



DHI

Karlsruher Schriften zur Handwerksforschung | Band 06

Nachhaltige Unternehmenszukunft

Herausforderungen und Chancen für das Handwerk

Uta Cupok | Nicole Stegmüller | Esther Stern

itb

Institut für Betriebsführung im Handwerk



Karlsruher Schriften zur Handwerksforschung | Band 06

Nachhaltige Unternehmenszukunft

Herausforderungen und Chancen für das Handwerk

2023

Das **itb im DHI e. V.** ist ein **Forschungsinstitut** im
Deutschen Handwerksinstitut e. V. (DHI)



Die **Deutsche Nationalbibliothek** verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

Herausgeber

itb – Institut für Betriebsführung, Karlsruhe

Kontakt

itb - Institut für Betriebsführung im DHI e. V.
Unterweingartenfeld 6
76135 Karlsruhe

Fon 0721 / 93 103 – 0
Fax 0721 / 93 103 – 50
Mail info@itb.de
Web www.itb.de

Titelfoto

© metamorworks | shutterstock.com – © fauxels | pexels.com
© redgreystock | shutterstock.com

Karlsruher Schriften zur Handwerksforschung

Band 06 | 1. Auflage, 2023 | Uta Cupok, Nicole Stegmüller, Esther Stern

ISSN 2698-5756 (Print)
ISBN 978-3-9821317-5-7

Erstellt im Rahmen des Forschungs- und Arbeitsprogrammes des Deutschen Handwerksinstituts 2022/2023.

Alle Rechte vorbehalten. Ohne ausdrückliche Genehmigung der Herausgeber ist es nicht gestattet, das Buch oder Teile daraus auf fotomechanischem Weg oder Ähnlichem zu vervielfältigen.

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Klimaschutz



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	9
Danksagung	11
Einleitung	13
1. Nachhaltigkeit aus der Perspektive von Berater*innen der Handwerkskammern	14
1.1 Allgemeine Informationen zu den Berater*innen der Handwerkskammern	15
1.2 Das Thema Nachhaltigkeit aus der Perspektive der Berater*innen der Handwerkskammern	18
1.3 Systematisierter Überblick über vorhandenes Beratungsmaterial	19
1.3.1 Bedarfe der Berater*innen im Hinblick auf das Material	23
1.3.2 Bedarfe der Betriebe aus Perspektive von Berater*innen	25
1.4 Vernetzung, Arbeitskreise und Arbeitsgruppen	27
1.5 Unterstützungsbedarfe	28
1.6 Zusammenfassung und Diskussion der Befragungsergebnisse	29
1.7 Systematisierung der Beratungsansätze zum Thema Nachhaltigkeit	30
1.8 Bedarfe der Berater*innen der Handwerkskammern und Bedarfe der Betriebe	41
1.8.1 Bedarfe der Berater*innen	41
1.8.2 Bedarfe der Betriebe	43
1.8.3 Abgleich der Bedarfe der Berater*innen mit den Bedarfen der Betriebe und Synthese	44
1.9 Diskussion der Möglichkeiten & Grenzen der Beratungsansätze	47
1.10 Spiegelung der Beratungsansätze mit politischen Rahmenbedingungen	48
1.11 Zusammenfassung der Systematisierung	54
2. Nachhaltigkeit aus der Perspektive von Handwerksbetrieben	56
2.1 Einleitung: Das Forschungsprojekt „ProNuz“	56
2.2 Allgemeine Informationen zu den Betrieben	56
2.3 Generelle Aussagen zum Thema Nachhaltigkeit	57
2.4 Aktueller Stand zur Nachhaltigkeit in den Handwerksbetrieben	59
2.4.1 Nennungen zu „Energiemanagement am und im Gebäude“	61
2.4.2 Nennungen zu „Umgang mit Ressourcen im Arbeitsprozess“	61
2.4.3 Nennungen zum Themenfeld „Mobilität“	61
2.4.4 Nennungen zum Themenfeld „Soziales/ökologische Engagement“	61
2.4.5 Nennungen zur „Nachhaltigkeitsberichterstattung / Zertifizierung“	62
2.4.6 Vom aktuellen Stand zum weiteren Vorgehen	62

2.5	Wettbewerbssituation der Betriebe in Bezug auf Nachhaltigkeit	64
2.6	Unterstützungsbedarf der Betriebe	66
2.7	Zusammenfassung / Schlussfolgerungen	67
3.	<i>Gute Praxis für Nachhaltigkeit im Handwerk</i>	70
3.1	Heinz Vorwerk GmbH – Vordenken erfordert Nachdenken	71
3.2	wohnbehagen GmbH & Co. KG – Wir bauen für Nachhaltigkeit & Energieeffizienz	76
3.3	Cervotec GmbH & Co. KG – Unser Beitrag zur alternativen Mobilität	81
3.4	isarti – conscious and slow – Ein Gegenpol zu Fast Fashion	86
3.5	Günther Barkmann GmbH & Co. KG – Hochwertige Naturprodukte aus heimischen Hölzern	90
3.6	Elektro Gerhardt GmbH – Der achtsame Umgang steht an oberster Stelle	95
3.7	Orthopädie-Schuhtechnik Winkels GbR – Wir fördern Gesundheit und Gemeinschaft	99
3.8	Pasterkamp GmbH – Nachhaltigkeit fängt mit kleinen Schritten an	103
3.9	Bäckerei W. Geiping GmbH & Co. KG – Bei uns ist das Personal die wichtigste Zutat	108
3.10	Aqualine Brunnenbau GmbH – Ein Modell für die Zukunft	113
4.	<i>Empfehlungen auf drei Ebenen</i>	117
4.1	Empfehlungen für Politik/ Handwerksorganisationen	117
4.2	Empfehlungen für Unternehmen	119
4.3	Empfehlungen für Berater*innen der Handwerkskammern	122
5.	<i>Literaturverzeichnis</i>	
	<i>Anhang</i>	
I.	Fragebogen zur Befragung der Berater*innen der Handwerkskammern	126
II.	Fragebogen zur Betriebsbefragung	131

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Verteilung der Stichprobe innerhalb Deutschlands	15
Abbildung 2	Ich bin Berater*in für	16
Abbildung 3	Bearbeitete Themen in der Beratungspraxis	17
Abbildung 4	Würden Sie sich gerne intensiver Nachhaltigkeit beschäftigen?	18
Abbildung 5	Konkrete Schwachstellen in Beratungsansätzen und -material	22
Abbildung 6	Weiterentwicklung vorhandener Beratungsansätze und -materialien	22
Abbildung 7	Schwierigkeiten bei der Betriebsberatung zum Thema Nachhaltigkeit .	25
Abbildung 8	Schwierigkeiten bei der Betriebsberatung zum Thema Nachhaltigkeit – Sonstige Antworten	26
Abbildung 9	Arbeitskreise und (regionale) Arbeitsgruppen	26
Abbildung 10	Gründe für Nichtbeteiligung an Arbeitskreisen und (regionalen) AGs	27
Abbildung 11	Unterstützungsbedarfe der Beratung zum Thema Nachhaltigkeit.....	28
Abbildung 12	Übersicht der identifizierten Beratungsansätze nach Reichweite.....	31
Abbildung 13	Die 17 globalen Ziele für nachhaltige Entwicklung	35
Abbildung 14	Die Säulen der Nachhaltigkeit	35
Abbildung 15	Häufigkeit soziale Nachhaltigkeitsaspekte im identifizierten Material..	39
Abbildung 16	Häufigkeit ökonomische Nachhaltigkeitsaspekte im identif. Material	40
Abbildung 17	Häufigkeit ökologische Nachhaltigkeitsaspekte im identif. Material	40
Abbildung 18	Relevanz der drei Aspekte der Nachhaltigkeit für Betriebe und Berater*innen.....	44
Abbildung 19	Interesse an Nachhaltigkeit (Betriebe) vs. Erfahrungen (Berater*innen)	45
Abbildung 20	Kriterien, an denen sich die Beratungsansätze orientieren	52
Abbildung 21	Betrachtung der Nachhaltigkeitsdimensionen in Beratungsansätzen..	53
Abbildung 22	Adressierte SDGs in den Beratungsansätzen.....	54
Abbildung 23	Verteilung der Betriebe in Gewerken	57
Abbildung 24	Thematische Verknüpfungen mit dem Nachhaltigkeitsbegriff.....	58
Abbildung 25	Übersicht, inwiefern Interesse an Nachhaltigkeit besteht.....	58
Abbildung 26	Häufigkeit der Ansprache auf das Thema Nachhaltigkeit durch Beschäftigte bzw. Auftraggeber*innen	58
Abbildung 27	Werden im Betrieb konkrete Nachhaltigkeitsziele umgesetzt?	59
Abbildung 28	Sehen Sie die Notwendigkeit für Ihren Betrieb, sich noch stärker mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen?.....	64
Abbildung 29	Sehen Sie Wettbewerbsvorteile für Ihren Betrieb?.....	67

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	Material, welches die Berater*innen nutzen	20
Tabelle 2	Überblick der Formate in den Beratungsansätzen	32
Tabelle 3	Umfang der Materialien	34
Tabelle 4	Inhaltliche Betrachtung der identifizierten Beratungsansätze nach sozialen, ökologischen & ökonomischen Zielen.....	38
Tabelle 5	Übersicht zu den inhaltlichen Aspekten der identifizierten Ansätze	47
Tabelle 6	Themenfelder zu „Energiemanagement am und im Gebäude“	60
Tabelle 7	Themenfelder zu „Umgang mit Ressourcen im Arbeitsprozess“	60
Tabelle 8	Themenfelder zu „Mobilität“	63
Tabelle 9	Themenfelder zu „Soziales/ökologisches Engagement“	63



Holger Schwannecke
Generalsekretär des
Zentralverbandes des Deutschen Handwerks

Aus dem forstwirtschaftlich geprägten Gedanken, dass man nur so viel Holz dem Wald entnehmen darf, wie auch wieder nachwachsen kann, entstand der Ansatz der Nachhaltigkeit. Dieser vom sächsischen Oberberghauptmann Hans Carl von Carlowitz geschaffenen Grundsatz der Nachhaltigkeit war eine logische Schlussfolgerung aus einem der drängendsten Themen seiner Zeit um 1700: dem Holzmangel. Und dieser Umstand bedrohte den sächsischen Silberbergbau – das ökonomische Rückgrat Sachsens – in seiner Existenz.

Nachhaltigkeit als ein Kind der Krise: Eine gewisse Parallele von damals kann auch zur Ausgangslage im 21. Jahrhundert gezogen werden. Der wachsende Verbrauch von Energie, Wasser und Rohstoffen sowie die intensive Flächennutzung beschleunigen den Klimawandel. Die Folgen zeigen sich schon heute durch Dürren, Flutkatastrophen und Artensterben. Deshalb hat sich die Weltgemeinschaft mit dem Pariser Klimaabkommen und der Agenda 2030 die Ziele gesetzt, die Erderwärmung zu begrenzen und die natürlichen Lebensgrundlagen dauerhaft zu bewahren. Die Europäische Union hat mit dem Green Deal den Pfad zur Klimaneutralität bis 2050 eingeschlagen. Alle sind gefordert,

ihren Beitrag zur Transformation hin zum nachhaltigen Wirtschaften zu leisten.

Die Beratungsstellen im Handwerk sind wichtige Partner auf dem Weg, Handwerksbetriebe nachhaltig auszurichten – sei es durch individuelle Beratung, praxisbezogene Weiterbildung, Netzwerkarbeit oder eine Kombination hieraus. Klar ist, es gibt nicht den „einen Königsweg“ der nachhaltigen Entwicklung. Jeder Betrieb muss für sich identifizieren, in welchen Bereichen der Nachhaltigkeit – ob beispielsweise bei der Energieeffizienz oder in der Aus- und Weiterbildung der Mitarbeitenden – die größten Anknüpfungspunkte und Handlungsmöglichkeiten bestehen.

Damit Beraterinnen und Berater noch besser dabei unterstützen können, Handwerksbetriebe fit für eine nachhaltige Unternehmensausrichtung zu machen, hat der ZDH im Rahmen des DHI-Forschungs- und Arbeitsprogramms dem Institut für Betriebsführung im DHI e.V. (itb) vorgeschlagen, die aktuellen Beratungsansätze im Handwerk zu systematisieren und die Erfahrungen der Beratungsstellen zusammenzutragen. Das Forschungsprojekt gibt Aufschluss darüber, mit welchen

Materialien und Beratungsansätzen Handwerksbetriebe gut „abgeholt“ werden können. Denn angesichts der vielen Herausforderungen, der sich Betriebsinhaberinnen und -inhaber im Handwerk zurzeit stellen müssen – Stichworte sind Fachkräftemangel und Energieversorgung – sollen sie möglichst effektiv und zielgruppengerecht beraten werden.

Auch die Perspektive der Betriebe berücksichtigt das Institut für Betriebsführung im DHI e.V. durch ein weiteres Forschungsprojekt in Kooperation mit der Handwerkskammer Münster. Dabei geht es darum, das Verständnis von Nachhaltigkeit und den konkreten Unterstützungsbedarf der Handwerksbetriebe aus dem Kammerbezirk bei der Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitsziele zu identifizieren. Im Ergebnis sollen beide Forschungsprojekte der Handwerksorganisation dabei helfen, Angebot und Nachfrage optimal zusammenzubringen.

Mit der Aufbereitung von guten Lösungsansätzen und Erfahrungen von Handwerksbetrieben, die sich schon auf den Weg zu einer nachhaltigen Transformation gemacht haben, rundet diese itb-Schriftenreihe ihr Angebot perfekt ab. Die Best-Practice Beispiele sollen inspirieren und verdeutlichen, dass es sich lohnt, den eigenen Betrieb nachhaltig auszurichten. Damit diese umsetzungsorientierten Beispiele auch eine hohe Mobilisierungskraft entwickeln, müssen Sie in die Breite getragen werden. Dazu möchte ich Sie, liebe Leserinnen und Leser, gerne ermuntern.

Mit ihrem Erfahrungsschatz und ihrer Qualifikation sind Handwerkerinnen und Handwerker gut gerüstet für die Herausforderungen der Zukunft, und sie haben dabei eine starke Handwerksorganisation aus Handwerkskammern, Fachverbänden und Innungen unterstützend zur Seite. Durch die Erkenntnisse aus der itb-Schriftenreihe „Nachhaltige Unternehmenszukunft“ kann Nachhaltigkeit noch besser in der unternehmerischen Praxis angewandt und Handwerksbetriebe fit für die Zukunft gemacht werden. Denn um es in den Worten des renommierten deutschen Journalisten und Autors Franz Alt abzuschließen: „Zukunft ist kein Schicksalsschlag, sondern die Folge der Entscheidungen, die wir heute treffen“.



Dr. Uta Cupok

Wissenschaftliche Mitarbeiterin, itb Karlsruhe

Nicole Stegmüller

Wissenschaftliche Mitarbeiterin, itb Karlsruhe

Dr. Esther Stern

Wissenschaftliche Mitarbeiterin, itb Karlsruhe

Danksagung

Das Team des itb bedankt sich herzlich beim Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) – insbesondere bei Frau Dr. Koglin, Frau Schrod und Frau Becker – für die Förderung des Projekts „Weiterentwicklung der Beratungsansätze im Handwerk zum Thema „Nachhaltige Unternehmensführung“ (BaNa) und für den konstruktiven Austausch im Projektverlauf.

Ein besonderer Dank geht auch an die Handwerkskammer Münster, namentlich an Herrn Heinemann und Frau von Dietlein, für die tatkräftige Unterstützung des Projekts „ProNuz – Das Handwerk: proaktiv und werbewirksam für eine nachhaltige Unternehmenszukunft“. Hervorheben möchten wir an dieser Stelle die hilfreiche Anbahnung der Zusammenarbeit mit den zehn Practice-Betrieben aus der Region.

Ferner danken wir allen Teilnehmer*innen der Online-Befragungen sowie allen Unternehmer*innen, die im Rahmen der Interviews interessante Einblicke in vielseitige Realisierungen von Nachhaltigkeit ermöglicht haben.

Ohne die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit allen hier genannten Akteuren hätte die Schriftenreihe in dieser Form nicht realisiert werden können.

Seit einigen Jahren beschäftigt sich das Ith aus verschiedenen Blickwinkeln intensiv mit dem Thema Nachhaltigkeit. Der vorliegende Band 6 „Nachhaltige Unternehmenszukunft“ der Schriftenreihe fasst die Ergebnisse zweier Projekte zum Thema Nachhaltigkeit zusammen, die im Rahmen des Forschungs- und Arbeitsprogramms 2022/23 bearbeitet wurden:

- „Weiterentwicklung der Beratungsansätze im Handwerk zum Thema „Nachhaltige Unternehmensführung““ (BaNa) und
- „Das Handwerk: Proaktiv und werbewirksam für eine nachhaltige Unternehmenszukunft“ (ProNuz).

Die zentrale Fragestellung dieser Zusammenführung ist, wie Nachhaltigkeit im Handwerk strukturell gestärkt und erfolgreich gelebt werden kann. Dazu werden verschiedene Perspektiven wissenschaftlich erfasst, untersucht und gegenübergestellt: Die der Politik bzw. der Handwerksorganisationen, die der Berater*innen des Handwerks sowie die der Handwerksbetriebe.

Dabei fokussieren die Projekte unterschiedliche Befragungsräume: In BaNa wurden bundesweit Berater*innen befragt; in ProNuz liegt der Fokus auf dem Münsterland und der Emscher-Lippe-Region.

Vor dem Hintergrund der aktuellen politischen Rahmenbedingungen auf weltweiter, europäischer und nationaler Ebene werden sowohl die konkreten Erfahrungen und Bedarfe der Berater*innen der Handwerkskammern als auch die der Handwerksbetriebe ausgewertet.

Im ersten Kapitel wird (aus dem Projekt BaNa heraus) die Perspektive der Berater*innen der Handwerkskammern analysiert. Hierzu wurde eine Befragung aller Handwerkskammern in Deutschland durchgeführt, um aktuelle Impulse aus der Nachhaltigkeitsberatung und Hinweise auf vorhandene und genutzte Beratungsmaterialien zu erhalten. Diese wurden systematisiert, ergänzt und im politischen Rahmen beleuchtet.

Das zweite Kapitel widmet sich der Perspektive der Handwerksbetriebe und deren Erfahrungen und Bedürfnisse im Kontext von Nachhaltigkeit. Dazu wurde (im Rahmen des Projektes ProNuz) eine Betriebsbefragung im Handwerkskammerbezirk Münster durchgeführt, deren Ergebnisse analysiert werden.

Die Projekte wurden so angelegt, dass Synergieeffekte entstehen – vor allem dahingehend, dass die ProNuz-Ergebnisse in die Analyse der BaNa-Ergebnisse einfließen. Aus diesem Grund wurden bereits ab Kapitel 1.8 ausgewählte Ergebnisse aus Kapitel 2 aufgenommen und verwertet.

Anschließend wird in Kapitel drei näher auf die Frage eingegangen, wie Nachhaltigkeit erfolgreich und werbewirksam umgesetzt werden kann. Anhand von zehn Best Practice-Beispielen aus verschiedenen Gewerken wird anschaulich illustriert, wie vielseitig Nachhaltigkeit im Handwerk bereits gelebt wird.

Abschließend werden die Ergebnisse aus den zwei oben genannten Nachhaltigkeitsprojekten im vierten Kapitel gebündelt und in Form von Empfehlungen auf drei Ebenen – für Politik und Handwerksorganisationen, Berater*innen des Handwerks sowie Unternehmen – zusammengeführt. Abgerundet werden diese mit spezifischen Handlungsempfehlungen.

1. Nachhaltigkeit aus der Perspektive von Berater*innen der Handwerkskammern

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse, die im Rahmen des Projektes „Weiterentwicklung der Beratungsansätze im Handwerk zum Thema „Nachhaltige Unternehmensführung“ (BaNa) entstanden sind, dargestellt. Hintergrund des Projektes ist, dass der Klimawandel auf weltweiter, europäischer und Bundesebene dazu zwingt, die gesteckten ökologischen, ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeitsziele (SDG-Ziele der Vereinten Nationen, Pariser Klimaabkommen, deutsche Nachhaltigkeitsstrategie) umzusetzen. Das Handwerk ist in diesem Zusammenhang ein wichtiger Bezugspunkt und insbesondere die Berater*innen der Handwerkskammern nehmen eine zentrale Rolle ein (vgl. ZDH, 2020). Ziel des Projektes ist es, Berater*innen der Handwerkskammern einen Überblick über bestehende Beratungsansätze zum Thema Nachhaltigkeit zu ermöglichen und Lücken im bestehenden Angebot zu identifizieren.

Um einen Überblick über die bestehenden Beratungsansätze und die Relevanz des Themas in der Beratungspraxis zu erhalten, wurden die Berater*innen der Handwerkskammern vom Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) und dem Institut für Betriebsführung im DHI e.V. (itb, Karlsruhe) zum Thema Nachhaltigkeit befragt. Die Befragung wurde im Zeitraum von Dezember 2022 bis Januar 2023 durchgeführt und

erzielte einen Rücklauf von insgesamt 50 vollständig ausgefüllten Fragebögen.¹

Dabei erfolgt zunächst eine Darstellung der teilnehmenden Berater*innen und deren Bezug zum Thema Nachhaltigkeit in ihrer Tätigkeit. Anschließend wird die Perspektive der Berater*innen auf das Thema Nachhaltigkeit näher analysiert. Es folgt eine systematische Aufarbeitung des von den Berater*innen genutzten Beratungsmaterials für ihre Tätigkeitsausübung und eine Analyse der Bedarfe der Berater*innen und der von ihnen wahrgenommenen Zufriedenheit der Betriebe mit den von ihnen genutzten Beratungsmaterialien. Auch das Engagement der Berater*innen wird in einem gesonderten Kapitel aufbereitet. Im Anschluss werden die konkreten Bedarfe der Berater*innen hinsichtlich ihrer eigenen Beratungsaktivität beleuchtet. Abschließend werden die Kernergebnisse zusammengefasst und in den gesellschaftlichen Kontext eingeordnet.

Im Vordergrund des Projektes BaNa standen die Beratungsansätze des Handwerks zum Thema Nachhaltigkeit, die systematisiert und bewertet wurden. Ausgehend von der Befragung der Berater*innen der Handwerkskammern im Zeitraum von Dezember 2022 bis Januar 2023 zu diesem Thema, wurden Beratungsansätze identifiziert, die den



¹ Den vollständigen Fragebogen finden Sie im Anhang I. dieses Bandes.

Berater*innen der Handwerkskammern bereits bekannt sind. Diese wurden mithilfe einer Internetrecherche zu weiteren Beratungsansätzen verfeinert bzw. ergänzt und in einen systematischen Überblick überführt und bewertet.

Anschließend wurden die Bedarfe der Berater*innen wie auch die der Betriebe analysiert und gegenübergestellt. Grundlage für diese Betrachtung bildeten zum einen ausgewählte Ergebnisse aus der Befragung der Berater*innen der Handwerkskammern wie auch ausgewählte Ergebnisse aus dem Projekt „ProNuz – Das Handwerk: Proaktiv und werbewirksam für eine nachhaltige Unternehmenszukunft“ (siehe **Kapitel 2**), das ebenfalls vom Institut für Betriebsführung im DHI e.V. durchgeführt wurde. Diese Erkenntnisse

wurden mit den Ergebnissen der Systematisierung zusammengeführt, um einen ganzheitlichen Eindruck über die aktuellen Beratungsansätze zu ermöglichen.

Des Weiteren wurden die Möglichkeiten und Grenzen der identifizierten Beratungsansätze diskutiert. Zusätzlich erfolgte die Betrachtung des politischen Rahmens für die Beratungsansätze. Betrachtet wurden die Deutsche Nachhaltigkeitsstrategie (DNS), die Sustainable Development Goals (SDG) wie auch der Deutsche Nachhaltigkeitskodex (DNK). Es folgte eine Spiegelung der identifizierten Beratungsansätze insbesondere mit der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie (DNS) und den Sustainable Development Goals (SDG).

1.1 Allgemeine Informationen zu den Berater*innen der Handwerkskammern

Insgesamt erzielte die Befragung 50 Rückläufe von Berater*innen der Handwerkskammern in Deutschland. Die regionale Verteilung, in welchen Handwerkskammerbezirken die Berater*innen arbeiten, ist in **Abbildung 1** dargestellt.

Zunächst wird die Stichprobe der Berater*innen dahingehend betrachtet, inwiefern die Befragten sich bereits mit dem Thema Nachhaltigkeit beschäftigen. Dabei wird deutlich, dass sich die meisten der teilnehmenden Berater*innen im Rahmen ihrer Tätigkeit bereits mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandergesetzt hat – 60% geben an, sich sehr oft oder oft mit diesem Thema zu befassen. Zusätzlich wurden die Berater*innen gefragt, ob sie in ihrer Arbeit bereits zum Thema Nachhaltigkeit aktiv sind, wobei über die Hälfte der Berater*innen angibt, bereits (teilweise) aktiv zu sein (insgesamt



- Handwerkskammern ohne Rückmeldung
- Handwerkskammern mit mindst. einer Rückmeldung

Abbildung 1: Verteilung der Stichprobe innerhalb Deutschlands
Quelle: Eigene Darstellung

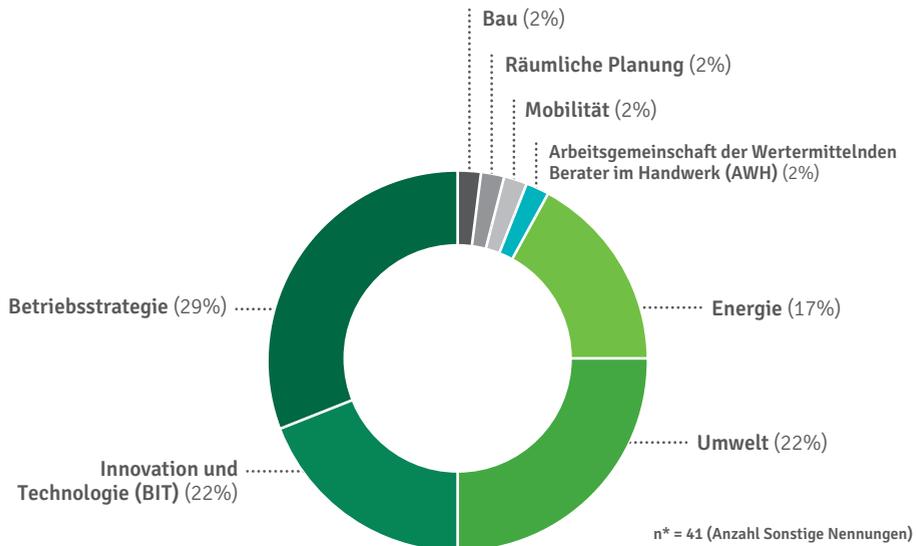


Abbildung 2: Ich bin Berater*in für ...
Quelle: Eigene Darstellung

56%). Im Detail sind außerdem einige spezifisch als Berater*innen für das Thema Nachhaltigkeit aktiv (insgesamt vier). Viele Berater*innen (44%) befassen sich im Rahmen ihrer Tätigkeit jedoch noch nicht mit dem Thema Nachhaltigkeit.

Die Berater*innen, die sich zumindest teilweise in ihrer Berufspraxis mit dem Thema Nachhaltigkeit auseinandersetzen, sind überwiegend in den Themenfeldern Betriebsstrategie (29%), Umwelt (22%), Innovation und Technologie (BIT) (22%) sowie Energie (17%) tätig (siehe **Abbildung 2**). Vereinzelt beschäftigen sich Berater*innen im Kontext von Bau, räumlicher Planung, Mobilität und AWH (Arbeitsgemeinschaft der Wertermittelnden Berater im Handwerk) mit dem Thema Nachhaltigkeit.

Die Themenschwerpunkte, die von den teilnehmenden Berater*innen vorrangig bearbeitet werden, sind breit gefächert (siehe **Abbildung 3**). Zudem sind viele Berater*innen auch in mehreren Themenschwerpunkten gleichzeitig aktiv.

Am häufigsten wird von den Berater*innen das Thema Energie (18%) behandelt. Hierunter fallen konkrete Fragestellungen zu Energieeffizienz, -kosten, -sarpotenziale, -bilanzierung und erneuerbaren Energien. Aber auch Unternehmensnachfolge (12%) und Existenzgründung (9%) sind Themen, die von den Berater*innen vergleichsweise häufig bearbeitet werden. Ferner spielt der Themenkomplex Digitalisierung (8%), der hier die konkreten Schwerpunkte Digitalisierung, Technologietransfer und Innovation beinhaltet, in der Beratungspraxis der Teilnehmer*innen eine verhältnismäßig große Rolle.

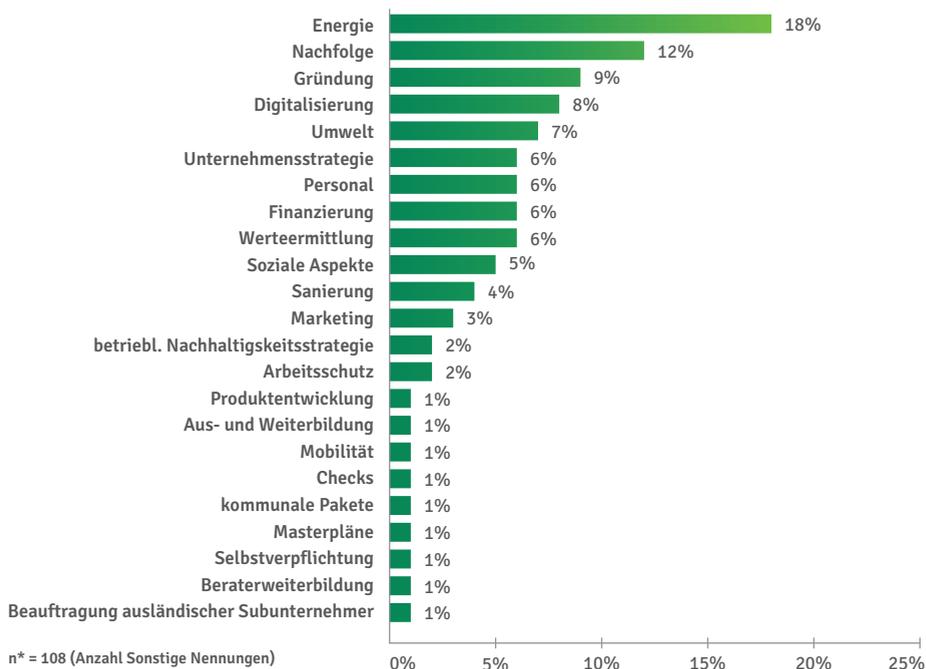


Abbildung 3: Bearbeitete Themen in der Beratungspraxis
 Quelle: Eigene Darstellung

Umwelt wird von 7% der befragten Berater*innen als ein Thema der Beratungspraxis genannt und steht in der systematischen Aufstellung in **Abbildung 3** an fünfter Stelle der am häufigsten genannten Themen. In dieser Aufstellung enthält das Thema Umwelt konkret die Themenbereiche Klimaneutralität, CO₂-Bilanzierung, Circular Economy und Gefahrstoffe.

Die Themenkomplexe Unternehmensstrategie (enthält v.a. Unternehmensstrategie und Organisationsberatung), Personal (v.a. Fachkräftemangel und Recruiting), Finanzierung (Rechnungen, Finanzierungsanträge und ökonomische Stabilität) sowie Wertermittlung bilden mit je 6% der Nennungen gemeinsam mit den sozialen Aspekten (5%) und Sanier-

ungsthemen (4%) das Mittelfeld der häufigsten Nennungen der Berater*innen. Unter die sozialen Aspekte der Nachhaltigkeit fallen Themen wie Kommunikation, Vernetzung, Inklusion und Sensibilisierung. Weitere konkrete Themen in der Beratungspraxis, die von den Berater*innen vereinzelt genannt werden, sind in **Abbildung 3** aufgeführt.

Die Schriftenreihe „**Karlsruher Schriften zur Handwerksforschung**“ des Instituts für Betriebsführung im DHI e. V. (itb) veröffentlicht Forschungsarbeiten mit vertieftem Bezug zum Handwerk. Sie greift die für **kleine und mittlere Unternehmen (KMU)**, speziell Handwerksbetriebe, relevante gesellschaftliche und wirtschaftliche Entwicklungen auf, um wissenschaftliche Erkenntnisse in die Breite der KMU-Forschung und des Handwerks zu tragen. So informiert das itb zu aktuellen Forschungsergebnissen aus den Bereichen Produkt- und Dienstleistungsinnovationen, Organisations- und Führungsentwicklung, Arbeitsgestaltung und Digitalisierung, Energie und Nachhaltigkeit. Die Schriftenreihe leistet damit einen Beitrag zum Wissensaustausch mit der interessierten Fachwelt und zum Wissenstransfer in die kleinen und mittleren Betriebe, speziell des Handwerks.

Nach Eröffnung der Schriftenreihe zum 100-jährigen Bestehen des itb im Jahre 2019 liegt hiermit **Band 6** der Reihe vor. Dieser fasst die Ergebnisse zweier Projekte zum Thema Nachhaltigkeit zusammen, die im Rahmen des Forschungs- und Arbeitsprogramms 2022/2023 bearbeitet wurden: „Weiterentwicklung der Beratungsansätze im Handwerk zum Thema ‚Nachhaltige Unternehmensführung‘“ (BaNa) und „Das Handwerk: Proaktiv und werbewirksam für eine nachhaltige Unternehmenszukunft“ (ProNuz). Während im Projekt BaNa bundesweit Berater*innen der Handwerkskammern befragt wurden, lag im Projekt ProNuz der Fokus auf einer Betriebsbefragung im Münsterland und der Emscher-Lippe-Region.

Durch die Abstimmung der beiden Projekte aufeinander konnte einerseits untersucht werden, wie Nachhaltigkeit im deutschen Handwerk generell gestärkt werden kann; andererseits wurde auf regionaler Ebene im Detail erforscht, wie erfolgreich Nachhaltigkeit im Handwerk konkret gelebt wird. Dazu wurden verschiedene Perspektiven wissenschaftlich erfasst, untersucht und gegenübergestellt: Die der Politik bzw. der Handwerksorganisationen, die der Berater*innen des Handwerks sowie die der Handwerksbetriebe.

In einem komprimierten Abgleich finden Sie im vorliegenden Band die Ergebnisse aus den beiden Nachhaltigkeitsprojekten ebenso wie Empfehlungen für Politik und Handwerksorganisationen, für Berater*innen des Handwerks sowie für Unternehmen. Zusätzlich inspirieren zahlreiche Best Practice-Beispiele aus verschiedenen Gewerken des Handwerks zu einer nachhaltigen Unternehmenszukunft.

ISSN 2698-5756 (Print)
ISBN 978-3-9821317-5-7

Weitere Informationen unter www.itb.de

Forschen für das Handwerk.