistet, dass Wertschöpfung in der Region bleibt, in der sich der Betrieb befindet.

### 3. Umsetzung in der Praxis

Handwerksbetriebe sollten schrittweise vorgehen, um ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeitsthemen erfolgreich in ihr Geschäftsmodell zu integrieren. Dabei ist es empfehlenswert, den Fokus auf die in Kapitel 2 vorgestellten neun Bausteine des Nachhaltigkeitshauses zu legen. Zur Bearbeitung der einzelnen Bausteine des Nachhaltigkeitshauses wird Handwerksbetrieben empfohlen, sich vorhandene Praxisbeispiele anzuschauen, sich daran zu orientieren und sich dadurch inspirieren zu lassen. Darüber hinaus ist es empfehlenswert, schon vorhandene Nachhaltigkeitswerkzeuge zu nutzen, die in den folgenden

---

<sup>14</sup> L-Bank, Staatsbank für Baden-Württemberg (2023): Bestätigung zum Kreditantrag Nachhaltigkeitsbonus.

<sup>15</sup> Zentralverband des Deutschen Handwerks und Bitkom (2022): Die Digitalisierung des Handwerks (Folie 2: Das Handwerk steht vor vielen Herausforderungen), Berlin, 1. Juli 2022

Unterkapiteln vorgestellt werden. Aufbauend auf die in Kapitel 2 vorgestellten Bausteine zur betrieblichen Nachhaltigkeit orientiert sich Kapitel 3 an Leitfragen zur nachhaltigen Unternehmensführung im Handwerk, die in Zusammenarbeit mit HANDWERK BW ausgewählt wurden. Zunächst wird erörtert, wie Nachhaltigkeit ins Geschäftsmodell integriert werden kann und wie Nachhaltigkeit im Handwerksbetrieb erfolgreich umgesetzt werden kann. Zudem soll es darum gehen, wie Handwerksorganisationen die Betriebe unterstützen können und was auf politischer Ebene zu regeln ist.

## 3.1 Handwerksbetriebe

Damit Nachhaltigkeit ins Geschäftsmodell integriert werden kann, ist es für Handwerksbetriebe ratsam, Nachhaltigkeitswerkzeuge zu verwenden oder die Hilfe von Beratern zu nutzen. Für Handwerksbetriebe stellt sich die Frage, wie sie sich strategisch bezüglich nachhaltigen Wirtschaftens in Zukunft aufstellen sollten.

Der **Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK)**<sup>16</sup> ist ein kostenloses Nachhaltigkeitsmanagement-System. Es geht um einen Transparenzstandard zur Nachhaltigkeitsberichterstattung, der für alle Unternehmen und damit auch für KMU geeignet ist (unabhängig von Rechtsform, Größe und Branche). Der DNK gibt Unterstützung für den Aufbau einer Nachhaltigkeitsstrategie und hilft beim Einstieg in die Nachhaltigkeitsberichterstattung. Im DNK wird die „Corporate Social Responsibility“-Berichtspflicht erfüllt bzw. bereits umgesetzt. Im DNK gibt es insgesamt 20 Kriterien, zudem gibt es Checklisten, Begriffserklärungen und Leistungsindikatoren. Der DNK nimmt deutschlandweit Unternehmen in den Fokus.

Der **Nachhaltigkeits-Navigator Handwerk** ist ein Online-Werkzeug für Handwerksbetriebe<sup>17</sup>, das als Nachhaltigkeitsmanagement-System von der Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e.V. kostenlos angeboten wird. Mit ihm ist eine Bestandsaufnahme zum Nachhaltigkeitsstand möglich und es kann Schritt für Schritt ein Nachhaltigkeitsbericht erstellt werden, der dem anerkannten Standard des Deutschen Nachhaltigkeitskodexes entspricht. Im Wesentlichen sind hierbei drei Schritte vorgesehen:

- 1) Analyse, was im Betrieb da ist (Bestandsaufnahme z.B. von Wertschöpfungsketten)
- 2) Definition der Ziele
- 3) Formulierung von Maßnahmen bzw. einer Strategie

Die Besonderheit dabei ist, dass der „Nachhaltigkeits-Navigator Handwerk“ vorformulierte Textbausteine bietet, die dann individuell auf das Handwerksunternehmen angepasst werden können. Daraus lassen sich dann Texte zu einem Nachhaltigkeitsbericht zusammenstellen.

<sup>16</sup> Büro Deutscher Nachhaltigkeitskodex (2023): Deutscher Nachhaltigkeitskodex. Online verfügbar unter <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de>.

<sup>17</sup> Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (2023): Nachhaltigkeits-Navigator Handwerk. Online verfügbar unter <https://navigator.nachhaltiges-handwerk.de>

# Nachhaltige Unternehmensführung im Handwerk



Im Rahmen der Nachhaltigkeitsstrategie des Landes Baden-Württemberg wurde zudem für kleine und mittlere Unternehmen das Instrument der **WIN-Charta** entwickelt.<sup>18</sup> Es kann für Handwerksbetriebe sinnvoll sein, sich an der WIN-Charta zu orientieren. Betriebe können sich mit der Unterzeichnung der WIN-Charta zu nachhaltigem Wirtschaften bekennen, dieses auch dokumentieren, damit werben und so einen großen Wettbewerbsvorteil mit hoher Außenwirkung erzielen. Die WIN-Charta stellt somit gerade für kleinere Unternehmen ein sinnvolles und unbürokratisches Angebot für ein Nachhaltigkeitsmanagement dar. Die WIN-Charta als kostenloses Nachhaltigkeitsmanagement-System ist offen für alle Unternehmen jeglicher Größe und Branche und damit auch für KMU gut geeignet. Mit der Unterzeichnung der WIN-Charta bekennen sich Unternehmen dazu, die zwölf Leitsätze der WIN-Charta einzuhalten, ihre Nachhaltigkeit zu steigern und diese sichtbar zu machen. Seit 2014 kann man die WIN-Charta unterzeichnen. Mittlerweile haben dies über 300 Unternehmen getan und können mit dem Qualitätssiegel der WIN-Charta werben. Es geht dabei um:

- Außenkommunikation (Nach außen hin Nachhaltigkeitsbemühungen sichtbar machen – auch zur Kundschaft – sowie die betrieblichen Nachhaltigkeitsbemühungen glaubwürdig untermauern),
- Eigeninitiative (Sich freiwillig mit dem Thema Nachhaltigkeit befassen)
- und Selbstverpflichtung (Zwölf Leitsätze einhalten und konkret umsetzen).

Wie kann Nachhaltigkeit erfolgreich im Betrieb umgesetzt werden? Die Rückmeldungen von Beratern in den Seminaren zur nachhaltigen Unternehmensführung im Handwerk haben ergeben, dass genau in dem Bereich Probleme vorhanden sind. Zwar können sich mittlere und kleine Unternehmen mit den hier vorgestellten Nachhaltigkeitswerkzeugen behelfen, aber für Kleinstbetriebe ist das kaum realisierbar. Hinsichtlich der nachhaltigen Betriebsführung für Kleinstbetriebe mit einer Unternehmensgröße von 1 bis 9 Personen wird daher teilweise bemängelt, dass es zu wenig Angebote gibt, in denen sich Kleinstbetriebe wiedererkennen, wie z.B. niederschwellige Tools oder Praxisbeispiele. Einige der schon vorhandenen Angebote richten sich allerdings an jede Art von Betriebsgröße. Manchmal ist jedoch ergänzende Hilfe der Handwerksorganisationen notwendig, damit Betriebe auf diese Angebote auch tatsächlich aufmerksam werden.

## 3.2 Handwerksorganisationen

Wie können die Handwerksorganisationen bei Fragen zur nachhaltigen Betriebsführung unterstützen? Damit es Handwerksbetrieben gelingt, ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeitsthemen erfolgreich in ihr Geschäftsmodell zu integrieren, können die Unternehmen Einzelberatung zum Thema Nachhaltigkeit aus den Handwerksorganisationen erhalten. Leitlinie ist es hierbei Nachhaltigkeits-Werkzeuge anzubieten, die möglichst einfach und übersichtlich gestaltet sind. Unterstützung durch Berater für Handwerksbetriebe ist wichtig, nicht nur bei allgemeinen Fragen, sondern auch bei der Nutzung bereits vorhandener Tools.

---

<sup>18</sup> Land Baden-Württemberg (2023): Nachhaltig handeln Baden-Württemberg. Über die WIN-Charta. Online verfügbar unter <https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/wirtschaft/win-charta/ueber-die-win-charta>

# Nachhaltige Unternehmensführung im Handwerk

Ein solches Werkzeug ist die Zukunftsinitiative **Horizont Handwerk** (vormals Handwerk 2025) – ein vom baden-württembergischen Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus gefördertes Kooperationsprojekt von HANDWERK BW mit den Handwerkskammern und den Landesinnungs- und Fachverbänden Baden-Württembergs, das um das Themenfeld „Nachhaltigkeit“ erweitert worden ist.<sup>19</sup> Die Schwerpunkte Personal, Digitalisierung, Strategie und Transformation sowie Nachhaltigkeit bestimmen das vielseitige Angebot dieser Zukunftsinitiative (vgl. Abbildung 5).

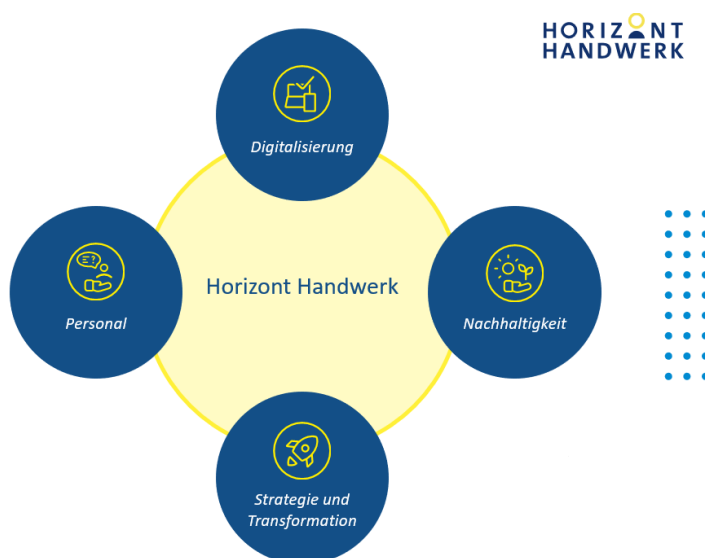


Abbildung 5: Die Säulen der Zukunftsinitiative „Horizont Handwerk“

Anfang des Jahres 2022 wurde im Rahmen der Nachhaltigkeitsoffensive von „Handwerk 2025“ der CO<sub>2</sub>-Quick-Check veröffentlicht – Ein niederschwelliges Instrument, mit dem sich Handwerksunternehmen aus Baden-Württemberg einen schnellen Überblick über ihre CO<sub>2</sub>-Emissionen verschaffen können.<sup>20</sup>

Nächster Schritt der „Handwerk 2025“-Nachhaltigkeitsoffensive war Mitte des Jahres 2022 die Einführung der Klima-Ampel, die im Rahmen der Nachhaltigkeitsoffensive schon bestehende Formate wie Intensivberatungen, Erfa-Gruppen, Veranstaltungen, Modellprojekte, Studien und Handwerk 2025-Werkstätten ergänzt (vgl. Abbildung 6).

<sup>19</sup> Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg und HANDWERK BW (2023): Handwerk 2025. Die Zukunftsinitiative für Personal, Strategie, Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Online verfügbar unter <https://horizont-handwerk.de>

<sup>20</sup> Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg und HANDWERK BW (2023): Quick-Check für Ihren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck. Online verfügbar unter <https://horizont-handwerk.de/nachhaltigkeit/quick-check>

# Nachhaltige Unternehmensführung im Handwerk



Abbildung 6: Die Offensiven der Zukunftsinitiative „Horizont Handwerk“ und deren Werkzeuge

Mit der Klima-Ampel können Handwerksbetriebe detailliert ihre betrieblichen CO<sub>2</sub>-Emissionen erfassen und langfristig einen Klimapfad mit entsprechenden Maßnahmen planen.<sup>21</sup>

Die Klima-Ampel ist für Handwerksbetriebe in Baden-Württemberg kostenlos und visualisiert mit einer Ampel einen Branchenvergleich der betrieblichen CO<sub>2</sub>-Emissionen. Eine kostenfreie Unterstützung der Betriebe durch Beraterinnen und Berater der Handwerkskammern oder der Fachverbände ist möglich. Die Klima-Ampel lässt Handwerksbetriebe ihren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck genau bestimmen und hat umfangreiche Funktionen, die eine präzise und kontinuierliche Erfassung der CO<sub>2</sub>-Emissionen mit einer Detailauswertung auch im Branchenvergleich ermöglichen.

Darüber hinaus kann die Checkliste „Nachhaltigkeit im Handwerk“<sup>22</sup> als Einstieg für Handwerksbetriebe zum Thema Nachhaltigkeit dabei helfen, die Themenvielfalt aufzuzeigen, Anregungen zu liefern sowie einen Selbstcheck durchzuführen (vgl. Abbildung 7).

<sup>21</sup> Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg und HANDWERK BW (2023): Klima-Ampel für das Handwerk in Baden-Württemberg. Online verfügbar unter [horizont-handwerk.de/nachhaltigkeit/klima-ampel-fuer-das-handwerk-in-baden-wuerttemberg](https://horizont-handwerk.de/nachhaltigkeit/klima-ampel-fuer-das-handwerk-in-baden-wuerttemberg)

<sup>22</sup> Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg und HANDWERK BW (2023): Checkliste „Nachhaltigkeit im Handwerk“.



# Nachhaltige Unternehmensführung im Handwerk



Abbildung 7: Checkliste Nachhaltigkeit im Handwerk

Zudem stellt das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte **Handwerk<sup>N</sup>**-Projekt unter dem Motto „Nachhaltiges Wirtschaften schafft Zukunft!“ gute Nachhaltigkeitsbeispiele in Form von Videos über Betriebe oder Interviews mit Unternehmerinnen und Unternehmern für andere Betriebe zur Verfügung. Der Leitgedanke ist: Betriebe sollen auf dem Weg zu nachhaltigem Wirtschaften unterstützt werden. Dazu wurden im Handwerk<sup>N</sup>-Projekt Managementinstrumente, die eine Übersicht über bereits vorhandene betriebliche Nachhaltigkeitsaktivitäten bieten und von anderen Betrieben kostenlos genutzt werden können, entwickelt. Daraus können weitere Handlungsbedarfe für den Betrieb abgeleitet und das Engagement des Betriebs sichtbar gemacht werden. Neben einem Nachhaltigkeits-Leitfaden und einem Nachhaltigkeits-Quick Check ist im Handwerk<sup>N</sup>-Projekt der „Nachhaltigkeits-Navigator Handwerk“ enthalten, der nicht nur eine Bestandsaufnahme der betrieblichen Nachhaltigkeit, sondern auch die Erstellung eines Berichts ermöglicht, der dem anerkannten Standard des Deutschen Nachhaltigkeitskodexes entspricht.<sup>23</sup>

Perspektivisch könnte es helfen, weitere einfache Nachhaltigkeitswerkzeuge anzubieten oder die vorhandenen Tools so weiterzuentwickeln, dass diese einfacher und übersichtlicher gestaltet sind, um insbesondere den Kleinstbetrieben gerecht zu werden. Diese Forderung geht aber nicht nur an Handwerksorganisationen, sondern auch an die Politik.

<sup>23</sup> Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e. V. (ZWH) (2023): Nachhaltigkeit in Betrieben stärken! Nachhaltiges Wirtschaften schafft Zukunft!

## 3.3 Politik

Was ist auf politischer Ebene zu regeln und wie kann die Politik Handwerksbetrieben beim Thema Nachhaltigkeit helfen? Der Ist-Stand der politischen Vorgaben stellt sich derzeit so dar, dass viele Ansätze an der Handwerkspraxis vorbei gehen. In den Seminaren zur nachhaltigen Unternehmensführung im Handwerk war die Rückmeldung der teilnehmenden Beratenden, dass vor allem hinsichtlich Bürokratie, Verständlichkeit, Übersichtlichkeit, Aufwand im Zusammenhang mit nachhaltiger Betriebsführung noch politischer Handlungsbedarf besteht.

Um einigen der großen aktuellen Herausforderungen, mit denen unsere Gesellschaft zunehmend konfrontiert wird, wie z.B. Klimawandel oder Umweltverschmutzung gezielt und effizient begegnen zu können, hat die EU-Kommission im Dezember 2019 den **European Green Deal** vorgestellt. Darin hat die EU-Kommission konkrete Vorschläge für eine neue Klima-, Energie-, Verkehrs- und Steuerpolitik vorgelegt. Es haben sich alle 27 EU-Mitgliedstaaten zur Senkung ihrer jeweiligen Emissionen um mindestens 55 Prozent bis zum Jahr 2030 verpflichtet. Zudem sieht der European Green Deal eine Verpflichtung für die EU-Mitgliedsstaaten zur Klimaneutralität bis 2050 vor. Die Schwierigkeit besteht darin, dass dies für Unternehmen in den EU-Mitgliedsstaaten eine komplexe Situation zum Thema Nachhaltigkeit mit vielen Informationen und vielen Veränderungen bedeutet. Neben Nachhaltigkeitsthemen wie dem EU-Lieferkettengesetz sowie EU-Plänen für nachhaltige Kreislaufwirtschaft legt der dazugehörige Aktionsplan den Fokus auf die EU-Taxonomie und die Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD).

Das Ziel der **EU-Taxonomie** für Unternehmen<sup>24</sup> ist es, die Nachhaltigkeit von Finanzprodukten vergleichbar zu machen. Die Nachhaltigkeit der gesamten Geschäftstätigkeit von Unternehmen muss ab Ende 2021 jährlich berichtet werden. Das gilt für Unternehmen, die Finanzprodukte in der EU vertreiben, und auch für große Unternehmen (mit mehr als 500 Beschäftigten), welche unter die nicht-finanzielle Berichterstattung fallen. Dabei muss jeweils der EU-Taxonomie-konforme Anteil des Umsatzes, der Investitionsausgaben und des Betriebsaufwands für das Unternehmen berichtet werden. Die EU möchte damit ein einheitliches System zur Nachhaltigkeits-Klassifizierung von Wirtschaftsaktivitäten implementieren. Diese sogenannte Umwelt-Taxonomie umfasst drei Nachhaltigkeits-Klassen:

- 1) Wesentliche Aktivitäten (z.B. Betreiber von Windkraftanlagen)
- 2) Ermöglichende Aktivitäten (z.B. Rotoren-Bauer für Windkraftanlagen)
- 3) Übergangs-Aktivitäten, die es braucht, um klimaneutral zu werden (z.B. Erdgas-Branche)

Für Anleger dieser Finanzprodukte ist dies von Vorteil, aber auch für Unternehmen ist Nachhaltigkeit ein großer Anreiz, weil sie nicht von Finanzströmen abgeschnitten werden wollen.

Das Ziel der **Corporate Sustainability Reporting Directive (CSRD)** ist es, die Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen vergleichbar zu machen. Das Problem dabei ist allerdings, dass bisher oft keine oder nur uneinheitliche Informationen zur Nachhaltigkeit verfügbar sind. Deshalb soll die Neufassung der

---

<sup>24</sup> Europäische Union Taxonomie Info (2023): Anwendung der EU-Taxonomie für Unternehmen. Online verfügbar unter <https://eu-taxonomy.info/de/info/eu-taxonomie-in-unternehmen>

# Nachhaltige Unternehmensführung im Handwerk



CSRD<sup>25</sup> für eine einheitliche Berichterstattung für Nachhaltigkeit von Unternehmen sorgen. Der Geltungsbereich wächst: In Deutschland wird die CSRD ab dem Jahr 2027 schätzungsweise 15.000 Unternehmen betreffen. Dies sind dann 30-mal so viele wie zuvor nach der CSRD berichten mussten. Es sind unter anderem neu berichtspflichtig alle an der Börse gelisteten Unternehmen und alle großen Unternehmen, bei denen zwei der folgenden drei Merkmale erfüllt sind:

- über 250 Mitarbeitende,
- über 50 Mio. Euro Netto-Umsatz,
- über 25 Mio. Euro Bilanzsumme.

Sofern sie nicht an der Börse notiert sind, besteht für kleinere Unternehmen keine direkte Verpflichtung dazu, einen umfangreichen Nachhaltigkeitsbericht zu veröffentlichen. Allerdings gibt es für Handwerksbetriebe dennoch eine erhebliche indirekte Betroffenheit. Informationsgesuche von Finanzierungspartnern sowie von Unternehmenskunden in der Lieferkette werden deutlich zunehmen.

Es ist eine starke Dynamik bei der Nachhaltigkeitsentwicklung zu beobachten. Nachhaltigkeit ist einerseits eine Herausforderung für das Handwerk, sie bietet andererseits u.a. aber auch folgende Chancen für Handwerksbetriebe:

- Gewinnung bzw. Bindung von Mitarbeitenden:
  - Vertrauen und Sicherheit ausdrücken
  - Arbeitgeberattraktivität steigern
- Gewinnung bzw. Bindung von Kunden:
  - Als zusätzliches Merkmal einsetzen (neben Preis und Qualität)
  - Positives Image nutzen (für Werbung)
  - Neue Kundengruppen erreichen (Nachhaltigkeit als Must-have)
- Eine bessere Finanzsituation:
  - Einsparung für Emissionen, beispielsweise durch Verringerung von Abfällen
  - Bessere Ratings bei Banken und Versicherungen (Zins- und Kostenvorteile)

Der European Green Deal zeigt konkrete Maßnahmen auf, um einen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Wandel für eine neue Wachstumsstrategie zu initiieren. Übergeordnetes Ziel ist es, bis zum Jahr 2050 den Übergang hin zu einer klimaneutralen, ressourceneffizienten und wettbewerbsfähigen Wirtschaft zu schaffen. Angestrebt wird, Europa bis 2050 zum ersten klimaneutralen Kontinent zu machen. Die dafür vorgesehenen Maßnahmen sind auf verschiedene thematische Bereiche ausgerichtet, die die jeweiligen Akteure wiederum vor neue Anforderungen stellen, aber auch neue Chancen mit sich bringen. Für die Wirtschaft bedeutet das in erster Linie Modernisierung und Umgestaltung hin zur Klimaneutralität. Konkret sieht die EU eine Senkung der Treibhausgasemissionen bis 2030 um 55% gegenüber 1990 vor und macht

---

<sup>25</sup> Amtsblatt der Europäischen Union (2022): RICHTLINIE (EU) 2022/2464 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 14. Dezember 2022 zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 und der Richtlinien 2004/109/EG, 2006/43/EG und 2013/34/EU hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen.

# Nachhaltige Unternehmensführung im Handwerk



damit den Handlungsbedarf für die kommenden Jahre sehr deutlich. Ein treibender Faktor sollen hierbei jedoch nicht Verzicht und Verbote, sondern Innovationen sein.<sup>26</sup>

Ansatzpunkte hierzu können Unternehmen in den Bereichen „Berichterstattung“, „Beschaffungswesen“, „Erschließung neuer Märkte“ und „Überarbeitung von Prozessen“ finden.<sup>27</sup>

Grundsätzlich besteht die Herausforderung für Unternehmen darin, herauszufinden, wie Produkte so entwickelt und vermarktet werden können, dass der Produktnutzen und die Umweltverträglichkeit steigen, während gleichzeitig Ressourcenverbrauch und ökologische Belastungen minimiert werden können.

Hilfreiche Leitfragen können hier sein:

- Wie sieht die Klimabilanz meines Unternehmens aus?
- Wie nachhaltig ist mein Unternehmen insgesamt aufgestellt?
- Wo liegen Risiken und wo Chancen?
- Was muss an Prozessen oder Produkten verändert werden?
- Welche Investitionen sollen umgesetzt werden, um künftig nachhaltiger wirtschaften zu können?
- Wer (oder was) kann dabei unterstützen?
- Wie kann ich die nötige Finanzierung finden?

Der European Green Deal zeigt anhand der beschlossenen Maßnahmen bestimmte Handlungsfelder auf, auf die auch Betriebe rechtzeitig und vorausschauend mit Veränderungen in ihren Wirtschaftsroutinen und durch innovatives Handeln reagieren können:

- Umstellung von Produktionsprozessen sowie vermehrte Kontrollen zur Sicherstellung einer effektiven Durchsetzung
- Ersatz von umweltschädlichen Produkten durch verträglichere Alternativen
- Verringerung von Emissionen
- Stärkere Wiederverwendung und -verwertung von Produkten (Kreislaufwirtschaft)

Es ist bei diesen politischen Regelungen zur nachhaltigen Unternehmensführung im Handwerk wichtig, dass handwerkliche Klein- und Kleinstbetriebe nicht überfordert werden. Pflichten und Lösungen sind für diese Betriebe transparent zu machen. Es gilt für diese kleineren Handwerksbetriebe einfache und verständliche Vorgaben zu formulieren, die weniger bürokratischen Aufwand verursachen sowie dabei übersichtlicher und verständlicher sind.

---

<sup>26</sup> Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg und Steinbeis Europa Zentrum (2023): Fit für die Zukunft. Ein Lotse für KMU durch den europäischen Green Deal. Was plant die EU?

<sup>27</sup> Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg und Steinbeis Europa Zentrum (2023): Fit für die Zukunft. Ein Lotse für KMU durch den europäischen Green Deal. Erste Schritte.

## 4. Praxisbeispiele

Im Jahr 2021 wurden in der Studie „Smart Services – Mit digital unterstützten Dienstleistungen in die Zukunft“<sup>28</sup> die an der Untersuchung teilnehmenden Betriebe unter anderem gefragt, welche Formen der Information sie sich bei neuen Themen wünschen. Es gab 139 Rückmeldungen, ca. 60% davon von KMU. Bei deren Antworten liegen Praxisbeispiele mit Abstand an erster Stelle (82%). Es folgen Leitfäden und Handlungsanleitungen (68%) sowie Wettbewerber- und Branchenvergleiche (56%). Praxisbeispiele, die unter anderem aufzeigen, wie Nachhaltigkeit schrittweise ins Geschäftsmodell integriert werden kann, sind somit für KMU die bevorzugte Form der Information (vgl. Abbildung 8).

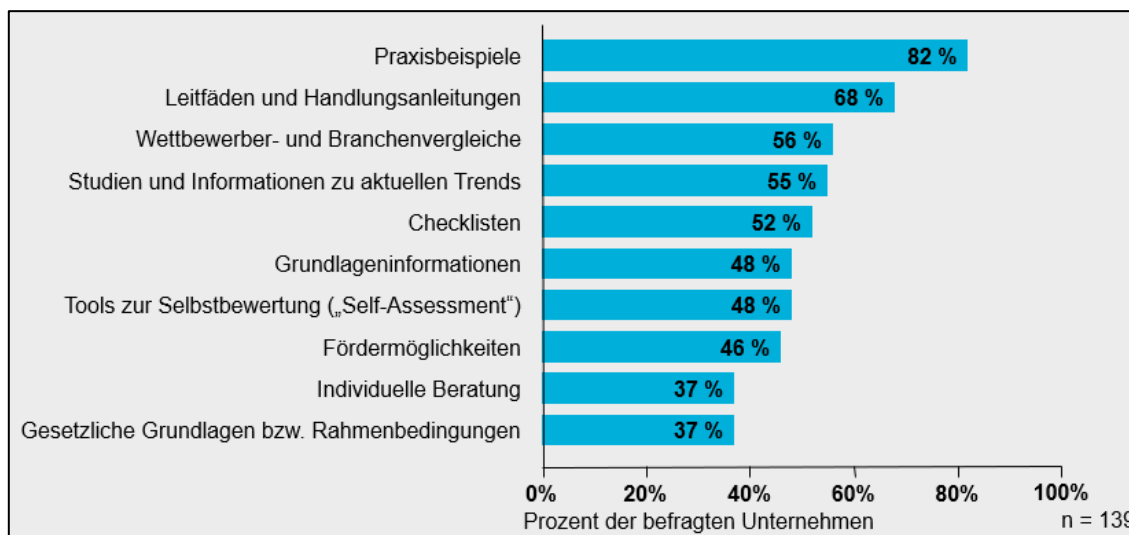


Abbildung 8: Gewünschte Formen der Information zu neuen Themen

Warum werden Praxisbeispiele von Betrieben als ein wichtiges Informationsformat betrachtet? Gründe dafür könnten sein, dass sie oft verständlich, konkret, glaubhaft und praxisnah sind. Einige ausgewählte Beispiele dafür, wie ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeit im Handwerksbetrieb bereits erfolgreich umgesetzt werden konnte, werden im Folgenden dargestellt.

Als erstes Praxisbeispiel wird der baden-württembergische Betrieb **ADREX** vorgestellt, der sich unter dem Motto „In die Zukunft mit Solaranlagen und digitalen Prozessen“ in den letzten Jahren gut entwickelt hat.<sup>29</sup> Der im Jahr 2011 als solider Elektrofachbetrieb mit Fokus auf Photovoltaik-Anlagen gestartete Betrieb ADREX wurde 2018 an einen Quereinsteiger übergeben. Es wurden seitdem in Kooperation mit der Beratungs- und Wirtschaftsförderungsgesellschaft für Handwerk und Mittelstand (BWHM) grundlegende Veränderungen bei ADREX vorgenommen, um auf dem dynamischen Markt bestehen zu können und mit einer Optimierung der internen Prozesse Merkmale wie z.B. Zuverlässigkeit, Qualität, Tempo und

<sup>28</sup> Meiren, T., Friedrich, M. und Schiller, C. (2021): Smart Services. Mit digital unterstützten Dienstleistungen in die Zukunft. Online verfügbar unter <https://smart-service-bw.de/wissen/ergebnisse>

<sup>29</sup> Kompetenzzentrum Smart Services (2021): ADREX: In die Zukunft mit Solaranlagen und digitalen Prozessen. Online verfügbar unter <https://smart-service-bw.de/projekte/virtuelle-rundreise/adrex-in-die-zukunft-mit-solaranlagen-und-digitalen-prozessen>

# Nachhaltige Unternehmensführung im Handwerk



Kundenzufriedenheit bei ADREX wieder in den Vordergrund zu rücken. Zudem wurde in die IT-Infrastruktur investiert, damit ADREX digital besser aufgestellt ist. Beispielsweise kann so ein Außendienstler, wenn er beim Kunden vor Ort ist, über eine App auf seinem Tablet Informationen in Checklisten eintragen und diese den Mitarbeitenden in der Zentrale direkt zur Verfügung stellen. Eine solche Prozessoptimierung spart ca. 66% der Bearbeitungszeit und es sind dadurch schnelle Angebote möglich. Die Zahl der Beschäftigten wurde im Lauf der letzten Jahre von 13 auf 30 gesteigert. Die Anzahl der pro Jahr vertriebenen, geplanten und installierten Photovoltaikanlagen ist seit dem Jahr 2017 bis heute von 100 auf 400 gestiegen. Auch der Umsatz hat sich seit 2017 mehr als verdoppelt. Hauptsächlich wurde und wird bei ADREX etwas für die ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeit getan durch eine Steigerung der Wirtschaftlichkeit, eine erfolgreiche Unternehmensübergabe und die Schaffung neuer Arbeitsplätze sowie durch Investitionen in die IT-Infrastruktur und die Nutzung erneuerbarer Energie.

Das zweite Praxisbeispiel ist der ebenso in Baden-Württemberg beheimatete Handwerksbetrieb **SMART ROOF SOLUTIONS**, der mit dem Slogan „Nachhaltige Dächer smart vernetzt“ wirbt.<sup>30</sup> Hierzu arbeiten ein Dachdeckerbetrieb und eine Digitalagentur seit einigen Jahren zusammen und haben ein Dach-Monitoring entwickelt. Viele große Schäden am Dach entstehen nur, weil der Feuchteintritt zu spät erkannt wird. Mit dem Dach-Monitoring ist eine Früherkennung möglich, die größere Schäden und die damit verbundenen Kosten frühzeitig verhindern kann. Im Jahr 2020 wurde ein erster Prototyp entwickelt und in die zugehörige IT-Infrastruktur investiert. Bereits einige Monate später ist SMART ROOF SOLUTIONS Komplettanbieter für Dach-Monitoringsysteme und bietet somit eine Lösung für Immobilieneigentümer und Hausverwalter. Dachdecker können die IT-Hardware über den Fachhandel beziehen und die technische Implementierung und digitale Zustandsüberwachung erfolgt dann über SMART ROOF SOLUTIONS. Einen Beitrag zur Nachhaltigkeit leistet der Betrieb SMART ROOF SOLUTIONS durch die Investition in die Zukunft mit seinem neuen Geschäftsmodell, durch die Schonung der Ressourcen, z.B. durch eine längere Nutzung des Baumaterials sowie durch den Schutz des Klimas, z.B. durch die Vermeidung von Schäden an der Dämmung.

Als drittes Praxisbeispiel dient der im Jahr 2004 in Baden-Baden gegründete Maßschuhmacherbetrieb **Vickermann & Stoya** mit derzeit etwa zehn Beschäftigten. Das Unternehmen Vickermann & Stoya verknüpft in seinem Geschäftsmodell Tradition und Zukunft. Beides ist fester Bestandteil ihrer Betriebsführung. Neben einer Maßschuhmanufaktur betreibt Vickerman & Stoya den Online-Reparaturservice „shoedoc“. Der Service „shoedoc“ steht für Nachhaltigkeit, da durch diese Idee vielen Menschen ermöglicht wird, ihre Schuhe reparieren zu lassen, um weiterhin Freude daran zu haben. Aufträge, die aus ganz Deutschland kommen, haben einige neue und langfristige Arbeitsplätze geschaffen. Auf die Frage, womit ein Handwerksbetrieb, der sich gerade auf den Weg zu einer nachhaltigen Betriebsführung machen möchte, anfangen sollte, gibt der geschäftsführende Gesellschafter von Vickermann & Stoya folgende Antwort: „Viele sind der festen Überzeugung, dass eine Website nicht relevant sei, um einen Betrieb nach vorne zu bringen. Allerdings leben wir in einer Zeit, in der sich ein Großteil der Gesellschaft über das Internet informiert und die digitalen

---

<sup>30</sup> Kompetenzzentrum Smart Services (2021): SMART ROOF SOLUTIONS: Nachhaltige Dächer smart vernetzt. Online verfügbar unter <https://smart-service-bw.de/projekte/virtuelle-rundreise/nachhaltige-daecher-smart-vernetzt>

# Nachhaltige Unternehmensführung im Handwerk

Dienste umfänglich nutzt. Somit bin ich der Meinung, dass eine Website als Minimum für den digitalen Außenauftritt unabdingbar ist.“<sup>31</sup>

Zudem soll nun für jede der in Kapitel 2 aufgeführten drei Säulen der Nachhaltigkeit noch beispielhaft ein Betrieb, der bereits die WIN-Charta unterzeichnet hat, vorgestellt werden.

WIN-Charta-Beispiel für ökonomische Nachhaltigkeit: Das Unternehmen **Luchterhand Bio Catering** hat sich gutem Geschmack mit biologisch erzeugten Zutaten verschrieben. Getreu dem WIN-Charta-Leitsatz 9 (Finanzentscheidungen: „Wir handeln im Geiste der Nachhaltigkeit vor allem auch im Kontext von Finanzentscheidungen.“)<sup>32</sup> hat das Unternehmen seinen Schwerpunkt auf eine nachhaltige Anlagestrategie gelegt (vgl. Abbildung 9).



Abbildung 9: WIN-Charta-Beispiel für ökonomische Nachhaltigkeit

WIN-Charta-Beispiel für soziale Nachhaltigkeit: Das mittelständische Familienunternehmen **Mattes & Ammann** ist ein Maschenstoffhersteller und fertigt textile Meterware auf Rollen für den technischen Einsatz. Das Unternehmen hat sich auf die Verkleidung von dreidimensionalen Innenteilen spezialisiert und beliefert unter anderem seit über 35 Jahren die Automobilindustrie. Es handelt nach dem WIN-Charta-Leitsatz 2 (Wohlbefinden der Mitarbeitenden: „Wir achten, schützen und fördern das Wohlbefinden und die Interessen unserer Mitarbeitenden.“)<sup>33</sup>. Es hat den Fokus auf das betriebliches Gesundheitsmanagement gelegt z.B. mit halbjährig angebotenen freiwilligen und kostenlosen Gesundheitschecks für die Belegschaft sowie der Zertifizierung durch ein Arbeitsschutzmanagementsystem. Ein weiterer Schwerpunkt ist das betriebliche Kulturmanagement beispielsweise mit der Schaffung von Austauschplattformen und Stärkung der Kommunikationen über alle betrieblichen Ebenen hinweg sowie der Zertifizierung für faire, sichere und partizipative Arbeitnehmerstrukturen in Unternehmen (vgl. Abbildung 10).

<sup>31</sup> Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk e. V. (ZWH) (2023): Nachhaltigkeit in Betrieben stärken! Vickermann und Stoya. Online verfügbar unter <https://nachhaltiges-handwerk.de/gute-beispiele/vickermann-stoya>

<sup>32</sup> Land Baden-Württemberg (2023): Nachhaltig handeln Baden-Württemberg. WIN-Charta-Leitsatzdossier 9: Finanzentscheidungen.

<sup>33</sup> Land Baden-Württemberg (2023): Nachhaltig handeln Baden-Württemberg. WIN-Charta-Leitsatzdossier 2: Mitarbeiterwohlbefinden.

# Nachhaltige Unternehmensführung im Handwerk



Abbildung 10: WIN-Charta-Beispiel für soziale Nachhaltigkeit

WIN-Charta-Beispiel für ökologische Nachhaltigkeit: Das Unternehmen **Rommel Präzisionsdrehteile GmbH** ist ein Zulieferbetrieb für Präzisionsdrehteile und wird bereits in der vierten Generation von Familie Rommel erfolgreich geführt. Der Betrieb handelt nach dem WIN-Charta-Leitsatz 4 (Ressourcen: „Wir steigern die Ressourceneffizienz, erhöhen die Rohstoffproduktivität und verringern die Inanspruchnahme von natürlichen Ressourcen.“)<sup>34</sup> (vgl. Abbildung 11) und hat bisher folgende konkrete Maßnahmen umgesetzt:

- Einsparung von 40% der Energie in der Heizperiode durch die Nutzung der Produktionsanlagen-Abwärme
- CO<sub>2</sub>-neutrale Produktion durch eine eigene Solarstromanlage
- Energieeinsparung durch Umstellung auf LED-Beleuchtung
- Reduzierung des Wasserverbrauchs durch Einsatz von Regenwasser
- Senkung des Lösemittelverbrauchs über 5 Jahre hinweg jährlich um 60-70% durch eine Destillationsanlage
- Einsatz einer hocheffizienten Aufbereitungsanlage zur Trennung von Metallspänen und Kühlschmierstoffen, um das gereinigte Öl wieder dem Produktionsprozess zuzuführen
- Nahezu komplette Reduzierung von Sonderabfallmengen wie Altöl
- Einsatz umweltfreundlicherer Alternativen bei Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen



Abbildung 11: WIN-Charta-Beispiel für ökologische Nachhaltigkeit

<sup>34</sup> Land Baden-Württemberg (2023): Nachhaltig handeln Baden-Württemberg. WIN-Charta-Leitsatzdossier 4: Ressourcen.



## 5. Ausblick

Die Fristen für die Nachhaltigkeitsziele des European Green Deals rücken näher. Es bleibt nicht mehr viel Zeit, um die gesteckten Ziele zu erreichen. Vor diesem Hintergrund ist zu erwarten, dass sich die Dynamik der Nachhaltigkeitsentwicklung auch für Unternehmen weiter verstärken wird. Es ist davon auszugehen, dass die politischen Vorgaben, wie z.B. die EU-Taxonomie oder die CSRD, zunehmend spürbar werden. Auch wenn Handwerksbetriebe derzeit kaum direkt betroffen sind, ist zu erwarten, dass die indirekte Betroffenheit ansteigen wird. Die derzeit größten betrieblichen Herausforderungen stehen alle drei in unmittelbarem Zusammenhang zur nachhaltigen Unternehmensführung im Handwerk.

Was soll ein Handwerksbetrieb konkret tun, um die Herausforderungen zu meistern? Der Handwerksbetrieb sollte schrittweise vorgehen, um ökonomische, soziale und ökologische Nachhaltigkeitsthemen erfolgreich in sein Geschäftsmodell zu integrieren. Dabei ist es für den Handwerksbetrieb ratsam, sich zunächst auf einzelne der in dieser Broschüre vorgestellten neun Bausteine des Nachhaltigkeitshauses zu fokussieren. Zur Bearbeitung dieser einzelnen Bausteine ist es für den Handwerksbetrieb empfehlenswert, vorhandene Nachhaltigkeitswerkzeuge zu nutzen sowie sich an Praxisbeispielen zu orientieren und sich dadurch inspirieren zu lassen. Für Betriebe ist es von besonderer Bedeutung sich auf die Transformation einzustellen, die eigene Wertschöpfungskette zu verstehen, das eigene Geschäftsmodell zu überprüfen und es ggf. an die neuen Anforderungen anzupassen. Dabei können als Unterstützungsmöglichkeiten für Betriebe sowohl Beratende der Handwerksorganisation und der Fachverbände als auch verschiedene Förderprogramme der Europäischen Union, der Bundesrepublik Deutschland und der Bundesländer helfen.<sup>35</sup>

Aufgrund von unterschiedlichen Ausgangssituationen und Anforderungen gibt es keinen allgemeingültigen Punkte-Plan, der von jedem Handwerksbetrieb abgearbeitet werden kann. Mit Hilfe der in dieser Broschüre vorgestellten Nachhaltigkeits-Tools kann jeder Betrieb seine individuelle Vorgehensweise finden. Dann kann auch deutlich gemacht werden: Das Handwerk steht wie kein anderer Wirtschaftszweig für Nachhaltigkeit. Ein verantwortungsvoller Umgang mit Ressourcen, regionales Engagement, Ausbildung von Fachkräften und kurze Wege gehören für viele Handwerksbetriebe zum festen Alltag. Zudem ist das Handwerk die erste Adresse, wenn es um Klimaschutz und die Energiewende geht. In der Wirtschaft bzw. im Handwerk ist der Nachhaltigkeitsbegriff bisher häufig nahezu ausschließlich als ökologische Nachhaltigkeit assoziiert worden. Doch Nachhaltigkeit bedeutet weit mehr als nur Umwelt- und Klimaschutz. Es bedeutet, in Generationen zu denken und dabei stetig Maßnahmen zu ergreifen, die unsere Lebensgrundlage sichern. Für eine fundierte Charakterisierung des Nachhaltigkeitsbegriffs heißt das, dass auch wirtschaftliche und soziale Aspekte der eigenen Arbeitsweise einbezogen werden müssen, damit sich Handwerksbetriebe zukunftsorientiert, verlässlich und stabil aufstellen können. So gelingt eine verantwortungsvolle nachhaltige Betriebsführung, mit der Handwerksbetriebe viele der aktuellen Herausforderungen gut in den Griff bekommen können. Getreu dem Motto: Für Handwerksbetriebe stellt sich nicht die Frage, ob sie sich mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen, sondern wann sie dies tun.

---

<sup>35</sup> Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg und Steinbeis Europa Zentrum (2023): Fit für die Zukunft. Ein Lotse für KMU durch den europäischen Green Deal. Erste Hilfen. Online verfügbar unter <https://greendeal4kmu-bw.de/erste-hilfen>

## Quellenverzeichnis

Amtsblatt der Europäischen Union (2022): RICHTLINIE (EU) 2022/2464 DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 14. Dezember 2022 zur Änderung der Verordnung (EU) Nr. 537/2014 und der Richtlinien 2004/109/EG, 2006/43/EG und 2013/34/EU hinsichtlich der Nachhaltigkeitsberichterstattung von Unternehmen.

Online verfügbar unter <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32022L2464>, zuletzt geprüft am 20.07.2023.

Büro Deutscher Nachhaltigkeitskodex (2023): Deutscher Nachhaltigkeitskodex.

Online verfügbar unter <https://www.deutscher-nachhaltigkeitskodex.de>, zuletzt geprüft am 20.07.2023.

Cordes, A. und Ruoff, V. (2020): Arbeitgeberattraktivität & Handwerk: Instrumente, Strategien und Prozesse. Eine Praxisbroschüre aus dem Handwerk für das Handwerk. Institut für Betriebsführung im DHI e.V. und Handwerkskammer Münster. Erstellt im Rahmen des Forschungs- und Arbeitsprogramms des DHI e. V. 2018/2019. Karlsruhe und Münster. Online verfügbar unter <https://www.itb.de/projekte/arbeitgeberattraktivitaet>, zuletzt geprüft am 02.08.2023.

Europäische Union Taxonomie Info (2023): Anwendung der EU-Taxonomie für Unternehmen.

Online verfügbar unter <https://eu-taxonomy.info/de/info/eu-taxonomie-in-unternehmen>, zuletzt geprüft am 20.07.2023.

Hauff, V. (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Eggenkamp Verlag, Greven.

Kompetenzzentrum Smart Services (2021): ADREX: In die Zukunft mit Solaranlagen und digitalen Prozessen.

Online verfügbar unter <https://smart-service-bw.de/projekte/virtuelle-rundreise/adrex-in-die-zukunft-mit-solaranlagen-und-digitalen-prozessen>, zuletzt geprüft am 03.08.2023.

Kompetenzzentrum Smart Services (2021): SMART ROOF SOLUTIONS: Nachhaltige Dächer smart vernetzt.

Online verfügbar unter <https://smart-service-bw.de/projekte/virtuelle-rundreise/nachhaltige-daecher-smart-ernetzt>, zuletzt geprüft am 03.08.2023.

L-Bank, Staatsbank für Baden-Württemberg (2023): Bestätigung zum Kreditantrag Nachhaltigkeitsbonus.

Online verfügbar unter [https://formulare.virtuelles-rathaus.de/servlet/de.formsolutions.FillServlet?param1=08212000-01-0013&query=1&knr=08212000-01&template=KF779078-11LB&print=1&direktstart=1&save=1&reset=1&consent\\_type=NONE&x=g.pdf](https://formulare.virtuelles-rathaus.de/servlet/de.formsolutions.FillServlet?param1=08212000-01-0013&query=1&knr=08212000-01&template=KF779078-11LB&print=1&direktstart=1&save=1&reset=1&consent_type=NONE&x=g.pdf), zuletzt geprüft am 01.08.2023.

Land Baden-Württemberg (2023): Nachhaltig handeln Baden-Württemberg. Über die WIN-Charta.

Online verfügbar unter <https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/wirtschaft/win-charta/ueber-die-win-charta>, zuletzt geprüft am 20.07.2023.

Land Baden-Württemberg (2023): Nachhaltig handeln Baden-Württemberg. WIN-Charta-Leitsatzdossier 9: Finanzentscheidungen. Online verfügbar unter

[https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Wirtschaft/Leitsatzdossiers/Dossier\\_9\\_Finanzentscheidungen.pdf](https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Wirtschaft/Leitsatzdossiers/Dossier_9_Finanzentscheidungen.pdf), zuletzt geprüft am 25.07.2023.

# Nachhaltige Unternehmens- führung im Handwerk



Land Baden-Württemberg (2023): Nachhaltig handeln Baden-Württemberg. WIN-Charta-Leitsatzdossier 2: Mitarbeiterwohlbefinden. Online verfügbar unter [https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Wirtschaft/Leitsatzdossiers/Dossier\\_2\\_Mitarbeiterwohlbefinden.pdf](https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Wirtschaft/Leitsatzdossiers/Dossier_2_Mitarbeiterwohlbefinden.pdf), zuletzt geprüft am 26.07.2023.

Land Baden-Württemberg (2023): Nachhaltig handeln Baden-Württemberg. WIN-Charta-Leitsatzdossier 4: Ressourcen. Online verfügbar unter [https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Wirtschaft/Leitsatzdossiers/Dossier\\_4\\_Ressourcen.pdf](https://www.nachhaltigkeitsstrategie.de/fileadmin/Downloads/Publikationen/Wirtschaft/Leitsatzdossiers/Dossier_4_Ressourcen.pdf), zuletzt geprüft am 27.07.2023.

Meiren, T., Friedrich, M. und Schiller, C. (2021): Smart Services. Mit digital unterstützten Dienstleistungen in die Zukunft. Online verfügbar unter <https://smart-service-bw.de/wissen/ergebnisse>, zuletzt geprüft am 02.08.2023.

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg und HANDWERK BW (2023): Checkliste „Nachhaltigkeit im Handwerk“. Online verfügbar unter [https://horizont-handwerk.de/wp-content/uploads/hh\\_checkliste\\_nachhaltigkeit.pdf](https://horizont-handwerk.de/wp-content/uploads/hh_checkliste_nachhaltigkeit.pdf), zuletzt geprüft am 07.08.2023.

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg und HANDWERK BW (2023): Handwerk 2025. Die Zukunftsinitiative für Personal, Strategie, Digitalisierung und Nachhaltigkeit. Online verfügbar unter <https://horizont-handwerk.de>, zuletzt geprüft am 01.08.2023.

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg und HANDWERK BW (2023): Klima-Ampel für das Handwerk in Baden-Württemberg. Online verfügbar unter [horizont-handwerk.de/nachhaltigkeit/klima-ampel-fuer-das-handwerk-in-baden-wuerttemberg](https://horizont-handwerk.de/nachhaltigkeit/klima-ampel-fuer-das-handwerk-in-baden-wuerttemberg), zuletzt geprüft am 01.08.2023.

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg und HANDWERK BW (2023): Quick-Check für Ihren CO<sub>2</sub>-Fußabdruck. Online verfügbar unter <https://horizont-handwerk.de/nachhaltigkeit/quick-check>, zuletzt geprüft am 01.08.2023.

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg und Steinbeis Europa Zentrum (2023): Fit für die Zukunft. Ein Lotse für KMU durch den europäischen Green Deal. Was plant die EU? Online verfügbar unter <https://greendeal4kmu-bw.de/vision-der-eu>, zuletzt geprüft am 07.08.2023.

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg und Steinbeis Europa Zentrum (2023): Fit für die Zukunft. Ein Lotse für KMU durch den europäischen Green Deal. Erste Schritte. Online verfügbar unter <https://greendeal4kmu-bw.de/was-kommt-auf-mein-kmu-zu/erste-schritte>, zuletzt geprüft am 10.08.2023.

Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Tourismus Baden-Württemberg und Steinbeis Europa Zentrum (2023): Fit für die Zukunft. Ein Lotse für KMU durch den europäischen Green Deal. Erste Hilfen. Online verfügbar unter <https://greendeal4kmu-bw.de/erste-hilfen>, zuletzt geprüft am 08.08.2023.

Rat für Nachhaltige Entwicklung (2021): Aufbruch in ein Jahrzehnt der Nachhaltigkeit (Stellungnahme des Rats für Nachhaltige Entwicklung im Vorfeld der Bundestagswahlen 2021, Berlin, 5. März 2021). Online verfügbar unter [https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2021/04/20210302\\_RNE-Stellungnahme\\_Bundestagswahl.pdf](https://www.nachhaltigkeitsrat.de/wp-content/uploads/2021/04/20210302_RNE-Stellungnahme_Bundestagswahl.pdf), zuletzt geprüft am 19.07.2023.

von Carlowitz, H. (1713): Sylvicultura oeconomica, Hauswirthliche Nachricht und naturmäßige Anweisung zur wilden Baum-Zucht, Leipzig.

# Nachhaltige Unternehmens- führung im Handwerk



Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (2023): Nachhaltigkeit in Betrieben stärken! Nachhaltiges Wirtschaften schafft Zukunft! Online verfügbar unter <https://nachhaltiges-handwerk.de>, zuletzt geprüft am 07.08.2023.

Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (2023): Nachhaltigkeit in Betrieben stärken! Vickermann und Stoya. Online verfügbar unter <https://nachhaltiges-handwerk.de/gute-beispiele/vickermann-stoya>, zuletzt geprüft am 03.08.2023.

Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (2023): Nachhaltigkeits-Navigator Handwerk. Online verfügbar unter <https://navigator.nachhaltiges-handwerk.de>, zuletzt geprüft am 20.07.2023.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2020): Das Handwerk als Nachhaltigkeitsmotor. Was hat das Handwerk mit Nachhaltigkeit zu tun? Autorin: Colette Bomnüter, Beauftragte für Innovation und Technologie im Handwerk (BIT), Handwerkskammer Braunschweig-Lüneburg-Stade. Berlin, Dezember 2020. Online verfügbar unter [https://www.zdh.de/fileadmin/Oeffentlich/Wirtschaft\\_Energie\\_Umwelt/ALT/Nachhaltigkeit/ZDH\\_Nachhaltigkeitsmotor\\_interaktiv\\_small.pdf](https://www.zdh.de/fileadmin/Oeffentlich/Wirtschaft_Energie_Umwelt/ALT/Nachhaltigkeit/ZDH_Nachhaltigkeitsmotor_interaktiv_small.pdf), zuletzt geprüft am 19.07.2023.

Zentralverband des Deutschen Handwerks (2020): Positionspapier: Werte erschaffen. Werte bewahren. Zukunft gestalten. Nachhaltigkeit im deutschen Handwerk. Berlin, Juli 2020. Online verfügbar unter [https://www.zdh.de/fileadmin/Oeffentlich/Wirtschaft\\_Energie\\_Umwelt/Positionspapiere\\_und\\_Stellungnahmen/2020/20200702\\_Positionspapier\\_Nachhaltigkeit\\_final.pdf](https://www.zdh.de/fileadmin/Oeffentlich/Wirtschaft_Energie_Umwelt/Positionspapiere_und_Stellungnahmen/2020/20200702_Positionspapier_Nachhaltigkeit_final.pdf), zuletzt geprüft am 19.07.2023.

Zentralverband des Deutschen Handwerks und Bitkom (2022): Die Digitalisierung des Handwerks (Folie 2: Das Handwerk steht vor vielen Herausforderungen), Berlin, 1. Juli 2022. Online verfügbar unter [https://www.zdh.de/fileadmin/Oeffentlich/Wirtschaft\\_Energie\\_Umwelt/Themen/Digitalisierung/BitkomZDH\\_DigitalisierungHandwerk\\_Charts\\_final.pdf](https://www.zdh.de/fileadmin/Oeffentlich/Wirtschaft_Energie_Umwelt/Themen/Digitalisierung/BitkomZDH_DigitalisierungHandwerk_Charts_final.pdf), zuletzt geprüft am 19.07.2023.