

Kundenbeziehung im Wandel der Nachhaltigkeit

Chancen einer nachhaltigen Kundenbeziehung im Tischlerhandwerk
nach den Kriterien der Gemeinwohl-Ökonomie

Projektarbeit zum Prüfungsteil IV – Innovationsmanagement
nach der Prüfungsordnung zum Geprüften Betriebswirt
Master Professional

Eingereicht bei der
Handwerkskammer für München und Oberbayern
Max-Joseph-Straße 4
80333 München

Vorgelegt von: Richard Helm

Vorgelegt am: 14.04.2022

Bad Schönborn, den 14.04.2022

Inhaltsverzeichnis

Tabellenverzeichnis	II
Abbildungsverzeichnis	II
Abkürzungsverzeichnis	III
1 Einleitung	1
1.1 Einordnung des Begriffes Nachhaltigkeit und Wertewandel.....	1
1.2 Bedeutung der Unternehmen.....	2
2 Hauptteil	3
2.1 Literatur.....	3
2.1.1 Rahmenbedingungen des Tischlerhandwerks.....	3
2.1.2 Gemeinwohl-Ökonomie: Nachhaltigkeit messbar machen.....	5
2.1.3 Nachhaltigkeit als Kaufkriterium	9
2.2 Methodik.....	12
2.2.1 Quellen.....	12
2.2.2 Interviews	12
2.3 Ergebnisse	13
2.3.1 Interviewauswertung.....	13
2.3.2 Chancen und Handlungsempfehlung für Tischlerbetriebe.....	16
2.3.3 Notwendige Entwicklung der ordnungspolitischen Rahmenbedingungen.....	19
3 Resümee und Ergebnisdiskussion.....	20
4 Literaturverzeichnis	22
5 Anhang.....	25
5.1 Abbildungen	25
5.2 Interviews.....	28
5.2.1 Interview „Holzhandwerkstatt Schmidt“	28
5.2.2 Interview „SÄBU Holzbau GmbH“	33
5.2.3 Interview „IFUB GmbH“	40

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Aufteilung der Fertigungsstrukturen nach Betriebsklasse und Durchschnitt.....	3
--	---

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Geschäftslage.....	4
Abbildung 2: Umsatz	4
Abbildung 3: Auftragsbestand	4
Abbildung 4: Einordnung der GWÖ in best. Wirtschaftssysteme	5
Abbildung 5: Gemeinwohl-Matrix 5.0 und Zuordnung der Weltnachhaltigkeitsziele (UN)	6
Abbildung 6: Statistik GWÖ nach Ländern und Unternehmensgröße	8
Abbildung 7: Durchschnittliche Wichtigkeit sozialer und ökologischer Kaufkriterien nach Einkommen	11
Abbildung 8: Auszubildende im Tischler-/Schreinerhandwerk	25
Abbildung 9: Stufen der Gemeinwohl-Bilanzierung, empfohlen nach fairmöbeln	25
Abbildung 10: Wichtigkeit sozialer und ökologischer Kaufkriterien nach Einkommen	26
Abbildung 11: Konsumausgaben nach monatl. Haushaltsnettoeinkommen.....	26
Abbildung 12: Gemeinwohl-Matrix 5.0 und Zuordnung der Weltnachhaltigkeitsziele (UN) ...	27

Abkürzungsverzeichnis

BMZ	Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
bpb	Bundeszentrale für politische Bildung
FFF	Fridays for Future
TSD	Tischler Schreiner Deutschland
ZDH	Zentralverband des deutschen Handwerks

1 Einleitung

1.1 Einordnung des Begriffes Nachhaltigkeit und Wertewandel

Der Begriff Nachhaltigkeit wird durch den Duden definiert als „längere Zeit anhaltende Wirkung“ oder „Prinzip, nach dem nicht mehr verbraucht werden darf, als jeweils nachwachsen, sich regenerieren, künftig wieder bereitgestellt werden kann.“¹

Dieser Definition ist anzumerken, dass Nachhaltigkeit jedoch nicht mehr als alleinstehender Begriff betrachtet werden kann, sondern untrennbar mit den Herausforderungen unserer Gesellschaften – international, von national – assoziiert wird. Dies bedeutet, dass die gemeinsame Darstellung mit Umwelt- und Sozialverträglichkeit, sowie Zukunftsfähigkeit diesen Begriff prägen und die Deutung darüber, was als nachhaltig betrachtet wird, nicht nur der Sozialisation und den persönlichen Wertvorstellungen einer Person unterliegt, sondern auch dem eigenen Engagement für politischen Wandel.

Im Zeichen dieses geforderten politischen Wandels werden Demonstrationen zunehmend durch junge Menschen angeführt, die verstärkt auf die Folgen des Klimawandels hinweisen und ebenso auf die Notwendigkeit einer nachhaltigen Nutzung endlicher Ressourcen und den Aufbau sozialverträglicher Lieferketten aufmerksam machen.

Zu Klimastreiks versammeln sich weltweit Millionen Menschen. Im September 2021 waren es bei der in Deutschland durch „Fridays for Future“ (FFF) organisierten Veranstaltung schätzungsweise 620.000 Teilnehmende², die als Hauptanliegen die Einhaltung der Ziele des Pariser Abkommens und die Begrenzung der Treibhausgase zur Erreichung der 1,5°C-Grenze im Vergleich zum vorindustriellen Niveau forderten³. Das Thema Klimawandel wurde nicht zuletzt deshalb zu einem ausschlaggebenden Wahlthema der Bundestagswahl 2021⁴, weil FFF und Partnerorganisationen dieses Thema in der Breite der Gesellschaft etablieren konnten.

Mit dem 20. Bundestag wurde dieser „jünger, weiblicher und diverser“⁵ und leistet so einen weiteren wichtigen Schritt zur besseren Abbildung der gesellschaftlichen Gruppen und Schichten. Multikulturalität, sexuelle Vielfalt, Gleichstellung der Geschlechter – dies sind Werte, die an gesellschaftlicher Relevanz gewinnen und weiter das Bild einer sozial gerechten und nachhaltig demokratischen Ordnung formen.

In der vorangegangenen Legislaturperiode unternahm die Bundesregierung einen wichtigen Schritt, um Unternehmen in die Verantwortung gegenüber ihren Zulieferern zu nehmen. Mit der Verabschiedung des Lieferkettensorgfaltspflichtengesetzes werden erstmals Sorgfaltspflichten der beauftragenden Unternehmen für „die Einhaltung grundlegender Menschenrechtsstandards“⁶ bei Zulieferern auch im Ausland festgehalten. In den Bereichen

¹ Duden

² vgl. Ammer (2021)

³ vgl. Fridays for Future

⁴ vgl. SR (2021)

⁵ Kandziora (2021)

⁶ BMZ

Landwirtschaft und Produktion haben sich zahlreiche Bilder von Kinderarbeit und unmenschlichen Arbeitsbedingungen eingeprägt. Katastrophen, wie beispielsweise der Einsturz einer Textilfabrik in Sabhar, Bangladesch, im Jahr 2013 hatten diese Umstände verstärkt in das gesellschaftliche Bewusstsein gerufen⁷.

Darüber hinaus hat die nach dem Angriffskrieg der Russischen Föderation gegen die Ukraine proklamierte „Zeitenwende“⁸ durch Bundeskanzler Olaf Scholz zur Folge, dass auf Bundesebene erstmals in ressortübergreifender Zusammenarbeit über eine nationale Sicherheitsstrategie beraten wird. Außenministerin Baerbock machte deutlich: „[...] wo die Folgen des Klimawandels, wo Hunger, Armut und auch fehlender Wohlstand der Menschen Konflikt und Leid erzwingen, gibt es keine Grundlage für sicheres Leben in Freiheit.“⁹ Und ebenso: „[...] Wir müssen für unsere Werte und für unsere Haltung weltweit eintreten.“¹⁰

Was dies für die bisher praktizierte Doktrin des „Wandel durch Annäherung“ bedeutet und wie sich der politische Rahmen für wirtschaftliche Tätigkeiten in autoritären Regimen entwickeln wird, wird mit eine der wichtigsten Fragen für weltweit tätige Unternehmen sein. Sicher ist: Dieser Aspekt, der über die individuelle Entscheidungskraft hinausgeht, verbindet wertegeleitete Außenpolitik und Wirtschaft untrennbar mit dem Anspruch nach langfristig tragbaren und daher nachhaltigen Beziehungen.

1.2 Bedeutung der Unternehmen

In diesem Wandel individueller und gesellschaftlicher Normen und Werte, sind es Unternehmen, die zu einem zentralen Umsetzungsort für gesetzte Nachhaltigkeitsziele werden. Als Arbeitgeber, internationale Handelspartner, Entwicklungslabore und Investoren kommen ihnen eine besondere Verantwortung zuteil, die in zunehmenden Maß auch Aspekte des Gemeinwohls beinhaltet. Güter und Dienstleistungen entstehen nicht losgelöst von Menschen, Natur und Rohstoffen. Ihre Erzeugung, Anbieten und Vertrieb sind Ergebnis einer Kette von Entscheidungen. Details entscheiden über Nutzen oder Schaden an Personen und Umwelt.

Folgend sollen die ökonomischen und gesellschaftlichen Chancen des Tischlerhandwerkes untersucht werden, die sich mit einer nachhaltigen Ausrichtung des Betriebes und nachhaltigen Kundenbeziehungen ergeben. Mit dem Grundwerkstoff Holz erfährt dieses Gewerk bereits viel Sympathien durch die Assoziation von Nachhaltigkeit bei einem nachwachsenden Grundrohstoff. Mit der traditionell starken persönlichen Beratung und Individualität im Handwerk sind auch im Tischlerhandwerk gute Grundlagen für erfolgreiche Kundenbeziehungen gegeben. Als Maßstab für nachhaltige Produkte, Dienstleistungen und Kundenbeziehung werden im Folgenden die Kriterien der Gemeinwohl-Ökonomie herangezogen. Sie bietet als anwendungsbezogene Wirtschafts-bewegung mit ethischer Ausrichtung und dem Wohl von Menschen und Umwelt als oberstes Ziel des Wirtschaftens einen zeitgemäßen Rahmen für nachhaltiges Wirtschaften.

⁷ vgl. bpb (2018)

⁸ Scholz (2022)

⁹ Baerbock (2022)

¹⁰ Baerbock (2022)

2 Hauptteil

2.1 Literatur

2.1.1 Rahmenbedingungen des Tischlerhandwerks

Das Tischlerhandwerk in Deutschland ist ein zulassungspflichtiges Handwerk, wird dem Ausbaugewerbe zugerechnet und ist mit Blick auf Beschäftigung und Wirtschaftsleistung ein bedeutender Marktteilnehmer. Stand 2019 (letztmalige Erfassung durch das statistische Bundesamt) sind in diesem Gewerk 205.621 Personen in 29.527 Unternehmen tätig, die gemeinsam einen Gesamtumsatz von knapp 25mrd. € erwirtschaften. Das Tischlerhandwerk steht im Vergleich zu anderen zulassungspflichtigen Gewerken in Deutschland hinsichtlich Anzahl der Unternehmen, sowie Gesamtumsatz des Gewerkes jeweils an siebter Stelle. Bezogen auf die Anzahl der tätigen Personen steht man an 10. Stelle. Der Umsatz je tätige Person ist verglichen mit dem Durchschnitt des Ausbaugewerbes überdurchschnittlich, bezogen auf alle zulassungspflichtigen Gewerke fällt man mit 119.742€ weit abgeschlagen auf Platz 24.¹¹

Der aus dem Bundesbetriebsvergleich im Tischlerhandwerk ermittelte Durchschnitt der mit Stand 2020 wichtigsten Leistungen ist wie folgt: Innenausbau (53%), Bau Holz (11%), Bau Kunststoff (9%) und Möbelbau (11%). Dazu kommen sonstige Leistungen (14%) und Leistungen aus dem Handel- und Bestattungswesen (2%).¹²

Größenklasse	I	II	III	IV	Gesamt
Betriebsleistung in €	426.695,00 €	793.824,00 €	1.686.634,00 €	4.306.542,00 €	7.213.695,00 €
Bau - Holz	8,20%	12,10%	19,00%	8,30%	11,21%
Bau - Kunststoff	16,40%	10,80%	10,50%	7,90%	9,33%
Innenausbau	50,10%	48,10%	49,10%	56,30%	53,35%
Möbel (Serienfert.)	8,60%	10,00%	5,40%	13,00%	10,63%
Sonstiges	11,40%	16,20%	14,60%	13,30%	13,81%
Handel u. Bestattung	5,30%	2,80%	1,40%	1,20%	1,67%

Tabelle 1: Aufteilung der Fertigungsstrukturen nach Betriebsklasse und Durchschnitt

Aus dem Konjunkturbericht des ZDH zur zweiten Jahreshälfte 2021 wird ersichtlich, dass das Ausbauhandwerk die Pandemie gut überstanden hat und die Zukunftserwartungen sehr positiv sind. Außerordentlich positiv werden die vergangene Geschäftslage und die zukünftige Entwicklungserwartung bewertet. Der Auftragsbestand war über den Bewertungszeitraum Q3/2020 bis Q3/2021 im Ausbauhandwerk durchgehend besser als in allen anderen Handwerksbereichen, abgesehen des Bauhandwerkes. Damit waren die Umsätze während der Pandemie deutlich stabiler als für den Durchschnitt des Handwerkes und auch die Umsatzerwartungen sind etwas positiver als der Durchschnitt.¹³

¹¹ vgl. Statistisches Bundesamt (2021), S.26-27

¹² vgl. Tischler Schreiner Deutschland (2021), S.4

¹³ vgl. ZDH (2021), S.13, 17, 19

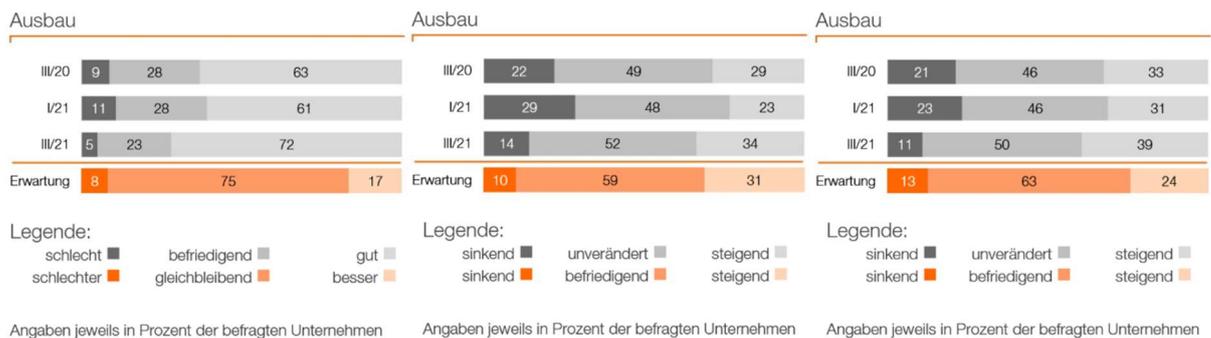


Abbildung 1: Geschäftslage

Abbildung 2: Umsatz

Abbildung 3: Auftragsbestand

Als aktuelle wirtschaftliche Herausforderungen beschreibt der Präsident der TSD Hr. Rademacher im Dezember 2021: Materialknappheit und Lieferengpässe, Preiserhöhungen gegenüber Endkunden, sowie Nachwuchsmangel. Nachwuchsmangel bestehe demnach bei der Anzahl der Auszubildenden, als auch perspektivisch bei Betriebsübernahmen¹⁴. In seiner weiteren Position als Nachhaltigkeitsbeauftragter des ZDH sieht er „[...] Deutschland als Industriegesellschaft auf dem Weg von einer linearen zu einer nachhaltigen Produktion¹⁵.“ Darüber hinaus sehe er eine Chance darin „[...] neue Betätigungsfelder aus der Taufe zu heben, die sich mit Recycling und Wiederverwertung auseinandersetzen.¹⁶“

Die wirtschaftlichen Herausforderungen lassen sich auch durch den Konjunkturbericht des ZDH bestätigen, wonach die Unternehmen des Ausbauhandwerkes einen Beschäftigungsaufbau erfahren haben und „[...] händeringend nach Mitarbeiter suchten [...].¹⁷“ Bezüglich der Preise gaben sogar 62% der Betriebe an, in 2/2021 die Verkaufspreise angehoben zu haben und immer noch 60% erwarten eine Preissteigerung für 1/2022.¹⁸ Dies sei „[...] vor allem auf starke Preiserhöhungen bei vielen Baumaterialien [...]¹⁹“ und die zeitweise Nichtverfügbarkeit von Materialien zurückzuführen. Diese Situation sei auch noch nicht gänzlich entschärft, da „[...] sich die Holzpreise zwar mittlerweile etwas beruhigt [haben], aber alles, was aus Mineralöl gemacht wird [...] nach wie vor selten und teuer [ist]²⁰“ und Produkte langen Lieferzeiten unterliegen.

Angesichts des Fachkräftemangels ist anzumerken, dass ein akuter Abwärtstrend der Auszubildendenzahlen mittlerweile gestoppt ist und die Auszubildendenzahlen einer leicht steigenden Tendenz unterliegen²¹. Zudem lag das Tischlerhandwerk im Jahr 2020 bei neu abgeschlossenen Ausbildungsverträgen in Deutschland auf Platz 15²² und bei alleiniger Betrachtung männlicher Auszubildender auf Platz 10²³.

¹⁴ vgl. Schömburg, J. (2021)

¹⁵ Schömburg, J. (2021)

¹⁶ Schömburg, J. (2021)

¹⁷ ZDH (2021), S.14

¹⁸ vgl. ZDH (2021), S.21

¹⁹ ZDH (2021), S.20

²⁰ Schömburg, J. (2021)

²¹ vgl. Abbildung 8 (Anhang)

²² vgl. Statistisches Bundesamt (2021), Neu abgeschlossene Ausbildungsverträge (TOP 20), Insgesamt

²³ vgl. Statistisches Bundesamt (2021), Neu abgeschlossene Ausbildungsverträge (TOP 20), Männer

Verantwortung in allen Entscheidungen gegenüber ihren Berührungsgruppen zu. Dieser ganzheitliche Blick auf das (wirtschaftliche) Handeln eines jeweiligen Akteurs bedeutet in Unternehmen einen bewusst veranlassten Übergang vom Prinzip des Shareholder-Value zum Stakeholder-Value.²⁹

In den Mittelpunkt ihrer Anstrengungen eines systemischen Wandels stellt die GWÖ Märkte mit ihren TeilnehmerInnen und entsprechenden Regularien, da sie diesen sowohl den größten Reformbedarf als auch das größte Schadenspotential innerhalb des bestehenden Systems zurechnet.³⁰

Als das entsprechende Werkzeug für die Überprüfung der Gemeinwohlausrichtung, also tatsächlich gelebter Werte und gemeinwohlkompatibler Verhaltensweisen eines jeweiligen Akteurs, hat die GWÖ-Bewegung die sogenannte Gemeinwohl-Matrix entwickelt. Seit 2017 gilt die Gemeinwohlmatrix 5.0. Diese Matrix betrachtet die vier genannten Grundwerte, sowie die fünf Berührungsgruppen: LieferantInnen; EigentümerInnen & FinanzpartnerInnen; Mitarbeitende; KundInnen & Mitunternehmen; Gesellschaftliches Umfeld. Daraus ergeben sich 20 Beurteilungsfelder, in denen das Handeln von Unternehmen anhand der Grundwerte gegenüber ihren Berührungsgruppen bilanziert wird.

Eine substantielle Rolle nehmen in der Beurteilungsmatrix der GWÖ die 17 Weltnachhaltigkeitszielen der Vereinten Nationen ein, welche 2015 beschlossen „[...] diverse globale Herausforderungen heutiger und zukünftiger Generationen adressieren und [...] als Wegweiser für deren Bewältigung bis zum Jahr 2030 dienen sollen.“³¹



Abbildung 5: Gemeinwohl-Matrix 5.0 und Zuordnung der Weltnachhaltigkeitsziele (UN)³²

²⁹ vgl. Hoffmann, K., Walchner, G., Dudek, L., S.12

³⁰ vgl. Jung & Naiv, 1:27:47

³¹ Hoffmann, K., Walchner, G., Dudek, L., S.152

³² Abbildung im Anhang großformatig nachzuschlagen

Nachhaltigkeit, in seinen Aspekten durch internationale Vereinbarungen definiert, wird damit zu einem zentralen Leitwert des gemeinwohlorientierten Handelns und die Gemeinwohl-Matrix zu einem anwendungsbezogenen und praxisnahen Messwerkzeug von Nachhaltigkeit.

Die Bewertungskriterien der jeweiligen Beurteilungsfelder können dabei als ‚normative Vorgabe‘ verstanden werden, anhand derer Unternehmen objektiv bewertet werden – die Entscheidung über Prioritäten und Leistbarkeit der Ziele aber voll in der Verantwortung der Unternehmen liegt. Damit gibt die GWÖ Leitlinien vor, die als notwendig oder erstrebenswert ausgearbeitet wurden und eine Diskussions- und Entwicklungsperspektive für Unternehmen darstellen.

Ziele dieser Bilanzierung sind: Durchführung einer vollständigen Bestandsaufnahme über die Gemeinwohl-Orientierung; Förderung der Vergleichbarkeit durch Objektivität und Öffentlichkeit; Darlegen von Entwicklungsperspektiven zur Erreichung von SDGs und in einem letzten Schritt, Schaffung einer Grundlage für politisch, fiskalisch und handelstechnisch noch zu entwickelnde Rahmenbedingungen.³³

Dieser Bilanzierungsprozess ist so ausgelegt, dass Unternehmen entsprechend ihrer Leistungsfähigkeit bereits einzelne Schritte vornehmen können, ohne eine Vollbilanzierung durchführen zu müssen, dementsprechend auch kein Zertifikat erhalten, aber dabei trotzdem erweiternde Erkenntnisse über das eigene Unternehmen gewinnen. Nimmt ein Unternehmen den gesamten Bilanzierungsprozess in Angriff, so folgen nach einem ersten Selbsttest und einer Schnellanalyse ein Fokusbericht und eine Kompaktbilanz. Den Abschluss bildet eine Vollbilanz, die entweder durch GWÖ-BeraterInnen oder eine Peergroup, aus mehreren sich bilanzierenden Unternehmen bestehend, begleitet und evaluiert wird.³⁴ Durch die Evaluierung werden Eigen- und Fremdeinschätzung gegenübergestellt, wodurch Interessenten, wie KundInnen o.a. Berührungsgruppen einen objektiveren Blick auf ein Unternehmen erhalten. Eine Vollbilanz besteht aus einem eigens und selbst erstellten Gemeinwohl-Bericht, welcher erst durch eine externe Prüfung (Audit oder Peergroup) zu einer zertifizierten Gemeinwohl-Bilanz wird, die dann dem Unternehmen die Berechtigung zur Führung des Titels „Bilanzierendes Unternehmen“ gibt.

Mit Abschluss der Bilanz erhält das bilanzierende Unternehmen eine Punktzahl zwischen 1000 Pluspunkten und 3600 Minuspunkten, wobei 0 Punkte Gesetzeskonformität bedeutet.³⁵

An dieser Stelle liegt der Schnittpunkt der Gemeinwohl-Bilanz in das beabsichtigte Wirtschaftssystem der GWÖ mit seinen theoretischen politischen, fiskalischen und wirtschaftlichen Rahmenbedingungen. Es wird gefordert, dass Unternehmen mit starker Gemeinwohlausrichtung verbesserte Kreditbedingungen erhalten, geringer besteuert werden, kurzum leichter wirtschaften können, da sie ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden und ihren Teil zum Gemeinwohl leisten. Umgekehrt: Unternehmen, die dem Gemeinwohl schaden und eine Negativbewertung erhalten, sollen eine Neuausrichtung vornehmen

³³ vgl. Hoffmann, K., Walchner, G., Dudek, L., S.13, 152

³⁴ vgl. Abbildung 9 (Anhang)

³⁵ vgl. Hoffmann, K., Walchner, G., Dudek, L., S.14

müssen oder riskieren den Verlust der Arbeitsbefähigung / -erlaubnis. Die Ausbeutung von Menschen, Natur und Umwelt und das Angebot von gemeinwohlschädigenden Produkten bringt so aktive Wettbewerbsnachteile, zudem sollen in der Konsequenz nachhaltige Produkte wettbewerbsfähiger und günstiger im Erwerb werden.³⁶

Um diese politischen Prinzipien zu etablieren ist die Bewegung der Gemeinwohl-Ökonomie vor allem auf Ebene der Europäischen Union tätig, wo bereits 2015 ein Durchbruch erreicht wurde, indem der ‚Europäische Wirtschafts- und Sozialausschuss‘ in einer Initiativstellungnahme die Einführung der GWÖ in europäisches und nationales Recht einer Prüfung unterziehen lassen möchte und bekräftigt, dass die GWÖ einen Beitrag für den Umstieg zu einem ethischen europäischen Markt leisten kann, welcher soziale Innovation, Beschäftigung und Mehrwerte für die Umwelt fördert. Es wird anerkannt, dass die GWÖ in einer Marktwirtschaft realisiert werden kann und dieser nicht widerspricht.³⁷

Bislang haben Stand April 2022 848 Firmen/Organisationen weltweit eine Bilanzierung durchgeführt, davon der Großteil aus der DACH-Region (D-63,9% - A-27,2% - CH-3,3%). Das Baugewerbe/Architektur macht 4,8% der Bilanzen aus, das Handwerk etwas mehr mit 5,1%. Knapp zwei Drittel der Unternehmen haben 1-10 tätige Personen.³⁸

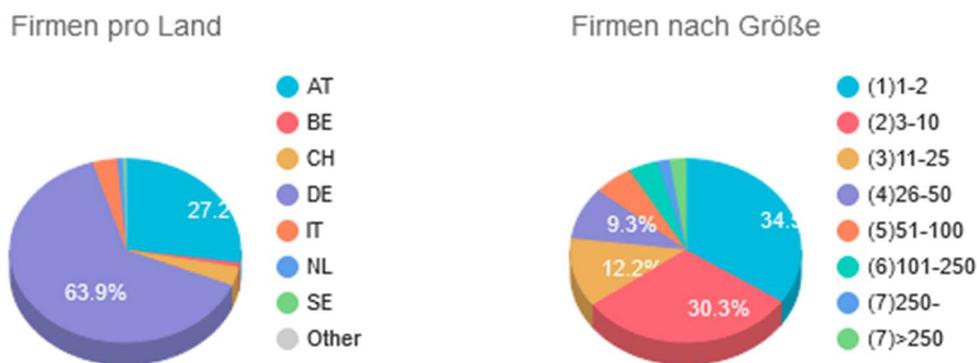


Abbildung 6: Statistik GWÖ nach Ländern und Unternehmensgröße

³⁶ vgl. Jung & Naiv, 1:59:00

³⁷ vgl. Trias Pintó, C.

³⁸ vgl. Ecogood, Gemeinwohl-Unternehmen

2.1.3 Nachhaltigkeit als Kaufkriterium

Gesellschaftlich wird Nachhaltigkeit mit Stand 2021 eine hohe Relevanz beigemessen. Dies ist eine Entwicklung, die sich sowohl national als auch international in Studien darstellt.

Weltweit streben 78% aller KonsumentInnen einen nachhaltigen Lebensstil an. Dabei rechnen sie Umwelt- und Sozialverträglichkeit eine in gleichem Maße hohe Bedeutung für das Thema Nachhaltigkeit zu. 58% aller Deutschen betrachten Nachhaltigkeit zum jetzigen Zeitpunkt als ein wichtiges Kaufkriterium³⁹ und 71% der Befragten rechnen mit zunehmender Relevanz des Themas Nachhaltigkeit. Ein besonders ausgeprägtes Interesse zeigen dabei jüngere Generationen.⁴⁰

Verantwortlich, einen positiven Wandel im Sinne der Nachhaltigkeit herbeizuführen, sehen international Befragte zunächst KonsumentInnen. Diesen erteilen sie eine Bedeutung von 29%, worauf mit jeweils 22% gewinnorientierte Unternehmen und internationale politische Akteure folgen. Die Deutschen teilen diese Einschätzung der KonsumentInnen mit 29%, rechnen Unternehmen im internationalen Vergleich allerdings eine stärkere Bedeutung zu. Mit 27% wird Unternehmen eine überdurchschnittliche Verantwortung zugeschrieben. Zudem ist anzumerken, dass in EU-Ländern und der EU nahestehenden Staaten die Bedeutung von internationalen Institutionen stets stärker bemessen wird, als dies für nationale Gesetzgeber der Fall ist.⁴¹

KonsumentInnen sind bereit, Aufpreise für nachhaltige Produkte zu zahlen. Eine generelle Bereitschaft dafür liegt in Deutschland bei 68%. Sie ist allerdings generationenbezogen zu differenzieren. Die Altersgruppen von 18-29 Jahren und von 30-39 Jahren geben eine unmittelbare Bereitschaft von 41% und 48% an, womit diese besonders hoch ist.⁴²

Auch bezüglich des zu entrichtenden Aufpreises zeigen sich in der Generation der Millennials und der Generation Z eine überdurchschnittliche hohe Schmerzgrenze gegenüber konventionellen Produkten von jeweils knapp über 30%. Global betrachtet ist man zu einem maximalen Aufpreis von 25% bereit – in Deutschland verringert dieser sich weiter auf 18%.⁴³

Als wichtigstes Kaufkriterium geben deutsche KonsumentInnen an erster Stelle den Preis eines Produktes an. Dieser wird mit 57% bewertet – dicht gefolgt von der mit 55% bewerteten Langlebigkeit. Die Top 3 Kaufkriterien werden vollendet mit Verwendete Materialien/Inhaltsstoffe (46%). Diese Kriterien bilden außerdem in allen Altersklassen die drei wichtigsten Kriterien. Die Transparenz der Produktionsbedingungen kommt nur auf den siebten Platz mit 17%.

Im Bereich Haus & Garten, dem auch Möbel zugerechnet werden, zeigt sich ein vergleichsweise geringes Interesse für Nachhaltigkeit. Keine Generation betrachtet diesen Bereich als

³⁹ vgl. Simon-Kucher & Partners, S.4, 11, 21

⁴⁰ vgl. Ernst & Young GmbH, S.15

⁴¹ vgl. Simon-Kucher & Partners, S.17, 18

⁴² vgl. Ernst & Young GmbH, S.9, 10

⁴³ vgl. Simon-Kucher & Partners, S.24, 26

ein Top 3 Thema – Nachhaltigkeit in diesem Bereich bedenken nur 19% der KonsumentInnen. An unangefochtener Spitze steht bei den VerbraucherInnen der Bereich Lebensmittel.

Obwohl KonsumentInnen dem Kaufkriterium Nachhaltigkeit im Bereich Haus & Garten noch eine geringe Relevanz in ihrer Kaufentscheidungen zuteilen, bewerten sie die Nachhaltigkeit im Bau- und Ausbausektor zu 66% mit tendenziell wichtig. Hier ist besonders hervorzuheben, dass KonsumentInnen bei nicht stark ausgeprägter Bildung oder Information über Nachhaltigkeit die Kriterien Langlebigkeit, Wiederverwertbarkeit und verwendete Materialien als Ersatzbemessungsgrundlage für die Nachhaltigkeit eines Produktes herbeiziehen.

Um sich eine Meinung über die Nachhaltigkeit eines Produktes zu bilden, fordern KonsumentInnen insbesondere Informationen über Material/Inhaltsstoffe (51%) und entsprechende Transparenz von Produktionsbedingungen (41%). Informationen über Unternehmen werden dabei mit 25% nachrangig gegenüber Produktinformationen betrachtet. Frauen äußern außerdem ein höheres Interesse an Informationen als Männer.⁴⁴

Die bestehende Kauf- und Zahlungsbereitschaft spiegelt sich auch in einem entsprechenden Kaufverhalten der KonsumentInnen wider. Die deutschen VerbraucherInnen kaufen im Durchschnitt zu 31% ausschließlich oder bei Vorhandensein nachhaltige Produkte. Global betrachtet liegt dieser Anteil bei Millennials bereits bei überdurchschnittlichen 33%.

Nach einer Veränderung ihres Kaufverhaltens innerhalb der letzten fünf Jahre gefragt, gaben Millennials an, ihr Verhalten zu 32% mindestens signifikant verändert zu haben. Noch fallen die Generation X und Baby Bommer dadurch auf, dass Sie ihr Verhalten nicht oder nur wenig verändert haben (38% und 41%). In Deutschland haben in der gesamten Betrachtung immerhin 34% mindestens eine signifikante Veränderung vorgenommen. Zählt man geringfügige Veränderungen hinzu, liegt der Anteil bei 77%.⁴⁵

Ferner spielt der Bildungsstand einer Person insofern eine Rolle, als ein höherer Bildungsstand in der Regel folgendes bedeutet: Vermehrtes Engagement für Klimaschutz und Nachhaltigkeit; tendenziell größere Bereitschaft zur Übernahme persönlicher Verantwortung im eigenen Handeln; Bereitschaft für nachhaltige/klimafreundliche Produkte mehr Geld zu zahlen.⁴⁶

Im Kontrast dazu steht die Bewertung des Kriteriums Nachhaltigkeit bei Konsumententscheidungen in Abhängigkeit des Einkommens einer Person. Ab einem monatlichen Nettoeinkommen von 2.500€ nehmen sozialökologische Kaufkriterien eine überdurchschnittliche Bedeutung an. Diese Bedeutung nimmt ab einem monatlichen Nettoeinkommen von 5.000€ wieder stark ab. Die generelle Nichtberücksichtigung nähert sich in dieser Gehaltsklasse den Gehaltsklassen unterhalb von 2.500€ an.⁴⁷

⁴⁴ vgl. Ernst & Young GmbH, S.3, 4, 6, 11, 12

⁴⁵ vgl. Simon-Kucher & Partners, S. 13-16, 19, 23

⁴⁶ vgl. iubh, S.7, 10, 12

⁴⁷ vgl. Abbildung 7 (s.S.11) und Abbildung 10 (Anhang)

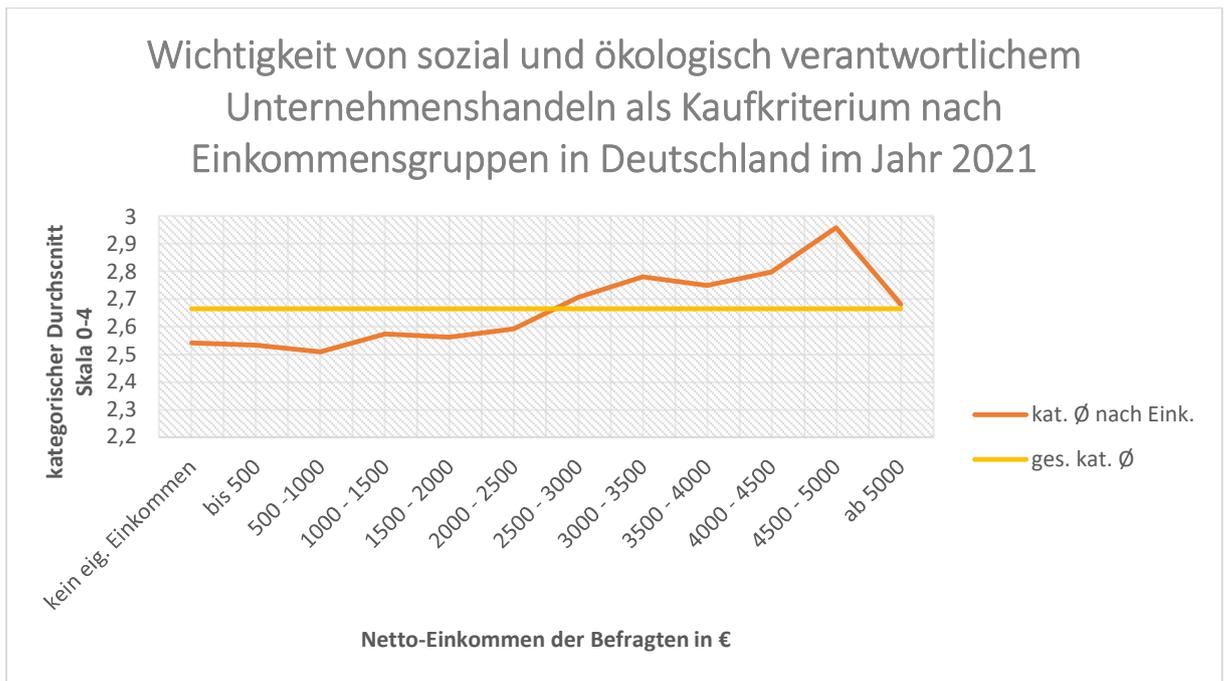


Abbildung 7: Durchschnittliche Wichtigkeit sozialer und ökologischer Kaufkriterien nach Einkommen

Im Zuge der Covid-19 Pandemie hat sich der Fokus auf Nachhaltigkeit im Konsumverhalten weiter verschärft. In einer Studie der Unternehmensberatung McKinsey wurde das Verhalten von KonsumentInnen im Lebensmittelbereich vor und während der Pandemie untersucht – einem Bereich, der bereits von einem hohen Interesse für Nachhaltigkeit geprägt ist und ein Indikator für weitere Entwicklungen des Konsumentenverhaltens darstellen kann.

Preis und Einkommen, sowie die quantitative Auswahl an Produkten sind noch die am höchsten bewerteten Kriterien für den Kauf eines nachhaltigen Produkts. Das Thema Nachhaltigkeit hat aber deutlich an Relevanz gewonnen – KonsumentInnen informieren sich verstärkt, diskutieren häufiger und sind bezüglich AnbieterInnen und Waren wechselfreudiger als noch vor Beginn der Pandemie. In Teilen der Bevölkerung hat sich die Bereitschaft, für nachhaltige Produkte mehr Geld auszugeben, erhöht.⁴⁸

⁴⁸ vgl. McKinsey & Company, S.5, 6, 8, 22

2.2 Methodik

2.2.1 Quellen

Die zur Erstellung dieser Arbeit verwendeten Quellen wurden nach den Kriterien der Aktualität, Zuverlässigkeit und Relevanz für die Fragestellung, sowie mit einem Fokus auf eine quantitative Datengrundlage gesucht und ausgewählt. Hauptaugenmerk in der Recherche lag auf Studien von Unternehmensberatungen und Branchenverbänden (ZDH, TSD, u.ä.), sowie weiteren relevanten statistischen Erhebungen. Die Datengrundlage zu dieser Arbeit bilden elf Studien neun verschiedener Datenquellen.

Die verwendeten Studien bilden den Rahmen für die Bearbeitung der Fragestellung, können diese jedoch nicht abschließen beantworten. Sie betrachten nicht die spezifischen Chancen und Risiken der Gemeinwohl-Ökonomie übertragen auf das Tischlerhandwerk. Aus diesem Grund wurden die verwendeten Quellen um selbstgeführte Interviews erweitert.

2.2.2 Interviews

Die zu interviewenden Unternehmen wurden nach dem Kriterium der gültigen Gemeinwohl-Bilanzierung und der Zugehörigkeit zum Tischlerhandwerk gesucht. Aufgrund der begrenzten Auswahl an Unternehmen wurde im Prozess der Interview-Vorbereitung der Auswahlkreis um Unternehmen erweitert, die in vertikaler Verbindung des Leistungsangebotes des Tischlerhandwerks stehen, d.h. Bau und Bauplanung in holzverarbeitenden Betrieben. Dies ermöglicht zudem eine ganzheitlichere Betrachtung des Kundenspektrums.

Für ein Interview angefragt wurden neun Unternehmen, von denen sich drei zu einem Interview bereitklärten. Die Interviewpartner waren jeweils GeschäftsführerInnen und/oder UnternehmenseigentümerInnen. Interviewt wurden:

- ein Architektur- und Innenarchitekturbüro aus dem Raum München/Berlin
- ein Generalbauunternehmer im Systembau im Allgäu und
- eine Möbel- und Innenausbauschreinerei aus dem Kanton Zürich,
- sowie zur Hintergrundinformation ein GWÖ-Berater (nicht Teil der Transkription und Auswertung).

Die Interviews wurden mit halboffener Fragestellung geführt, um auf die InterviewpartnerInnen reagieren zu können und eine Vergleichbarkeit zwischen den Interviews gewährleisten zu können. Die Interviews stellen die subjektive Sicht der Interviewten dar und sind für Ihre Branchen nicht repräsentativ, lassen aber gleichwohl generalisierbare Schlüsse über gemeinwohlorientiertes Unternehmertum zu. Die Gespräche sind durch mich transkribiert und für den Lesefluss ausschließlich redaktionell bearbeitet.

Die Interviewauswertung folgte mit Augenmerk auf Überschneidungen und Einzelaussagen von generalisierbarer Relevanz für die Fragestellung „Kundenbeziehung im Wandel der Nachhaltigkeit - Chancen einer nachhaltigen Kundenbeziehung im Tischlerhandwerk nach den Kriterien der Gemeinwohl-Ökonomie.“

2.3 Ergebnisse

2.3.1 Interviewauswertung

Trotz großer Unterschiede der interviewten Unternehmen in Größe, Umfang, Marktpositionierung und Angebotsspektrum ergaben sich zahlreiche Überschneidungen sowohl in Denkweise als auch in Unternehmensführung. Grund dafür scheinen allem voran die Überzeugungen der befragten UnternehmerInnen zu sein. In einem Interview fiel dazu der Begriff Menschenbild. Dazu folgte in einem zweiten Interview auf die Frage, ob die GWÖ Impulse für Betriebe setzen kann, um diese zu mehr Nachhaltigkeit zu bewegen, die Antwort: „Ich glaube schon. Allerdings glaube ich, sind da nur Unternehmen, Inhaber oder Führungskräfte offen, wenn ihr Fokus nicht auf diesem ewigen Wachstumstrip ist [...] und wenn der Fokus nicht ist ‚Unser Tun ist ausschließlich ausgerichtet auf Geld verdienen.‘ Wenn das nicht ist, dann glaube ich, ist für so jemanden die GWÖ charmant.“

Diese Aussage verbunden mit einem positiven Menschenbild stellt unmittelbar die wichtigsten Prinzipien der GWÖ in den Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns. Sie setzen ein hohes Maß an Bereitschaft voraus, Bestehendes zu hinterfragen, Diskussionen offen und ehrlich zu führen und ein hohes Maß an Transparenz in Entscheidungen zuzulassen. Die Interviewpartner gaben alle an, sich bereits vor der ersten Berührung mit der Gemeinwohl-Ökonomie mit Fragen des nachhaltigen Wirtschaftens beschäftigt zu haben oder sich mit den Zielen der GWÖ identifizieren zu können. Durch diese Auseinandersetzung mit Fragen der Nachhaltigkeit und der Identifikation mit den Zielen der GWÖ zeigte sich ein tiefes Interesse nicht nur für die Prozesse im eigenen Betrieb, sondern für den Stand des eigenen Unternehmens im Umfeld des wirtschaftlichen Handels und dessen sozialen, wirtschaftlichen und ökologischen Auswirkungen.

In diesem Zusammenhang fiel eine Entscheidung für eine Bilanzierung nach der Gemeinwohl-Matrix vor allem durch (a) die umfassende Betrachtung eines Unternehmens, (b) das in den Fokus rücken aller Berührungsgruppen und (c) den Willen, neben einer Messung der Finanzstärke den Grad der Gemeinwohlorientierung im eigenen Unternehmen darzustellen. Die GWÖ lässt neue Unternehmenswertkriterien abseits des finanziellen Erfolges zu und schafft eine Neudefinition von Erfolg. Sie lässt eine Neufokussierung des Unternehmensziels zu und schafft mit neuen Entscheidungsfaktoren andere Entscheidungsgrundlagen. Zwei Hauptmerkmale liegen dabei auf der Betrachtung des eigenen Leistungsspektrums, sowie der gesellschaftlichen Verantwortung der Unternehmen in interner und externer Ausrichtung. Im Rahmen der Nachhaltigkeit der eigenen Leistungen fiel in einem Interview als Ausdruck eines umfassenden Ansatzes die Beschreibung „drei Säulen der Nachhaltigkeit“ – Effizienz, Konsistenz und Suffizienz. Diese Säulen beschreiben die Vorgehensweisen der Unternehmen für nachhaltige Produkte tatsächlich am treffendsten, auch wenn diese Begriffe nicht in allen Gesprächen explizit genannt wurden.

Suffizienz bedeutet, weniger Rohstoffe zu nutzen, was vor allem durch eine aufwendige Konzeption des Produkts und die Auswahl besserer Rohstoffe gelingt, wobei darauf hingewiesen wird, dass nachhaltige Rohstoffe in der Regel teurer als konventionelle Rohstoffe sind, was sowohl für den Bausektor als auch für das Tischlerhandwerk gilt.

Der Aspekt der Konsistenz, welcher Ausdruck findet in einer Kreislaufwirtschaft, ist in der Regel das Thema, welches von den KonsumentInnen bereits am besten nachvollzogen wird und worauf aktiv in Erstberatungen eingegangen wird. Dabei geht es darum, dass Produkte über ihren gesamten Lebenskreislauf hindurch eine möglichst geringe Umweltbelastung darstellen, ihre Rohstoffgewinnung das ökologische System nicht gefährdet und die Produkte nach ihrer möglichst langandauernden Nutzung so gut wie schadstofffrei verwertet oder wiederverwendet werden können. Der Versuch weitgehend schadstofffrei Produkte zu entwickeln, stellt eines der wichtigsten Argumente nachhaltiger Produkte dar. Die Verarbeitung chemiefreier Rohstoffe spricht aktiv das Gesundheitsverständnis der KundInnen an und verspricht eine gesundheitlich unbedenkliche Wohnumgebung und Umwelt.

Effizienz versteht die energiesparende Nutzung eines Produktes über seinen Lebenszyklus, wobei für die Gesamtbilanz eines Produktes die Rohstoffe anhand des gesamten Ab-/Anbauzeitraumes, der Nutzung und der Entsorgung betrachtet werden muss.

Die Unternehmen geben auch an, Ihre KundInnen bezüglich der Nachhaltigkeit ihrer Produkte und ihres Unternehmens intensiv zu beraten, zum einen, weil es bereits zahlreiche KundInnen gibt, die hohes Interesse zeigen und sich teilweise intensiv informieren, zum anderen aber häufig ein nur oberflächliches Verständnis von Nachhaltigkeit besteht und der Begriff in seiner Detailliertheit nicht greifbar ist, zu viele Assoziationen zulässt und als diffus verstanden wird. Dennoch wird ein zunehmendes Interesse nach Nachhaltigkeit und damit Nachhaltigkeit als Trend im Konsumverhalten beobachtet. Dies äußert sich für die Befragten darin, dass das Bewusstsein der KundInnen für nachhaltige Produkte wächst, wenn auch in einem langsamen Prozess.

Deutlich wird auch: Das öffentliche Vertreten von Nachhaltigkeitswerten in der Außendarstellung, etwa über die Unternehmenswebsite, ist wichtig, um KundInnen mit ähnlichen Wertvorstellungen zu akquirieren. Nachhaltigkeit in der Außendarstellung wird von öffentlichen und privaten KundInnen wahrgenommen und äußert sich auch in einer gezielten Auswahl dieser nachhaltig orientierten Unternehmen. Je besser Informationen aufbereitet werden, desto stärker helfen sie bei einer automatischen Vorselektion der KundInnen und der Ausrichtung auf eine Zielgruppe. Bereitschaft und Möglichkeit der KundInnen, nachhaltige Produkte zu kaufen, sind bisweilen noch stark von der wirtschaftlichen Situation abhängig. Sind KundInnen finanziell nicht bessergestellt, hält dies einige davon ab, nachhaltige Produkte zu erwerben, was auch an der Wahrnehmung von Konsum-Priorisierungen als Verlust anstatt eines Gewinns durch einen nachhaltigen Lebensstil liegt.

Auch bei öffentlichen Aufträgen zeichnet sich eine Entwicklung ab, seit Ausschreibungen nicht mehr automatisch nach den niedrigsten Kosten vergeben werden müssen, sondern Ausschreibungskriterien gewichtet werden können. Kriterien wie Qualifikationen im Unternehmen oder nachhaltige Baustoffe, sowie die Möglichkeit als Unternehmen Informationen über die eigene Gemeinwohlorientierung einzureichen, haben zur Folge, dass auch Kommunen ganzheitlicher entscheiden können.

Gegenüber ihren KundInnen zeigen die Unternehmen Grenzen des eigenen Angebotsspektrums auf, wenn die Interessen der AuftraggeberInnen den eigenen Werten widersprechen

und/oder mit Nachhaltigkeitszielen nicht vereinbar sind. Liegt der Fokus auf nachhaltigen Möbeln, werden beispielsweise keine Holzwerkstoffe⁴⁹ verarbeitet; liegt der Fokus auf enkelgerechtem Bauen, werden keine Styropordämmung oder Kunststofffenster verbaut.

Die befragten UnternehmerInnen legen in der Diskussion um Nachhaltigkeit großen Wert auf das aktive Leben von Werten in ihren Unternehmen, die sie sowohl nach außen ausstrahlen, als auch gemeinschaftlich in der Belegschaft diskutieren und beschließen. Dies erfordert die Bereitschaft, seinen MitarbeiterInnen gegenüber transparent zu sein und Entscheidungsprozesse oder Diskussionen ergebnisoffen zu diskutieren. Einerseits bildet dies eine starke Vertrauensbasis, fordert aber auch das gegenseitige aufeinander Einlassen und entsprechende Workshops und Kommunikationsschulungen.

Wieder gilt, der Grad der Transparenz und Entscheidungseinbindung/-übertragung liegt im Ermessen der UnternehmerInnen – das Verantwortungsbewusstsein gegenüber Angestellten wird von diesen anerkannt. Darüber hinaus kann beobachtet werden, dass bei einer umfassenden Einbindung, durch welche Mitarbeitende (a) Wertschätzung erfahren, (b) Möglichkeit zum Ideen- und Interessensaustausch haben und (c) eine ausgeglichene Work-Life-Balance leben können, die Motivation der Mitarbeitenden steigt und das Mitarbeiterpotential besser genutzt werden kann.

Werden Werte innerhalb eines Unternehmens aktiv gelebt, spiegelt sich dies auch in Verhalten und Kommunikation gegenüber den Berührungsgruppen wider – ein Entwicklungsprozess zum jeweiligen Projekt kann entsprechend intensiver ausgeführt werden und äußert sich nach Aussage der Interviewpartner in höherer Qualität der Arbeiten und Freude an der Arbeit.

Über die Verwendung des erwirtschafteten Geldes wird in manchen Unternehmen gemeinsam entschieden und beispielsweise gespendet oder reinvestiert. Ziel ist eine ethische Verwendung finanzieller Mittel.

Im Zuge der Bilanzierung gaben die UnternehmerInnen an, dass die GWÖ ihren Fokus für das Thema Nachhaltigkeit nochmal verschärft und/oder spezifische Fragen in den Vordergrund gerückt, bzw. möglich gemacht habe. Dies betrifft beispielsweise CO₂-neutrale Produkt oder das Einarbeiten in CO₂-Kompensation mit bestmöglicher Wirkung.

Aufgrund des Zeitaufwandes einer GWÖ-Bilanzierung wurde die Bedeutung von Unterstützung bei der Bilanzerstellung betont. Durch den Austausch mit anderen Unternehmen ist die Peergroup-Evaluierung neben der Audit-Evaluierung eine gute Alternative, um sich gegenseitig aus Unternehmerperspektive zu beraten und sie ermöglicht den Kontakt zu anderen Unternehmen mit ähnlichen Entwicklungsperspektiven. Sie mindert dadurch nicht den Zeitaufwand, bereichert aber um Erkenntnisse und Motivation.

Abschließend zeigen sich die Unternehmen entschlossen, ihren eigenen Standpunkt zu überprüfen, den Status Quo zum Besseren zu entwickeln und Probleme nicht symptomatisch zu behandeln, sondern Antworten für Ursachen zu finden. Dies zeigt sich in laufenden

⁴⁹ Holzwerkstoffe: Holzbasierte Werkstoffe, i.d.R. durch Zusammenfügen von Spänen/Fasern erstellte Platten

Projekten/Maßnahmen, die die Unternehmen derzeit verfolgen: Lokale Holzbeschaffung der Schreinerei; das „sich selbst gehörende Haus“ als Projekt des Architektur- und Innenarchitekturbüros oder der Bau einer Photovoltaikanlage im Systembauunternehmen. Darüber hinaus stach im Besonderen das Interview mit dem Architektur- und Innenarchitekturbüro heraus, welches sich über den Horizont der GWÖ hinaus fragt, wie das eigene Unternehmen postwachstumssicher aufgestellt werden kann.

2.3.2 Chancen und Handlungsempfehlung für Tischlerbetriebe

Für die Tischlerbetriebe bedeutet eine nachhaltige Ausrichtung, sich der gesamten Auswirkungen ihres Handelns sowohl ökologisch als auch sozial bewusst zu sein und Gewohnheiten oder scheinbare Wahrheiten zu hinterfragen.

Es ist sicherlich richtig, wenn etwa der Präsident der TSD und Nachhaltigkeitsbeauftragter des ZDH Hr. Radermacher behauptet, dass dem Handwerk das Thema Nachhaltigkeit in der DNA liege⁵⁰, aber es lässt außer Acht, dass auch das Tischlerhandwerk mit der derzeitigen Materialenauswahl eine große Menge an Klebstoffen, Lacken und Kunststoffen verbraucht. Diese ist nicht nur schwer zu recyceln und unterliegt starken Modetrends, sondern enthält teilweise auch giftige/als krebserregend eingestufte oder umweltbelastende Bestandteile wie Formaldehyd oder Polyurethan,⁵¹ die zumindest lokal beim Erzeuger oder in Teilen bei KundInnen gesundheitliche Beeinträchtigungen hervorbringen können.

Besonders im Handwerk ist aufgrund der individuellen und nicht standardisierten, beziehungsweise nicht automatisierten Verarbeitung die Tendenz zu einem höheren Verbrauch an Klebstoffen in der Produktion oder Verdünnern in der Oberflächenbehandlung, sowie deren Restanfall gegeben.⁵² Daher kommt dem Handwerk hier eine besondere Verantwortung im Bereich Schulung und Vermeidung zu.

Nachhaltig Fertigen bedeutet für das Tischlerhandwerk in erster Linie eine Kreislaufwirtschaft anzustreben, in der Rohstoffe umweltschonend gewonnen und verarbeitet werden, die Lebensdauer der Produkte gesteigert wird und Produkte zum Ende ihres Lebenszyklus möglichst schadstofffrei und energiearm verwertet werden können, bspw. durch Wiederverwertung oder stoffliche Verwertung.

Je nach Art der Produkte, Herstellungsverfahren und verwendeten Materialien gibt das Umweltbundesamt an, dass in der Möbelproduktion weite Teile der Umweltbelastungen in der Rohstoffgewinnung/in Vorprodukten (bis 89%) und in der Entsorgung (bis 22%) anfallen. Die Einflüsse durch die Entsorgung ergeben sich hauptsächlich durch die Konstruktion und verwendete Materialien, wenn beispielsweise Verbundwerkstoffe nur thermisch verwertet werden können oder Metalle und Kunststoffe einen hohen Energiebedarf im Recyclingprozess benötigen. Die Umweltbelastungen durch die Rohstoffgewinnung und Vorprodukte liegen bei Holz im Verlust von Biodiversität, Bodenerosion und -degradation und einer Verstärkung

⁵⁰ vgl. Schömburg, J.

⁵¹ vgl. Umweltbundesamt, S. 91

⁵² vgl. Deutsches Lackinstitut, S.8, 13

des Treibhauseffektes. Chemikalieneinsatz, Landschaftszerstörung und hoher Energiebedarf sind grundlegende Probleme der Metall- und Kunststoffverarbeitung.⁵³

Darüber hinaus haben sich in der Covid-19 Pandemie erhebliche Lieferschwierigkeiten und Preissteigerungen bei industriell verarbeiteten Materialien gezeigt, die viele Holzverarbeitende Betriebe vor finanzielle und organisatorische Herausforderungen gestellt haben.⁵⁴

Konsequenterweise bedeutet das, dass Unternehmen Produkte entwickeln müssen, die konstruktiv simpel sind, leicht zu trennende Materialien verwenden und ein zeitloses Design tragen, das auf Dauer gefällig ist. Produkte müssen einer Reparatur unterzogen werden können/servicebar sein und im Zweifelsfall durch Weitergabe einen langen Lebenszyklus erreichen können, damit die Notwendigkeit eines Substitutionsgutes entfällt. Können die Produkte schlussendlich in ihre Einzelbestandteile getrennt werden und sind dabei auch noch frei von künstlichen Stoffeinträgen, wird der Abfalleinfluss stark reduziert. Die Auswirkungen der vorgelagerten Produktionsschritte setzen zudem einen verantwortungsvollen und vertrauensbasierten Umgang mit Zuliefern und detaillierte Kenntnisse über Rohstoffketten voraus.

Dass eine nachhaltige Ausrichtung einer Tischlerei nicht nur ein Selbstzweck ist, oder nur aus Schutz für die ökologische Grundlage der eigenen Arbeit angegangen werden muss, zeigt sich im wandelnden Werteverständnis der privaten und öffentlichen KundInnen. Eine statistische Grundlage dafür ist in Kapitel 2.1.3 aufgeführt, eine weitere Grundlage in der Interviewauswertung in Kapitel 2.3.1 der Gemeinwohlzertifizierten Unternehmen.

Das Bewusstsein für Nachhaltigkeit und das Streben nach einem nachhaltigen Lebensstil sollte Grundlage für eine Neudefinition der Zielgruppe sein, denn die Nachfrage nach nachhaltigen Gütern wird mit hoher Wahrscheinlichkeit genauso zunehmen, wie der Personenkreis, der Nachhaltigkeit als grundlegendes Kaufkriterium wertet. Das größte Interesse für Nachhaltigkeit liegt in den jüngsten Generationen und je älter diese werden, desto stärker werden Kaufentscheidungen aufgrund von Nachhaltigkeit gefällt. Zudem ist deutlich, dass bereits heute ein bedeutender Anteil der KonsumentInnen ihr Interesse an nachhaltigem Konsum mit einer entsprechenden Kaufkraft decken kann und sich das auch in realen Kaufentscheidungen widerspiegelt⁵⁵.

Um diesen Kundenstamm bedienen zu können sind Wissensaufbau, Schulung und Motivation der Mitarbeitenden entscheidend. KundInnen benötigen und/oder verlangen umfassende Informationen in Form von Beratung und Aufklärung durch Fachleute, um mit gutem Gewissen erhöhte Investitionen gegenüber konventionellen Produkten zu tätigen. Dies lässt auch darauf schließen, dass Kundenbetreuung sich vom schnellen Verkauf zu einer intensiven Beratung entwickeln kann, die ein tiefes Verständnis und Wertschätzung der Leistung zulässt und eine langfristige Kundenbindung inklusive Servicetätigkeit zur Folge hat.

⁵³ vgl. Umweltbundesamt, S.91, 92

⁵⁴ vgl. Schömburg, J.

⁵⁵ vgl. Simon-Kucher & Partners, S.15-16

Die nachhaltige Unternehmensführung setzt souveräne Entscheidungsträger und Mitarbeitende voraus. Mitarbeitende müssen befähigt werden, ihre Aufgaben, bspw. Beratung bestmöglich durchzuführen. Ein authentisches Vertreten der nachhaltigen Unternehmensüberzeugungen gelingt dabei nur, wenn MitarbeiterInnen über Werte aktiv mitberaten können, zunehmend in Entscheidungen einbezogen werden und Verantwortung übertragen bekommen. Werte müssen klar formuliert werden, allen Berührungsgruppen zugänglich sein und als allgemeinverbindliche Handlungsgrundlage dienen. Dies verlangt ein hohes Maß an Transparenz und der Unternehmensführung kommt absolute Vorbildfunktion zu. Das aktive Leben von Werten spricht den Sinn der Arbeit und die zwischenmenschlichen Beziehungen im Arbeitsalltag an und steigert die Motivation der Mitarbeitenden massiv. Damit können die Betriebe von einer besseren Arbeitsqualität und Kundenzufriedenheit profitieren. Mit klar definierten Werten wird auch eine genaue Marktpositionierung erreicht.

Dass das Tischlerhandwerk gerade jetzt in einer starken Position ist, um einen nachhaltigen Wandel zu vollziehen, zeigt sich insbesondere in den in Kapitel 2.1.1 präsentierten Rahmenbedingungen. Die Auftragslage und Zukunftsaussichten sind gut und das Gewerk erfreut sich großer Beliebtheit in der Ausbildung. „Employer-Branding“ ist eine bedeutende Chance, den bestehenden Fachkräftemangel zumindest innerhalb des eigenen Unternehmens anzugehen. Hierzu kommt vor allem den angesprochenen Werten innerhalb des Betriebes, sowie dem öffentlichen Erscheinungsbild eine zentrale Rolle zu.

Mit einer langfristigen Ausrichtung auf nachhaltige Produkte und Beziehungen mit allen Berührungsgruppen können die Betriebe einen Mehrwert für ihre Mitarbeitenden, KundInnen und Lieferanten schaffen und sind aktiver Teil einer Wirtschaftsordnung zum Schutz der Umwelt. Sie können damit eine Grundlage für enkelgerechte Lebensstile schaffen und leisten einen Beitrag zur Sicherung der Wirtschaftsgrundlage für die mittel- und langfristige Zukunft, da sie die ökologischen Grundlagen des Planeten nicht überreizen.

Die Gemeinwohl-Ökonomie bietet dafür wichtige Leitprinzipien und Denkansätze und unterstützt die UnternehmerInnen darin, den Überblick über Entscheidungen und Auswirkungen des eigenen Wirtschaftens zu wahren. Im besten Fall wird der wirtschaftliche Erfolg allgemein zugänglich – innerbetrieblich und außerbetrieblich – und stellt die Kriterien der Ökologie, Transparenz, sozialen Gerechtigkeit und Menschlichkeit in den Vordergrund.

Nehmen Tischlereien eine Vollbilanzierung vor, erhalten sie ein starkes Analyseinstrument als Grundlage der Unternehmenssteuerung um sich wirtschaftlich stabil, resilienter gegenüber Krisen, sozial stark und langfristig nachhaltig aufzustellen. Gesellschaftliches Engagement und Verantwortungsbewusstsein eines Unternehmens schließen damit ganz bewusst den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg nicht aus.

2.3.3 Notwendige Entwicklung der ordnungspolitischen Rahmenbedingungen

Aus den Interviews wird deutlich, dass Unternehmen in ihrem Handeln kapazitativen Grenzen hinsichtlich ihrer Finanzmittel und Zeit unterliegen. Für die Erreichung einer ökologisch- und sozialverträglichen Wirtschaftsform benötigt es ein allgemeinverbindliches Verständnis des Begriffes „Nachhaltigkeit“, an dem sich wirtschaftliche Tätigkeiten orientieren können. Das heißt auch, dass der Maßstab für staatliche Förderungen an der Nachhaltigkeit von ganzheitlichen Konzepten und Baustoffen/Materialien ansetzen muss und einheitliche Messverfahren für den Umwelt- und Sozialeinfluss von Produkten gegeben werden müssen. Dies sind Strukturen, die nicht von individuellen Unternehmen geschaffen werden können und in denen Handwerksbetriebe aufgrund ihrer Kapazitäten einen strukturellen Nachteil gegenüber industriellen Unternehmen haben. Für den Erhalt der bestehenden räumlichen und organisatorischen Ordnung der Handwerksbetriebe müssen Unternehmen durch klare Bewertungsverfahren unterstützt werden, die einfach in der Umsetzung, effektiv in der Wirkung und mit wenig Aufwand in der Dokumentation verbunden sind.

Besonderer Anwendungsschwerpunkt kann hierfür die CO₂-Neutralität von Produkten sowie die Umweltverträglichkeit von Rohstoffen sein, da bei diesen ein Großteil der Umweltbelastung anfällt, der Einfluss der einzelnen Unternehmen jedoch begrenzt ist.

Letztlich benötigt es eine Besserstellung nachhaltiger Produkte gegenüber konventionellen Produkten die sich in entsprechenden ordnungspolitischen Maßnahmen auf Ebene der nationalen, supranationalen und internationalen Gesetzgebung wird darstellen müssen.

Es ist auch eine gesamtgesellschaftliche Verantwortung, dass sozial schwächere Gesellschaftsschichten Zugang zu nachhaltigen Produkten haben. Sie sind in geringerem Maß für Umweltbelastungen verantwortlich, da gerade mit steigendem Gehalt der Konsum zunimmt⁵⁶ und die Nichtbeachtung von Nachhaltigkeit als Kaufkriterium bei unteren Einkommen wohl eher auf eine Nichtbefähigung zum Kauf teurerer nachhaltiger Produkte zurückzuführen ist, als auf Desinteresse wie bei Einkommen ab 5.000€ Netto pro Monat⁵⁷. Da auch bei steigendem Bildungsstand das Bewusstsein für Nachhaltigkeit zunimmt, muss von staatlicher Seite ein hohes Interesse an bestmöglicher Bildung bestehen.

Gerade auf regionaler Ebene sollten Unternehmen die Kooperation mit kompetenten Unternehmen anstreben, sowohl in horizontaler als auch vertikaler Orientierung, um das Potential der Mitarbeitenden voll zu nutzen und den Gemeinwohlbeitrag zu steigern.

⁵⁶ vgl. Abbildung 11 (Anhang)

⁵⁷ vgl. Abbildung 10 (Anhang)

3 Resümee und Ergebnisdiskussion

Im Zuge dieser Arbeit offenbart sich ein grundlegendes Dilemma Gemeinwohl-Ökonomie-orientierter Unternehmen unter den derzeit gegebenen politischen Umständen. Prinzipiell muss es ihr Ziel sein, die ökologischen Einflüsse ihres wirtschaftlichen Handelns so stark wie möglich zu beschränken. Sie richten sich deshalb nachhaltig aus und produzieren bestmögliche Produkte, welche sie dann an in der Regel finanziell bessergestellte KundInnen verkaufen müssen. Nur so können sie die gegenüber der konventionellen Konkurrenz höheren Kosten für nachhaltige Rohstoffe und Organisationsstruktur ausgleichen. Der Personenkreis, der sich nachhaltige Produkte leisten kann, ist mit seiner höheren Kaufkraft aber gleichzeitig für einen größeren Teil der Umwelteinflüsse verantwortlich. Es wird also versucht, einen nachhaltigen Absatzmarkt zu erschließen, dessen KonsumentInnen mit ihrer Kaufkraft und ihrem Konsum das Thema Nachhaltigkeit tendenziell konterkarieren.

Dies legt noch einmal offen, wie wichtig die gesamtgesellschaftliche Anstrengung hin zum Aufbau einer Kreislaufwirtschaft ist, die alle Berührungsgruppen und den Schutz der ökologischen Grundlage in den Blick nimmt. Sie ist Teil der noch größeren Herausforderung über die Sicherung des Wohlstandes unserer Gesellschaft ohne die Überreizung der ökologischen Lebensgrundlage. Der eingangs beschriebene Wertewandel und die dazu vorliegenden Ursachen zeigen uns deutlich: Je langsamer und unentschlossener Maßnahmen zur Umsetzung von Nachhaltigkeitszielen angegangen werden, desto gefährdeter stellt sich schon aufgrund klimatischer Bedingungen die Sicherung des jetzigen Wohlstandes dar, weil etwa für Extremereignisse wie Fluten, Dürren u.ä. große Finanzspielräume eingebüßt werden müssen.

Die aufgezeigte Unternehmensverantwortung reiht sich deshalb selbstverständlich in die gesamtgesellschaftliche Verantwortung ein. Der Ausblick auf ordnungspolitische Rahmenbedingungen macht aber auch deutlich: Die wichtigsten Steuerungsmöglichkeiten liegen in der Hand des Gesetzgebers – und in einer demokratischen Gesellschaft stellt in erster Linie der Souverän den Anspruch an politische Führung, wie sich eine Gesellschaft entwickeln soll. Diese Betrachtung setzt die Bürgerinnen und Bürger in der Frage der Nachhaltigkeit neben ihrer und seiner Rolle als Konsumentin oder Konsument gleichermaßen als politisches Individuum ein, das verpflichtet ist, seinen Beitrag für eine Gesellschaft zu leisten, die gleichermaßen Mitmenschen und die ihn umgebende Umwelt schützt.

Bis zu dem Zeitpunkt, von dem an politische Mehrheiten nicht nachhaltige Verhaltensweisen strukturell sanktionieren und Nachhaltigkeit als auch Gemeinwohl gefördert werden, stellen Bewegungen wie die Gemeinwohl-Ökonomie einen richtigen Schritt in diese Richtung dar.

Mit der Ergebnisbetrachtung über die Frage nach den „Chancen einer nachhaltigen Kundenbeziehung im Tischlerhandwerk nach den Kriterien der Gemeinwohl-Ökonomie“ lässt sich grundsätzlich für das Tischlerhandwerk feststellen: Die Chancen, durch und mit Nachhaltigkeit erfolgreich zu sein, stehen mindestens gut. Der Wandel zu einer nachhaltigen Gesellschaft und Wirtschaft findet jetzt statt und eine Jede und ein Jeder kann ihren/seinen eigenen Beitrag leisten. Deshalb schließt diese Arbeit mit einem Zitat aus einem zu dieser Arbeit geführten Interview, das für Unternehmen und BürgerInnen in gleicher Weise gilt:

„Jeden Euro, den du aus gibst, hat einen Einfluss. Und jeder Euro, den du ein nimmst, hat auch einen Einfluss. Und lass uns darauf fokussieren, wie dieser Einfluss aussieht.“

4 Literaturverzeichnis

Deutsches Lackinstitut GmbH (2002), Die VOC-Richtlinie in Deutschland, Hintergrundinformationen und Praxishinweise zur Umsetzung der 31. Bundes-Immissionsschutzverordnung in lackverarbeitenden Betrieben, Frankfurt 2002

Ernst & Young GmbH (2020), Nachhaltiger Konsum Mai 2020, Stuttgart 2020

Hoffmann, K., Walchner, G., Dudek, L., (2021), 24 wahre Geschichten vom Tun und vom Lassen, Gemeinwohl-Ökonomie in der Praxis, oekom Verlag, München

iubh (2020), Einstellungen zu Klimaschutz und Nachhaltigkeit in Deutschland, Erfurt 2020

McKinsey & Company (2021), Consumers' sustainability sentiment and behavior before, during and after the COVID-19 crisis

Simon-Kucher & Partners (2021), Global Sustainability Study, Bonn/Köln 2021

Statistisches Bundesamt (2021), Unternehmen, tätige Personen und Umsatz im Handwerk - Fachserie 4 Reihe 7.2 – 2019, o.O

Tischler Schreiner Deutschland (2021), Bundesbetriebsvergleich im Tischler- Schreinerhandwerk 2020, Berlin 2021

Umweltbundesamt (2019), Nachhaltige Produkte – attraktiv für Verbraucherinnen und Verbraucher?, Dessau-Roßlau 2019

ZDH (2021), ZDH-Konjunkturbericht 2/2021, Berlin 2021

Internetquellen:

Ammer, L., Utopia, Millionen Menschen in über 90 Länder; Bilder und Eindrücke vom globalen Klimastreik 2021, (26.09.2021), <https://utopia.de/millionen-menschen-in-ueber-90-laendern-bilder-und-eindruecke-vom-globalen-klimastreik-2021-262815/>, Abruf 23.03.2022

Baerbock, A., Auswärtiges Amt, Die Sicherheit der Freiheit unseres Lebens, (18.03.2022), <https://www.auswaertiges-amt.de/de/newsroom/baerbock-nationale-sicherheitsstrategie/2517738>, Abruf 04.04.2022

BMZ, Das Lieferkettengesetz, (2021), <https://www.bmz.de/de/entwicklungspolitik/lieferkettengesetz>, Abruf (23.03.2020)

bpb, Vor fünf Jahren: Textilfabrik Rana Plaza in Bangladesch eingestürzt, (23.04.2018), <https://www.bpb.de/kurz-knapp/hintergrund-aktuell/268127/vor-fuenf-jahren-textilfabrik-rana-plaza-in-bangladesch-ingestuerzt/>, Abruf 04.04.2022

Duden, Nachhaltigkeit, <https://www.duden.de/rechtschreibung/Nachhaltigkeit>, Abruf 23.03.2022

Ecogood, Entwicklung & Erfolge, https://web.ecogood.org/de/idee-vision/entwicklung_erfolge/, Abruf 09.04.2022

Ecogood, Gemeinwohl-Unternehmen, <https://web.ecogood.org/de/die-bewegung/pionier-unternehmen/>, Abruf 09.04.2022

Ecogood, Idee & Vision, <https://web.ecogood.org/de/idee-vision/>, Abruf 09.04.2022

Fridays for Future, Unsere Forderungen an die Politik, <https://fridaysforfuture.de/forderungen/>, Abruf 23.03.2022

Jung & Naiv. (2020, 15.März). Christian Felber über die Gemeinwohl-Ökonomie – Jung & Naiv: Folge 459. YouTube. <https://www.youtube.com/watch?v=7mRe1ntgbj8>, Aufruf 09.04.2022

Kandziora, K., Arte, Jünger, weiblicher, diverser – der neue Bundestag, (26.10.2021), <https://www.arte.tv/de/videos/106376-000-A/juenger-weiblicher-diverser-der-neue-bundestag/>, Abruf 23.03.2022

Pawlik, V., Soziale und ökologische Verantwortung als Kaufkriterium nach Einkommensgruppen 2021, (2022), <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/437500/umfrage/soziale-und-oekologische-verantwortung-als-kaufkriterium-nach-einkommensgruppen/>, Abruf 05.04.2022

Scholz, O., Bundesregierung, Regierungserklärung, (27.03.2022), <https://www.bundesregierung.de/breg-de/aktuelles/regierungserklaerung-von-bundestkanzler-olaf-scholz-am-27-februar-2022-2008356>, Abruf 04.04.2022

Schömburg, J., DHZ, Interview mit Thomas Radermacher (2021), <https://www.deutsche-handwerks-zeitung.de/tischler-preissteigerungen-bis-zu-20-prozent-werden-bleiben-211422/>, Abruf 23.03.2022

SR, Das waren die wahlentscheidenden Themen, (26.09.2021), https://www.sr.de/sr/home/nachrichten/dossiers/wahlen/bundestagswahl_2021/saarland_bundestagswahl_2021_wahlentscheidende_themen_100.html, Abruf 04.04.2022

Statistisches Bundesamt, Neu abgeschlossene Ausbildungsverträge (TOP 20), Insgesamt, (2021), <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Berufliche-Bildung/Tabellen/azubi-rangliste-ausbildungsvertrag-insgesamt.html>, Abruf 28.03.2022

Statistisches Bundesamt, Neu abgeschlossene Ausbildungsverträge (TOP 20), Männer, (2021) <https://www.destatis.de/DE/Themen/Gesellschaft-Umwelt/Bildung-Forschung-Kultur/Berufliche-Bildung/Tabellen/azubi-rangliste-ausbildungsvertrag-maennlich.html>, Abruf 28.03.2022

Trias Pintó, C., EECS, Economy for the Common Good, (2015) <https://www.eesc.europa.eu/our-work/opinions-information-reports/opinions/economy-common-good>, Abruf 09.04.2022

Quellen der Abbildungen und Tabelle:

Abbildung 1:

ZDH (2021), S.13

Abbildung 2:

ZDH (2021), S.17

Abbildung 3:

ZDH (2021), S.19

Abbildung 4:

Ecogood https://web.ecogood.org/media/filer_public/b8/91/b8914183-8b95-4ff9-ba28-b714b107c4a7/2019-02-19-pm-wifo.pdf, Seite 5

Abbildung 5:

17plus.org <https://gwoe.17plus.org/wp-content/plugins/phast-press/phast.php/c2VydmljZT1pbWFnZXMmc3JjPWWh0dHBzJTnBJTJGJTJGZ3dvZS4xN3BsdXMu b3JnJTJGd3AtY29udGVudCUyRnVwbG9hZHMIMkYyMDIxJTJGMDMIM-kZnd29lLWZvZXJkZXJ0LXNkZ3Mta29tcGFrdC0yMTAzMjMtMTgwMC5qcGcmY2FjaGVNYXJrZXI9MTYxNjUwNzkzMi05MjE3NzEmdG9rZW49NWQ2MDI2ZmQ0MzZmM5ZDViMA.g.jpg>

Abbildung 6:

Ecogood <https://web.ecogood.org/de/die-bewegung/pionier-unternehmen/>

Abbildung 7:

Eigene Darstellung basierend auf Abbildung 10

Abbildung 8:

DDS-Online, https://www.dds-online.de/wp-content/uploads/0/4/04407_dds_red_grafik_infografik_des_monats_web2.jpg

Abbildung 9:

Steffan Angermüller (2021), Der Weg zum ethischen GWÖ-Nachhaltigkeitsbericht, persönliches Dokument

Abbildung 10:

Statista, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/437500/umfrage/soziale-und-oekologische-verantwortung-als-kaufkriterium-nach-einkommensgruppen/>

Abbildung 11:

Umweltbundesamt, https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/384/bilder/dateien/3_abb_konsumausgaben-phh_2020-09-22.pdf

Abbildung 12:

Siehe Abbildung 5

Tabelle 1:

Eigene Darstellung nach: Tischler Schreiner Deutschland (2021), S.4

5 Anhang

5.1 Abbildungen



Abbildung 8: Auszubildende im Tischler-/Schreinerhandwerk



Abbildung 9: Stufen der Gemeinwohl-Bilanzierung, empfohlen nach fairmöbeln

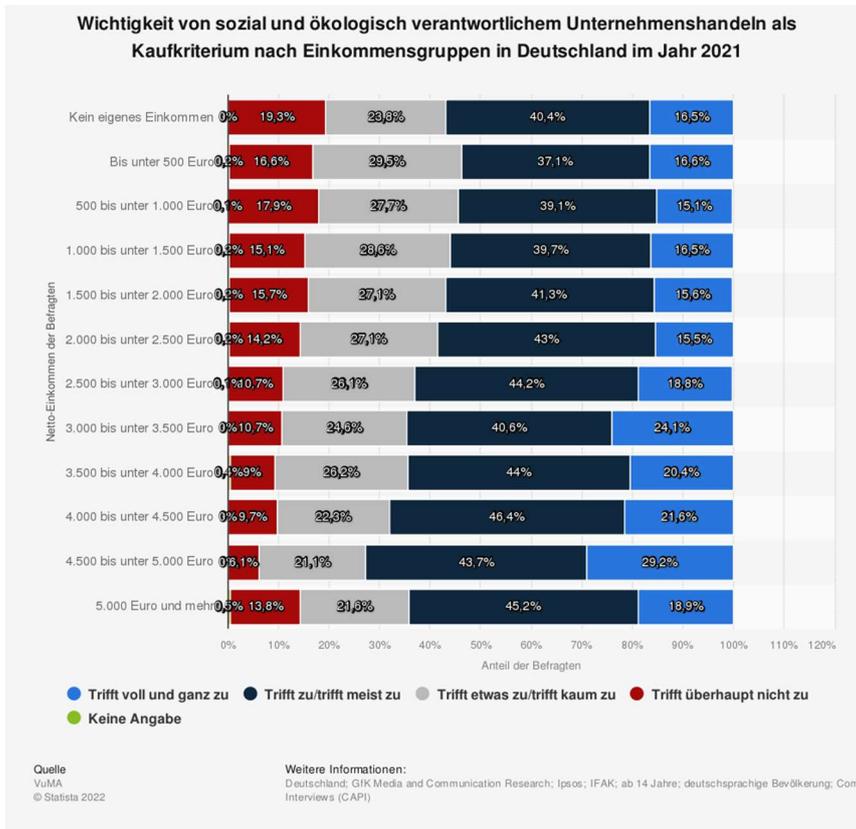


Abbildung 10: Wichtigkeit sozialer und ökologischer Kaufkriterien nach Einkommen

Konsumausgaben privater Haushalte nach dem monatlichen Haushaltsnettoeinkommen 2018

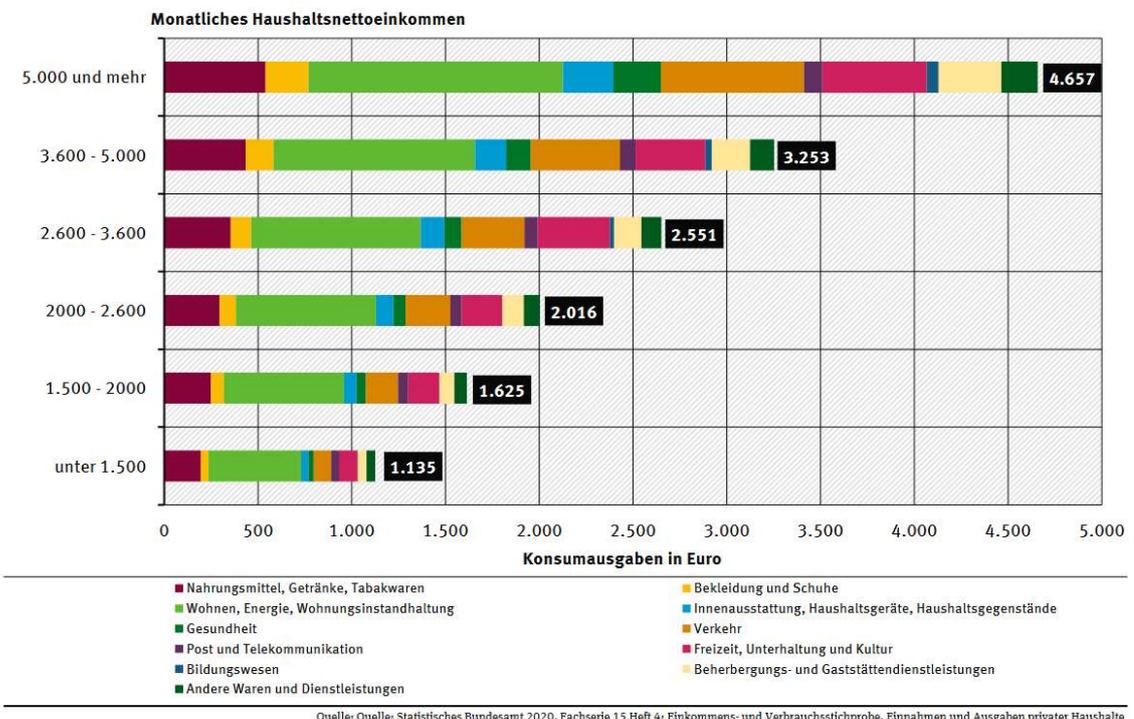


Abbildung 11: Konsumausgaben nach monatl. Haushaltsnettoeinkommen

Lieferant*innen	<p>Menschenwürde</p> <p>A1</p> <p>Menschenwürde in der Lieferkette</p>	<p>Solidarität und Gerechtigkeit</p> <p>A2</p> <p>Solidarität und Gerechtigkeit in der Lieferkette</p>	<p>ökologische Nachhaltigkeit</p> <p>A3</p> <p>Ökologische Nachhaltigkeit in der Lieferkette</p>	<p>Transparenz und Mitentscheidung</p> <p>A4</p> <p>Transparenz und Mitentscheidung in der Lieferkette</p>
Eigentümer*innen und Finanzpartner*innen	<p>Ethische Haltung im Umgang mit Geldmitteln</p> <p>B1</p>	<p>Soziale Haltung im Umgang mit Geldmitteln</p> <p>B2</p>	<p>Sozialökologische Investitionen und Mittelverwendung</p> <p>B3</p>	<p>Eigentum und Mitentscheidung</p> <p>B4</p>
Mitarbeitende	<p>Menschenwürde am Arbeitsplatz</p> <p>C1</p>	<p>Ausgestaltung der Arbeitsverträge</p> <p>C2</p>	<p>Förderung des ökologischen Verhaltens der Mitarbeitenden</p> <p>C3</p>	<p>Innerbetriebliche Transparenz und Mitentscheidung</p> <p>C4</p>
Kund*innen und Mitunternehmen	<p>Ethische Kund*innenbeziehungen</p> <p>D1</p>	<p>Kooperation und Solidarität mit Mitunternehmen</p> <p>D2</p>	<p>Ökologische Auswirkung durch Nutzung und Entsorgung von Produkten und Dienstleistungen</p> <p>D3</p>	<p>Mitwirkung der Kund*innen und Produkttransparenz</p> <p>D4</p>
Gesellschaftliches Umfeld	<p>Sinn und gesellschaftliche Wirkung der Produkte und Dienstleistungen</p> <p>E1</p>	<p>Beitrag zum Gemeinwesen</p> <p>E2</p>	<p>Reduktion ökologischer Auswirkungen</p> <p>E3</p>	<p>Transparenz und gesellschaftliche Mitentscheidung</p> <p>E4</p>

Stand Januar 2020 - Herausgeber: Humanistic Management Practices gGmbH - Autoren: Matthias Casper, Gerd Hofelien - Gestaltung: Lutz Dudek, werkzwei.de - Creative-Commons-Lizenz: Dieses Material steht unter der Creative-Commons-Lizenz Namensnennung - Weitergabe unter gleichen Bedingungen 4.0 International. Um eine Kopie dieser Lizenz zu sehen, besuchen Sie <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>.

Abbildung 12: Gemeinwohl-Matrix 5.0 und Zuordnung der Weltnachhaltigkeitsziele (UN)

5.2 Interviews

5.2.1 Interview „Holzhandwerkstatt Schmidt“

Tischlerei in Winterthur, Ch

Das Interview wurde geführt mit Herrn Schmidt (Inhaber) am 23.03.2022.

Wie sind Sie mit der Gemeinwohl-Ökonomie in Kontakt gekommen?

Ich habe meinen Betrieb hier in der Gemeinschaft Hardt AG, das ist eine alte Spinnereisiedlung und da hat die Lokalgruppe GWÖ-Winterthur ein GWÖ-Fest mit den ersten sechs zertifizierten oder bilanzierten Unternehmen aus Winterthur organisiert. Dazu habe ich den Flyer im Briefkasten gesehen und habe gedacht, warum weiß ich davon nichts, ich pass da eigentlich perfekt rein. Als ich dann an dem Fest teilgenommen habe Kontakt mit den Unternehmern aufgenommen. Die einen waren mir schon bekannt und dann bin ich über die Aktiven aus der Gruppe in den Prozess reingekommen. Mir war dabei von Anfang an das Ziel klar, meinen Betrieb zu bilanzieren. Das war für mich der Einstieg.

Was hat Sie dann überzeugt, eine Bilanzierung vorzunehmen und welche Aspekte der Gemeinwohl-Ökonomie waren besonders überzeugend?

Ich hatte mir die Eckpunkte der GWÖ angeschaut und hab gedacht: „Ja, das ist eigentlich höchste Zeit, dass wir in diese Richtung was unternehmen.“ und ja ich passe da rein. Da musste ich nicht speziell überzeugt werden. Das war für mich ganz klar.

Mit den Zielen der GWÖ konnten Sie sich also identifizieren

Ja, genau

Wann haben Sie denn ihr Unternehmen gegründet und seit wann sind Sie selbstständig?

Ich bin schon viel länger selbstständig, als ich die Schreinerei habe. Ich bin seit rund 19 Jahren selbstständig und die Schreinerei habe ich erst seit 2015.

Die Bilanzierung haben Sie dann wann erstellt?

Das war 2019

Recht früh, kann man also sagen.

Ja, genau

Was verstehen Sie in Ihrem Unternehmen unter dem Begriff Nachhaltigkeit? Was fließt da für Sie mit rein?

Ja, das ist ziemlich umfangreich. Ich arbeite nicht wie eine klassische Schreinerei und verarbeite keine Holzwerkstoffe, außer Massivholzplatten und sonst arbeite ich komplett mit Massivholz. Also keine Spanplatten, kein MDF, keine Kunststoffe, keine beschichteten Holzwerkstoffe und so weiter. Da fängt es eigentlich an. Dann geht es weiter, dass ich meine ganze

Energie, abgesehen von der Heizenergie, als Ökostrom beziehe. Hier in unserer Siedlung betreiben wir auch ein Wasserkraftwerk, welches vor ein paar Jahren gesancturiert wurde.

Dann geht das weiter über die Oberflächenbehandlung. Auch da schaue ich, dass ich keine Kunststoffe einsetze und arbeite nur mit Naturharzölen und diversen Wachsen. Das kommuniziere ich auch und mache meine Kunden darauf aufmerksam, dass wenn Sie eine Oberflächenbehandlung in Richtung Lack o.ä. wollen, dass ich das nicht mache. Wenn es nicht anders geht, kann ich das organisieren oder bei einem zertifizierten GWÖ Malerbetrieb machen lassen. Mit dem arbeite ich schon seit ein paar Jahren zusammen, das funktioniert auch gut, so dass man da wenigstens die Schadstoffmengen auf ein absolutes Minimum reduzieren kann.

Für mich die Philosophie dahinter ist: Ich möchte, wenn ich ein Möbelstück baue, dass es lange hält, also entsprechend konstruiert ist und wenn es am Ende ist und man es nicht mehr restaurieren kann, eigentlich schadstofffrei dem Ofen zuführen kann. Oder man es noch Upcyclen kann. Das geht nicht immer oder nur mit einem größeren Aufwand. Da habe ich diverse Ideen, aber bin da auch gewissen wirtschaftlichen Zwängen unterlegen. Man könnte da noch mehr machen... Genau

Es gibt also immer noch Potenzial Maßnahmen umzusetzen. Was wären zwei Maßnahmen, die sie gerne in Angriff nehmen würden?

Ja dass eine wäre, dass ich am liebsten nur mit lokalem Holz arbeite, was aus einem Umkreis von 10-30, 40km kommt. Dass wäre eine Idee. Ich habe auch damit angefangen, wie die klassische Schreinerei das früher gemacht hat. Die hatten alle ein eigenes Holzlager, was sie natürlich auch bewirtschaften mussten, was ein Risiko ist, was wieder Finanzen bindet usw., aber dass ich wirklich das Holz mit möglichst kurzen Transportwegen hier verarbeiten kann.

Das habe ich angefangen und bin da im kleineren Rahmen mittendrin. Ich habe hier ein paar Bäume eingelagert, die darauf warten, dass sie die richtige Trocknung erhalten können, und dann kann ich sie verarbeiten. Das braucht noch 1- 2 Jahre, bis da eine größere Menge verfügbar ist. Das wäre etwas was auch weiter ausbaufähig wäre.

Dann habe ich mal ein Projekt angefangen, dass aus Zeit- und Geldgründen nicht über den Planungsstatus hinausgegangen. Für den Schreinerbedarf wird das Massivholz immer technisch getrocknet, das heißt, es wird in großen, dafür gebauten Öfen mit kontrolliertem Klima, mit Feuchtigkeit die zugeführt und abgeführt wird, mit steigenden und fallenden Temperaturen in der Regel in einer größeren Sägerei getrocknet. Da war eine Idee gewesen, dass man das mit Sonnenenergie machen kann.

Das ist in einer großen Sägerei, wo viele Holzabfälle anfallen und die mit entsprechenden Auflagen die Abgase betreffend, verbrannt werden aber eigentlich schon sehr nachhaltig.

Sie meinten, Sie konnten sich mit den Zielen der Gemeinwohl-Ökonomie gut identifizieren. Dennoch, hat sich Ihr Blick auf das Thema Nachhaltigkeit durch die Bilanzierung verändert oder hat ein Thema für Sie an Bedeutung gewonnen?

Der Blick hat sich eigentlich nicht verändert, er hat sich noch verstärkt. Mir war schon von Anfang an klar, ich passe da perfekt rein und ich habe da schon ziemlich strikte Vorstellungen gehabt. Der Fokus ist noch schärfer und weiter geworden.

Welche Rolle spielen die Gemeinwohl-Ökonomie und Nachhaltigkeit in Ihrer Außendarstellung für Sie?

In der Werbung setze ich das nicht gezielt ein, das wäre noch ein Punkt, den man noch verbessern könnte. Auf meiner Website wird das GWÖ-Zertifikat angezeigt, da müsste ich auch noch den Bericht online schalten oder die Bilanz publizieren. Darauf werde ich auch immer mal wieder hingewiesen. Das setze ich also nicht gezielt ein, aber es könnte schon noch eine Wirkung haben.

Mit der Darstellung der GWÖ auf meiner Website, denke ich, dass viele Kunden das auch sehen und ich werde auch immer wieder drauf angesprochen. Es ist aber nicht so, dass das für mich eine sehr direkte Wirkung hat oder direkt spürbar ist.

Für die Kunden, die sich mit diesem Thema beschäftigen und dann noch sehen, dass ich GWÖ-zertifiziert oder bilanziert bin, ist das eh klar, dann muss man über das Thema gar nicht mehr reden. Wenn das der Fokus der Kunden ist, dann falle ich schon man in die nähere Auswahl und das ist schon spürbar.

In diesem Sinne ist die Nachhaltigkeit ihrer Produkte dann auch präsent und ihre Kunden sprechen Sie darauf an.

Ganz genau. Es würde das Ganze noch abrunden, wenn ich das noch mehr in den Mittelpunkt rücken würde.

Kann man in dem Zusammenhang sagen, dass Kunden gezielt auf Sie zukommen, weil Sie sie mit Nachhaltigkeit verbinden? Kommt das im Gespräch mit den Kunden vor?

Das kommt im Gespräch mit den Kunden öfters vor. Seit ich meine Website neugestaltet habe und das auch besser, klarer kommuniziere, habe ich eigentlich fast nur noch Kunden, die das sowieso suchen. Das ist dann wie klar, da gibt es dann wie eine Vorauswahl.

Ich habe aber auch immer wieder Kundenanfragen, die glauben, Sie könnten bei mir ein Spanplattenmöbel herstellen lassen, was ich dann nicht tue.

Aber ja, das gibt es schon hin und wieder. Das zeigt Wirkung.

In diesem Sinne, was zeichnet ihre Zielgruppe, ihre Kunden aus?

Das sind meistens sehr bewusste Leute, die auch gezielt etwas wertiges von mir möchten, sei das eine Küche, sei das ein Möbel, Betten usw. Sie machen sich viele Gedanken, auch Gedanken darüber, was moderne Möbel oder IKEA Möbel, ausgasen und was für Auswirkungen das für sie, ihre Kinder und ihre Gesundheit und die Nachhaltigkeit hat. Meistens sind es Kunden, die finanziell bessergestellt sind. Es gibt aber auch andere, die dann entweder sparen oder ein bisschen länger warten müssen, etwa für ein tolles Bett. In der Regel sind es mehr Kundinnen, die direkt anfragen. Meistens sind die Kunden auch sehr ökologisch unterwegs. Nicht immer alle, aber die meisten schon.

Wenn ihre Kunden auf Sie zukommen, was verbinden diese mit Nachhaltigkeit, speziell im Bereich Schreinerei? Deckt sich das mit den Ansichten, die Sie bei Nachhaltigkeit haben oder klären Sie da noch weiter auf, zeigen auf, was nicht nachhaltig ist?

Ja, das kommt alles vor. Viele Kunden sind entweder schon tief drin im Thema Nachhaltigkeit, viele haben aber ein oberflächliches Wissen und gehen nicht in die Tiefe, wissen so das Nötigste oder das Grundlegendste. Wenn die Zeit da ist, dann vermittele ich meistens ziemlich viel Wissen, einfach weil ich finde, das muss auch transportiert werden. Die Leute sollen vom Fachmann die nötigen Informationen erhalten, was ihr Produkt, was sie bei mir erwerben, betrifft. Das ist sehr unterschiedlich, aber die meisten, praktisch alle haben Grundwissen und beschäftigen sich damit. Wenn man das prozentual einschätzen soll, dann sind das 30%, die sehr genau Bescheid wissen, und sich viele Gedanken machen. Etwa 60% sind nicht ganz so tief im Thema drin, aber möchten auch mehr da tun.

Was verbinden Ihre Kunden bezüglich Nachhaltigkeit mit Ihren Produkten? Ist es beispielsweise ein hoher Stellenwert, dass das Holz regional ist, oder werden spezifische Erwartungen an Sie herangebracht.

Ja, das wird schon kommuniziert, das kommt sehr oft von den Kunden selbst, diese Wünsche, dass sie möglichst naturbelassenes, gesundes Holz haben wollen. Das ist schon eine spezifische Anforderung und dann, dass das ganze Möbel möglichst naturbelassen, also durchgängig ist.

Und das Interesse für Nachhaltigkeit bei den Kunden, nimmt das zu?

Da würde ich ganz klar sagen: Ja, das nimmt zu. Das kann aber auch sein, dass das jetzt anekdotische Evidenz ist, weil ich das natürlich auch kommuniziere und das quasi in meiner Filterblase das wahrnehme. Aber für mich in meinem Betrieb, ist das definitiv so, dass nimmt zu.

Sie meinten, Ihre Kunden sind tendenziell finanziell bessergestellt. Ist dann die Bereitschaft für nachhaltige Leistungen mehr zu bezahlen auch klar spürbar, oder gibt es da hin und wieder Schwierigkeiten?

Das ist in meinem Fall klar spürbar. Für die meisten, ist das, wenn wir im Erstgespräch sind, schon klar, dass sie mehr bezahlen, für etwas was nachhaltig und gesund ist und für beide eigentlich eine Win-Win Situation ist. Und sie geben dann zum Teil auch etwas oder einiges Mehr aus als für ein 0815 Möbel. Das kann man sagen, ja.

Perspektivisch betrachtet, was glauben Sie, werden sich durch das Thema Nachhaltigkeit noch für Veränderungen in Ihrer Tätigkeit und den Ansichten ihrer Kunden ergeben?

Ich habe das Gefühl, dass der Trend noch zunehmen wird. Aber das ist auch ganz klar von der wirtschaftlichen Situation der Kunden abhängig. Ich hätte einiges mehr an Kunden, wenn diese finanziell bessergestellt wäre, weil es eben doch klar ist, dass man dafür mehr ausgeben muss. Ich erwarte da schon, dass sich das noch steigern wird, dass da eine Zunahme kommt. Aber das ist schwierig vorauszusehen.

Sofern Sie mit Architekten und Innenarchitekten zusammenarbeiten, zeichnet sich auch da ein höheres Interesse für Nachhaltigkeit seitens der Architekten und deren Kunden ab?

Das kann ich auch klar mit ja beantworten. Ich arbeite momentan mit einem Architekten und einer Architektin zusammen und da war das von Anfang an eine Bedingung, dass ich mich mit Nachhaltigkeit beschäftige und nachhaltige Produkte herstelle. Und die Kunden wollen das auch. In beiden Fällen war das die Bedingung. Jetzt mit der Architektin, mit der ich grade dran bin, eine Baustelle abzuschließen, da war das ganz klar. Da hat auch schon die Bauherrschaft das gefordert, dass man mit möglichst nachhaltigen Produkten arbeitet. Der ganze Bau wurde so auch durchgezogen, dass man keine hässlichen Kompromisse macht. Darauf wurde wirklich großen Wert gelegt. Wenn die Bauherrschaft klare Signale gibt und der Architekt oder die Architektin da auch dabei ist, dann kann das sehr konsequent ausfallen, was auch großen Spaß, viel Freude bei der Arbeit birgt, weil man es dann auch konsequent durchziehen kann und auch ein gutes Gefühl gibt.

Zum Abschluss, wie viele Mitarbeiter haben Sie und in welchem Umkreis sind Sie tätig?

Mitarbeiter ist einer. Ich arbeite noch mit einem befreundeten Schreiner, der auch selbstständig ist, im Nachbardorf zusammen. Man könnte also sagen, 1,5 Mitarbeiter.

Ich habe selten Arbeiten, die weit weg sind, das gibt es aber auch. Der Umkreis sind ca. 50-60km. Natürlich ist hier in der Schweiz alles sehr dicht und sehr nah und im Kanton Zürich sowieso. Das sind dann schon kurze Distanzen.

Und Ihre Hauptgeschäftsfelder sind Möbelbau und Innenausbau?

Ja genau, Möbel, Küchen und Innenausbau.

Möchten Sie selbst noch etwas anfügen, anmerken?

Da könnte man natürlich noch einiges sagen. Was ich denke, die ganze GWÖ-Bewegung wird wahrscheinlich noch stärker werden und ich habe den Eindruck, dass das Wort Gemeinwohlökonomie immer mehr zum normalen Begriff in der Gesellschaft wird und man das nicht unbedingt mit einem GWÖ-Zertifizierten Betrieb verbindet. Es hat aber auch Vorteile, wenn das Wort schon mal geläufig und alltäglich wird und dann auch Einzug in Staats- oder staatsnahe Betriebe erhält. Das erhoffe ich mir eigentlich auch, denn wir sollten schon etwas tun in dieser Welt, was in diese Richtung geht.

Vielen Dank für das Gespräch und dafür, dass Sie sich so schnell die Zeit genommen haben für das Interview.

Gerne geschehen, das ist ja auch ein Punkt, der in der GWÖ-Bewegung wichtig ist, dass man darüber spricht, das kommuniziert und sich Zeit dafür nimmt, dass sie wächst und sich weiterverbreiten kann.

5.2.2 Interview „SÄBU Holzbau GmbH“

Systembau aus Biessenhofen, D

Das Interview wurde geführt mit Christine Machacek (Geschäftsführerin) am 28.03.2022.

Allgemein zu ihrem Unternehmen: Wann wurde Ihr Unternehmen gegründet, wie viele Mitarbeiter haben sie, in welchem Umkreis sind Sie tätig und was würden Sie als Ihre Hauptleistungen beschreiben?

Also gegründet wurde das Unternehmen 1924. Größenordnung: wir sind 47 Köpfe. Wir sind tätig in Bayern, Baden-Württemberg und Südhessen.

Was wir machen: Wir sind Generalbauunternehmer. Unser Hauptbaustoff ist Holz und wir arbeiten nahezu zu 100% für öffentliche Auftraggeber und stark im Bereich Bildung. Bildungsbauten und Sozialgebäude, also Kindergärten, Schulen, Hochschulen oder auch Forschungsgebäude, Institute und Labore. Und das als Generalbauunternehmen – schlüsselfertige Erstellung.

Wie sind Sie mit dem Thema Gemeinwohl-Ökonomie in Kontakt gekommen? Sie hatten dazu im Telefonat vorher auch gesagt, dass das für Sie eine Herzensangelegenheit ist. Ich geh davon aus, das hat Sie auch schon davor beschäftigt. Wie sind Sie zur GWÖ gekommen?

Kontakt mit der Gemeinwohl-Ökonomie hatte ich eher zufällig. Ich interessiere mich stark für nachhaltiges Wirtschaften, war da wahrscheinlich – es ist nämlich schon ein paar Jahre her – im Internet unterwegs und bin dann auf die Gemeinwohl-Ökonomie gekommen und hatte mir vorgenommen – das war 2019 und da gibt es ja auch ein Handbuch, das hab ich auch gelesen, oder angelesen – und hab mir gedacht: „Ah, dass möchte ich auch gerne machen.“ Das ist dann über ein Jahr bei mir so ‚rumgewuppert‘ und dann habe ich mir gedacht: „Ne, ich allein schaffe das nicht, das geht nicht.“ Und wo ich damit abgeschlossen hatte, kam ein Hochschulprojekt, da wurde ich aufmerksam, dass ein Masterstudiengang hier in Kempten, dort Unternehmen gemeinsam mit den Studenten eine Gemeinwohl-Ökonomie Bilanz aufstellen können. Und auf den letzten Drücker bin ich da noch reingerutscht mit unserem Unternehmen. Und da habe ich mir dann gedacht: „Ok, jetzt schaffst du’s.“ Das war letztes Jahr.

Der richtige Anstoß war dann zur richtigen Zeit da, sodass man auch eine Bilanzierung vornehmen konnte?

Ja, da war dann einfach der richtige Zeitpunkt und schön, dass dann jemand an uns gedacht hat und mir eigentlich eine Mail geschickt hat: Schauen Sie mal, da ist sowas grad. Das war der letzte Tag zur Anmeldung.

Der letzte Punkt, der dann überzeugt hat, eine Bilanzierung vorzunehmen war dann, dass einfach die Umsetzung möglich war. Der Entschluss das zu machen, der war eigentlich schon vorher da?

Der war vorher da, ist nur am zeitlichen Invest gescheitert. Den habe ich sehr hoch eingeschätzt. Die Hochschule hatte ihn angegeben mit einem Invest zwischen 10 und 20 Stunden für den Unternehmer. Wir haben Buch geführt: Wir haben uns zu zweit damit beschäftigt und es sind 140 Stunden geworden - trotz Unterstützung der Studenten. Da war die Unterstützung drin mit 40 Stunden. Also 100 Stunden haben wir hier reinvestiert.

Was hat Sie inhaltlich überzeugt eine Bilanzierung vorzunehmen? Was überzeugt Sie an der Gemeinwohl-Ökonomie?

Das Geld nur Mittel zum Zweck ist. Das ist eigentlich kurz gesagt. Da kann ich eine Geschichte zu erzählen. Da war mal ein Unternehmensberater hier bei mir und wollte ins Geschäft kommen und der hat dann zu mir gesagt: „Frau Machacek, wieso stehen Sie eigentlich jeden Morgen auf?“ Ich habe dann ein bisschen überlegt und er hat dann gesagt: „Na mal ganz ehrlich, um Geld zu verdienen.“ Und ich so: „Ne, dafür stehe ich nicht auf.“ Geld ist einfach das Mittel zum Zweck. Wir arbeiten um einen Mehrwert für die Gesellschaft, einen Mehrwert für die Mitarbeiter, einen Mehrwert fürs Unternehmen zu generieren und das Geldverdienen passiert dadurch, entsteht dadurch. Aber alle unsere Handlungen sind nicht ausgelegt auf: „Wir wollen Geld verdienen und deshalb machen wir das so und so.“ Wir müssen Geld verdienen und wir sträuben uns auch nicht dagegen, aber es ist nicht der Antriebsfaktor und dieser eine Satz hat mich schonmal bei der GWÖ total angesprochen. Und ein weiteres ist der Umgang miteinander: Der Umgang mit Lieferanten, der Umgang mit Kunden, der Umgang mit Mitarbeitenden. Dieser Umgang auf Augenhöhe. Das sind so die zwei Hauptthemen.

Wäre es richtig, dass in diesem Zusammenhang als einen ganzheitlichen Ansatz zu verstehen?

Ja, der ganzheitliche Ansatz, genau. Das sagt auch viel mehr aus als nachhaltig wirtschaften, weil grundsätzlich sträube ich mich gegen das Wort nachhaltig, weil das kann alles sein. Und jeder hat ein anders Verständnis darüber.

Das ist ein guter Übergang zu meiner nächsten Frage. Auch wenn man sich ein bisschen gegen den Begriff sträubt, was verstehen sie in Ihrem Unternehmen als nachhaltig und was verbinden Sie mit dem Begriff Nachhaltigkeit?

Also so ganz spontan: Das ich mir heute überlege, dass alles was ich heute mache, Auswirkungen auf die Zukunft hat. Nachhaltig hat was zu tun, wenn man jetzt mal auf unsere Gebäude geht: Das sparsam mit Ressourcen und sinnvoll mit den Ressourcen umgegangen wird, keine Verschwendung. Das geht ganz klein los: Muss ich jetzt das Licht anmachen oder kann ich die Heizung ein bisschen runterdrehen und mich warm anziehen. Oder wie mache ich eine Fassadeneinteilung beim Gebäude, wie viel Verschnitt habe ich da - bis zur Beratung des Bauherrn, welche energetischen Möglichkeiten es bei der Realisierung der Bauprojekte gibt. Sie mögen sich vorstellen, da sind meistens öffentliche Ausschreibungen, oder immer und da sind Architekten mit dabei. Und der Architekt, der denkt manchmal nicht so nachhaltig – der will zum Beispiel eine perfekte Fassade aus Holz ohne Äste - und da einfach unterstützen. Oder wenn das Material nicht passt, von der Ökologie – da zu unterstützen: „Da könnte man doch auch, wie wäre denn das...?“ Weiter nachhaltig ist: Unternehmenskultur –

wie gehen wir im Unternehmen miteinander um? Mitarbeiterkommunikation, angemessene Vergütung... Es sind für mich alle Bereiche, alle Berührungsgruppen aus der GWÖ. Werteverständnis – wie gehen wir miteinander um, welche Werte haben wir? Nachhaltig ist nicht nur die Photovoltaik auf dem Dach.

Wie gehen wir mit finanziellen Mittel um, was machen wir mit unseren Gewinnen? Spekulieren wir damit an der Börse? Halte ich jetzt nicht für nachhaltig – könnte risikobehaftet sein.

Wie versuchen Sie sicherzustellen, dass diese Werte angewendet oder durchgesetzt werden / in der Praxis Anwendung finden?

Also Werte im Unternehmen. Begonnen hat das Thema Werte mit einem Mitarbeiterworkshop. Da haben wir über Werte gesprochen. Wir haben uns alle getroffen, jeder hatte zehn Marker, die er setzen konnte, es gab eine Wertewolke von über 100 Werten, die zur Auswahl standen. Die konnte aber auch noch ergänzt werden durch Mitarbeiter und dann haben wir festgelegt: Wir wollen zwölf Werte definieren für unser Unternehmen und alle haben ihre zehn Punkte dort an den Wert geheftet, der ihnen am wichtigsten war. Das heißt, wir haben alle gemeinsam unsere Unternehmenswerte festgelegt und dazu gibt es jetzt in unserem Unternehmen drei Wertebäume. Die haben unsere Schreiner gemacht und da hängen diese Werte dran. Da ist einer im Flur, einer am Kaffeeautomaten und der dritte ist in der Fertigung. Und zum Beispiel in der Fertigung treffen die sich jeden Freitag vor dem Wertebaum und besprechen Themen, also reflektieren einmal: Wie ist die Woche verlaufen, was ist gut gegangen, wo können wir uns verbessern und machen den Plan für die nächste Woche. Und da hat auch jeder Mitarbeiter die Möglichkeit, einen Punkt, einen Wert sich herauszupicken und darüber was zu sagen. Oder: jedes Mitarbeitergespräch wird auf Werten aufgebaut. Das wird immer mit einbezogen. Oder wenn es einen Konflikt gibt – das gibt es natürlich auch, weil wir leben ja nicht alle glücklich auf einer Insel und es sind Menschen, es menschelt, Menschen haben mal Konflikte – dann arbeiten wir auch permanent daran, dass der andere sich traut über die Kommunikation zu sprechen und zu sagen: „Ich habe dich so verstanden... Finde ich nicht in Ordnung.“ Vor ein paar Jahren wäre es so abgegangen, dass der andere gesagt hätte: „DU hast gesagt.“ Das ist ja schon eine ganz andere Ebene. Und wir arbeiten daran, da lerne ich mit dem ganzen Team, denn wir machen jedes Jahr einen kompletten Workshop – weil das ist total wichtig. Ohne diese Werte können wir nicht arbeiten, wie wir jetzt arbeiten und können uns auch nicht weiterentwickeln. Was wir auch klar definiert haben: Unsere Werte geben uns klar vor für wen wir arbeiten – wir arbeiten nicht für jeden. Wir arbeiten nicht für die Waffenindustrie, wir arbeiten nicht für Firmen, die Tierversuche machen, weil das einfach nicht zu unseren Werten passt. Das haben wir so definiert und da steht auch der Vertrieb dahinter, also wenn da was käme, dann gibt's da kein Angebot.

Was sind für Sie konkrete Maßnahmen Nachhaltigkeit betreffend, die Sie noch umsetzen möchten und wo sehen Sie noch Potenzial, das man noch angehen kann?

Ich gehe einfach mal zurück. Wir haben im Juli 2021 unsere Bilanz bekommen und was total interessant ist, da kommt so viel ins Bewusstsein, was irgendwie schon immer da war, aber so wirklich im Bewusstsein war es nicht. Wir haben rückwirkend zum 01.01 auf bayerischen

Ökostrom, rein aus Wasserkraft umgestellt. Wir haben seit August das Job-Rad für unsere Mitarbeitenden – einfach als Anreiz mehr mit dem Rad zu fahren und die Mitarbeiter freuen sich natürlich auch, wenn es sowas gibt. Wir werden dieses Jahr unsere Bürofassade energetisch sanieren und das Bauprojekt läuft nächsten Monat an. Und wenn es noch klappt: Für Ende dieses Jahr werden wir eine Photovoltaik-Freiflächenanlage herstellen. Das sind die konkreten Maßnahmen.

Es gibt noch mehr – man vergisst so viel... Sie müssen sich vorstellen, wir haben große Transporte. Unsere Bauteile, die werden in Folie eingepackt. Bis dato, bis Anfang/Mitte 2021 haben wir die mit Recyclingfolie verpackt, aber die wird wieder weggeschmissen und jetzt haben wir Planen, die dann wieder von der Baustelle zurückkommen und wiederverwertet werden. Das sind natürlich alles Investitionen, das muss man sich leisten können. Aber wenn man es sich leisten kann, dann ist das eine gute Sache.

Gab es auch Dinge, auf die durch die Bilanz ein verstärkter Fokus gelegt wurde oder ein Fokus gewonnen wurde, den man vorher nicht hatte?

Konkretes Beispiel, die ökologische Ausrichtung des Unternehmen selbst. Da ging es um den Strom: „Den Strom den haben wir halt immer schon so bezogen.“ Da ist eine Portion Bequemlichkeit dabei, weil es gibt viel Ökostrom, der „Öko“ ist, aber der ist bloß Öko, weil er freigekauft ist. Und wir wollten tatsächlich richtigen ökologischen Strom und das ist eben jetzt die bayerische Wasserkraft. Mit den Sachen muss man sich auch beschäftigen und das kam über die Gemeinwohl-Ökonomie: Sich hinzusetzen und zu sagen: „Ok, ich beschäftige mich jetzt damit. Was ist denn was und wo muss ich denn unterscheiden.“

Dann war ein Verstärker – darüber habe ich noch gar nicht gesprochen: Wir sind seit Oktober klimaneutrales Unternehmen – wir produzieren Klimaneutral. Das hat immer schon ‚gewappert‘ im Untergrund und wollte irgendwie hoch und kam nicht hoch. Und über die GWÖ ist das Projekt dann angegangen worden. Das hat jetzt zur Folge, dass wir darüber nachdenken, auch das klimaneutrale Produkt anzugehen. Was natürlich ein Riesenprojekt ist.

Faktisch alle Ihrer Aufträge sind öffentliche Aufträge. Welche Herausforderungen stellen sich durch den öffentlichen Bereich und welche Entwicklungen bemerken Sie im öffentlichen Bauen im Bereich Nachhaltigkeit. Welche Anforderungen und Ansprüche stellen die Kommunen selbst an Neubaugebäude?

Also bis vor kurzem, zwei Jahre zurück, war es immer so, dass der Preis ausschlaggebend war. Heute gehen die Kommunen immer mehr den Weg, dass der Preis nicht zu hundert Prozent das Kriterium ist, sondern 40/50/60 Prozent und andere Kriterien mehr in den Vordergrund rücken. Und das ist tatsächlich: Welcher Baustoff wird verwendet – die Ressourcen spielen eine Rolle; dann welche Qualifikationen im Unternehmen vorhanden sind, spielen eine Rolle; Qualität spielt auch immer mehr eine Rolle. Die Baustoffe werden alle mit Bewertungen behaftet und es nicht mehr allein der Preis, sondern die Summe.

Auch die Kommunen machen sich auf den Weg, ganzheitlicher zu denken, das ist aber ganz unterschiedlich. Manche übertreiben es gleich und machen einen fünfzigseitigen Katalog – wenn sie den als Unternehmern anschauen, dann sagen Sie: „Da steckt so viel Arbeit drin, da

mache ich nicht mit.“ Und dann gibt es ganz verschiedene Ausprägungen, was halt abgefragt wird in puncto Nachhaltigkeit. Es verändert sich.

Die politischen Ansprüche an Nachhaltigkeit sind dann auch noch sehr unterschiedlich?

Ja, aber man merkt, dass es mittlerweile wohl schon etwas mehr als Lippenbekenntnisse sind. Das sich tatsächlich konkret was verändert. Sie müssen dann auch eben die eingesetzten Materialien und Stoffe, die Sie verarbeiten angeben und die werden dann auch bewertet.

Gibt es eine Möglichkeit, sich über die Ausschreibung hinaus mit seinem Standpunkt als Unternehmen für Nachhaltigkeit und Werte bei den Kommunen zu präsentieren.

Ja, das gibt es schon. Es ist ja meistens so: Die Ausschreibungen sind digital – man kann dort Zusatzdokumente hochladen. Wir nutzen es in der Form, dass wir Eigennachweise bringen, die Kompetenz unseres Teams rüberbringen, schreiben, welche Qualifikationen wir im Unternehmen hier haben. Wir haben auch zu unserer Gemeinwohlbilanz eine Broschüre, die laden wir zum Beispiel hoch.

Wenn wir der Meinung sind, da kann man noch was machen – Sie dürfen ja erstmal überhaupt keine Änderung an der Ausschreibung machen – dann erlauben wir uns, wenn wir meinen wir haben noch eine Idee, die über ein Begleitschreiben hochzuladen. Die Möglichkeit hat man. Inwieweit sie berücksichtigt werden: Ich denke, dass sie einen Einfluss haben – kommt auf den Auftraggeber an. Es ist ja auch eine Frage des Gegenübers – wie tickt denn das Gegenüber?

Oder der ganze Gemeinderat.

Klar. Wir hatten ein Projekt: Das ganze Projekt ist mit Kesseldruckimprägnierten Platten, Sperrholzplatten an der Außenfassade gemacht worden. Wir haben uns mit Händen und Füßen dagegen gewehrt – das war so ausgeschrieben, wir mussten es so anbieten – wir haben mit Händen und Füßen versucht, den Bauherrn und Architekt davon zu überzeugen, dass das nicht der richtige Weg ist. Manchmal kann man halt nicht überzeugen, wenn das dem Gegenüber egal ist. Und das war auch noch ein Kindergarten, wo Kinder in Kontakt mit der Imprägnierung kamen. Dann müssen Sie halt sagen: „Ja dann ist es so, ich habe alles versucht.“

Was schätzen Sie selbst, wie nimmt das Interesse zu oder wie wird sich das Interesse für nachhaltige Gebäude, für nachhaltiges Wohnen und Arbeiten entwickeln?

Es wird sich in Richtung nachhaltiges Bauen, ressourcenschonenderes Bauen, den ganzen Zyklus eines Gebäudes zu berücksichtigen in seiner Auswirkung, das wird sich weiterentwickeln. Durch den politischen Impuls, dass jetzt da – es gibt die Regel bei öffentlichen Auftraggebern, dass die bis 2030 klimaneutral bauen. Ich halte das für etwas sportlich, das wird nicht klappen. Der Schritt ist zu groß. Aber die müssen. Ich glaube, dass sich das dahinentwickelt.

Das nachhaltige Bauen und damit auch die Herausforderung an Dokumentation im Unternehmen selbst wird sich noch massiv erweitern?

Ja. Und wer heute nicht da schon in den Startlöchern steht und sich damit beschäftigt, für den wird es schwierig werden.

Also kann man auch sagen, dass nachhaltige Produkte und nachhaltiges Angebot heute nicht nur ein Selbstzweck sind, sondern auch Teil des wirtschaftlichen Bestehens am Markt sein muss?

Also so glauben wir das. Das ist unsere Überzeugung. Ja, auf jeden Fall. Und was hier halt noch fehlt, sind verbindliche Strukturen und dass mit einem Maß gemessen wird. Da gibt es noch nicht so viele Standards. Das ist ganz neu, das ist wirklich neu. Wir reden da jetzt schon lang drüber, aber da sind wir noch in den Kinderschuhen.

In diesem Sinne müssen die Normen und Richtlinien noch nachgezogen werden?

Ja, und ein Verständnis darüber, wie wird was bewertet. Es gibt vier verschiedene Bewertungsstufen – ich kann mich auch Klimaneutral nennen, weil ich irgendwas mache: Greenwashing. Irgendein Zertifikat kaufe, dass es halt gekauft ist. Letztendlich können wir im Moment nur Klimaneutral sein, wenn man über Zertifikate ausgleicht. Aus unserer Sicht müssen das aber Zertifikate sein, die es nicht sowieso gibt, sondern die es nur gibt, weil Firmen da sind, die die Zertifikate kaufen – zum Beispiel Aufforstungsprojekte. Würden die Firmen diese Zertifikate nicht kaufen, gäbe es das Aufforstungsprojekt nicht. Das sind wiederum zertifizierte Projekte, aber da gibt es noch keine Standards.

Also der politische und wirtschaftliche Rahmen für nachhaltige Strukturen und Richtlinien muss noch weiter ausgearbeitet werden?

Ja, konkretisiert werden. So ist es.

Merken Sie, wenn Sie mit Architekten oder Zulieferern zusammenarbeiten, dass der Anspruch für Nachhaltigkeit wächst? Und was sind Ihre eigenen Herangehensweisen, um Nachhaltigkeit in nachgerückten Unternehmen zu fördern?

Also einmal: Die Architekturbüros - kann man nicht pauschal sagen, sowohl als auch. Es gibt Architekturbüros, denen sind andere Kriterien wichtiger als Nachhaltigkeit. Beispiel Plattenaufteilung, die sind dann nicht Verschnittoptimiert, sondern die sind so ausgelegt, dass es dieses architektonische Bild gibt, wie es sich der Architekt vorstellt. Das gibt es. Dann habe ich Ihnen das Beispiel genannt, mit dem Kesseldruckimprägnierten Sperrholzplatten. Aber es gibt auch Architekten, die tatsächlich schon da ein Auge draufwerfen, wo man merkt, die beschäftigen sich damit und sind dafür offen. Und wir versuchen auch, Impulse zu setzen – Sie können ja nur Impulse setzen. Sie können nicht sagen, jetzt machen wir es anders als du willst, das geht halt nicht.

Und auf der anderen Seite bei Lieferanten: Es gibt Lieferanten, die tatsächlich auch schon das klimaneutrale Produkt anbieten. Es gibt auch Lieferanten, die selbst Klimaneutral sind. Ich habe jetzt selbst nicht so viel mit Lieferanten zu tun, aber ich würde sagen, da ist noch echt Entwicklungspotential da.

Sofern Sie das einschätzen können, nimmt das Interesse für Nachhaltigkeit bei Architekten zu und nehmen sie wahr, dass die ihre Kunden dahingehend stärker beraten?

Teilweise ja und teilweise eben nicht. Da kann man nicht sagen, alle laufen jetzt in die Richtung.

Wenn man einen mittelständischen Betrieb betrachtet, einen Handwerksbetrieb, der heute noch nicht das Thema Nachhaltigkeit fokussiert wie es vielleicht gesellschaftlich nötig wäre, glauben Sie, dass die Gemeinwohl-Ökonomie richtige Impulse setzen kann, diese zu mehr Nachhaltigkeit zu bewegen?

Ich glaub schon. Allerdings glaube ich, sind da nur Unternehmen, Inhaber oder Führungskräfte offen, wenn ihr Fokus nicht auf diesem ewigen Wachstumstrip ist – wachsen, wachsen, wachsen - der kann damit nichts anfangen. Und wenn der Fokus nicht ist „Unser Tun ist ausschließlich ausgerichtet auf Geld verdienen.“ Wenn das nicht ist, dann glaube ich, ist für so jemanden die GWÖ charmant.

Ich glaube auch, dass ist eigentlich für Menschen, die sich mit dem, was jetzt ist, nicht zufriedengeben. Die interessiert sind, an sich weiterarbeiten, sich weiterentwickeln, um mal zu erforschen: „Wo stehe ich denn.“ Also für uns war das erstmal eine Ist-Aufnahme. Spannend wird es dann erst in zwei Jahren, wenn wir die nächste Bilanz erstellen, um zu schauen, wie haben wir uns denn entwickelt.

Vielen Dank für das Gespräch und ihre Zeit.

5.2.3 Interview „IFUB GmbH“

Architektur- und Innenarchitekturbüro in München/Berlin, D

Das Interview wurde geführt mit Bernhard Kurz (Geschäftsführer) am 25.03.2022

Wann habt ihr Euer Unternehmen gegründet, wie viele Mitarbeiter sind aktuell beschäftigt und in welchem Angebotsumkreis seid Ihr tätig?

Also gegründet haben wir uns am 01.05.2012, das heißt, am ersten Mai werden wir zehn. Wir sind jetzt sieben, ab 1. April 8 Leute inkl. Geschäftsführung und wir beschäftigen uns mit Architektur und Innenarchitektur. Viel im Bereich Sanierung, aber auch im Neubau. Wir machen – jetzt nicht nur, weil wir es unbedingt wollen – sehr viel kleine Sachen, also wir sind tätig von der Küche, jemand der irgendwie Küchenplanung braucht, bis zu Mehrfamilienhäusern. Das größte sind aktuell 15 Wohneinheiten – größer wäre jetzt aber auch kein Problem für uns.

Also Architektur und Innenarchitektur auch verbindend?

Genau. Von den Nutzungen her machen wir hauptsächlich Wohnen und Büro. Büro ist jetzt in der letzten Coronazeit ein bisschen eingeschlafen, weil halt sehr wenig Büros geplant wurden – zumindest bei uns ist es ein bisschen eingeschlafen – kommt aber jetzt wieder und ansonsten haben wir auch schon Cafés geplant und ja, das sind hauptsächlich die Bereiche, wo wir uns bewegen, also Wohnen und Büro.

Und das in welchem Angebotskreis? Also Raum München oder darüber hinaus?

Wir haben Büros in München und Berlin und dadurch können wir relativ viel von Deutschland abdecken. Das südlichste war bisher Wien und das nördlichste war bisher Schwerin. Jetzt haben wir gerade auch was in Hamburg. Die Hauptsachen sind natürlich in München und Berlin selbst und Umland. Also ich meine Berlin/Brandenburg und München/Bayern sind schon unsere Hauptsachen, weil man da auch noch so nah dran ist, dass man da auch, wenn nicht eine Bauleitung zumindest eine künstlerische Oberleitung machen kann, wenn auch die Baustelle läuft, was schon immer ziemlich wichtig ist, um die Qualität zu sichern.

Wie bist Du in Kontakt gekommen mit der Gemeinwohl-Ökonomie?

Grundsätzlich waren wir vorher schon – wir haben immer schon ein bisschen anders getickt. Als wir uns 2012 gegründet haben, fanden wir die sozialen Faktoren in Architekturbüros ziemlich schlimm und auch den Umgang mit HandwerkerInnen fanden wir ziemlich ätzend und diesen reinen Fokus aufs Geld fanden wir sehr sehr ätzend von Anfang an. Wir wollten uns eigentlich von Anfang an da anders positionieren. Und wir haben auch, bevor wir jemals von der GWÖ gehört hatten, hatten wir schon den Begriff Gemeinwohl verwendet, also wir haben schon gesagt, wir wollen gemeinwohlorientierte Architektur machen. Das heißt, wir wollen soziale und ökologische Faktoren berücksichtigen. Zum ersten Mal in Kontakt gekommen mit der GWÖ sind wir aber erst Ende 2020, sind dann aber auch relativ schnell Mitglied geworden und hatten dann das Glück, dass sich in München eine Peer-Group geformt hat, für eine Gemeinwohl-Bilanzierung und das war eh so eine Phase, wo wir im Büro sehr viel hinterfragt haben und wo wir uns auch neu ausrichten wollten und bisschen Input auch ganz sinnvoll

fanden. Und dann haben wir uns halt uns für diese Peer-Group angemeldet und sind dann ungefähr Anfang letzten Jahres losgestartet und haben dann die Gemeinwohlbilanz bis zum Ende letzten Jahres abgeschlossen.

Was hat euch dann speziell an der Gemeinwohl-Ökonomie überzeugt und dann auch den Entschluss fassen lassen, eine Bilanzierung vorzunehmen?

Eigentlich dieser komplett umfassende Ansatz. Grundsätzlich muss man vielleicht einen Schritt zurückgehen. Rein ökonomisch stehen wir sehr sehr kritisch dem aktuellen System gegenüber. Wir haben ja momentan ein System, dass sich rein auf Wachstum ausrichtet, das ist alles was zählt und Wachstum ist aber nicht das, was das Leben lebenswert macht. Das hat Kennedy gesagt, einer von den Kennedys, ich weiß nicht mehr welcher. Der hat gesagt: „Im Bruttoinlandsprodukt ist alles drin außer den Dingen, die das Leben lebenswert machen.“ Aber wir fokussieren uns ja letztendlich nur auf das Bruttoinlandsprodukt. Das ist alles worum es geht. Und da ist aber kein gesunder Wald drin. Der ist erst drin, wenn ich den abschneide. Und da ist auch kein sauberes Wasser drin, sondern das ist erst drin, wenn es verschmutzt ist und ich es reinigen muss. Dann passiert da was im Bruttoinlandsprodukt und es ist ‚gut.‘ Die Absurdität lässt sich schon unter diesen zwei Beispielen ganz gut sehen und ich habe lange nach einem System gesucht, nach einer Idee eines neuen Systems, weil ich meine, dass der Kommunismus auch nicht super funktioniert, das wissen wir ja vielleicht auch mittlerweile und ich meine, diese zwei Systeme gibt es halt erst seit ungefähr 200 Jahren und wir sind ja Menschen und können uns ja auch andere Sachen ausdenken und vorher gab es auch andere Systeme und es hat auch funktioniert – vielleicht auf andere Art und Weise und vielleicht mit anderen Problemen – aber es gibt nicht nur Kapitalismus und Kommunismus. Und dann habe ich die Gemeinwohl-Ökonomie entdeckt und dann fand ich erstmal den Ansatz ganz spannend, weil das schöne ist ja daran, die Idee ist ja einfach. Die Idee ist zu sagen, lasst uns verfassungsgemäß agieren. In der Verfassung steht drin, Kapital ist Mittel zum Zweck – und nicht der Zweck. Der Kapitalismus sagt, wie der Name schon sagt: Das Kapital ist der Zweck. Und das ist eigentlich nicht das, wie es sein kann – und in der Verfassung steht es auch anders drin. Das ist eigentlich auch das Grundprinzip der GWÖ. Und das fanden wir erstmal faszinierend und letztendlich hat uns dann auch daran gefallen, dass es sehr sehr umfassend ist, was die GWÖ hier macht. Fast alle, die sich jetzt im Bereich der Nachhaltigkeit tummeln, die gucken halt auf ihr Produkt – machen wir auch. Und selbst beim Produkt ist man dann immer noch so monofokussiert. In der Architektur ist es, wenn ich nachhaltig bin, heißt es: Ich bin energieeffizient. Wer sich ein bisschen damit auseinandersetzt: Architektur und Energieeffizienz ist ein kleiner Teil von ganz vielen, aber nicht der wesentliche für Nachhaltigkeit. Aber trotzdem fokussieren sich alle nur darauf und die GWÖ macht das Ding auf. Die sagt erstmal: guck dir nicht nur dein Produkt an, sondern guck dir alle an, mit denen du zu tun hast. Und du guckst dir alle anhand von Werten an. Jeden einzelnen, mit dem du zu tun hast, guckst du dir an. Jeden Euro, den du aus gibst, hat einen Einfluss. Und jeder Euro, den du ein nimmst, hat auch einen Einfluss. Und lass uns darauf fokussieren, wie dieser Einfluss aussieht. Das fanden wir sehr sehr spannend und dieser Peer-Group Prozess hat extrem Spaß gemacht. Wir hatten da tolle andere Unternehmen mit dabei, mit denen wir uns sehr gut verstanden haben und wenn man sich dann so plötzlich komplett hinterfragt, dann fängt der Kopf an zu rattern und dann passieren ganz ganz viele Dinge.

Also eigentlich zusammenfassend: Dass das Umfassende betrachtet wird und man alles auseinanderdröseln, wäre die Kernaussage zur GWÖ.

Ja vor allem das wichtige ist: Das Umfassende, was bewirkt das? Dieser ganze Prozess hat eine Sache bewirkt. Man bringt den Fokus weg von der Kapitalvermehrung. Den haben wir alle total drin. Wir gucken immer drauf, dass wir mehr Gehalt bekommen. Ich muss als Geschäftsführer eine Finanzbilanz abgeben. Das muss ich jedes Jahr für mein Unternehmen und da muss ich drauf gucken, dass zum Schluss mehr drauf ist, als vorher und eigentlich guck ich nur da drauf – die ganze Zeit, oder habe ich viel zu viel drauf geschaut. Und es gibt aber so viel mehr andere Aspekte, die viel wichtiger sind, als dieser reine Kapitalaspekt – und den Fokus da wegzubringen, das ist glaube ich das fantastische an der ganzen Idee, weil man plötzlich anders agiert und plötzlich wird jede Entscheidung von anderen Einflussfaktoren bestimmt. Da hat man natürlich auch immer Zwänge, aber das ist eigentlich das mächtige Tool an dieser ganzen Idee.

Wenn Ihr jetzt in eurem Unternehmen schaut, was fließt da in den Begriff Nachhaltigkeit ein? Was seht Ihr für euch als Herausforderung oder was wollt Ihr bewegen, wenn Ihr an Nachhaltigkeit denkt?

Nachhaltigkeit ist natürlich ein ziemlich verbrauchter Begriff. Es gibt zwei Aspekte für uns. Das eine ist das, was wir in unserer Arbeit tun: Architektur – da haben wir jetzt gerade erst unsere 10 Punkte des gemeinwohlorientierten Bauens aufgestellt. Das ist aber, wenn ich mir meine GWÖ-Bilanz anschau, die ich letztes Jahr zu Ende geschrieben habe, ein Punkt von 60. Und natürlich beschäftige ich mich mit diesem einen Punkt sehr viel mehr in meinem Alltag. Deshalb ist der auch sehr sehr wichtig für uns, aber diese anderen 59 Punkte sind genauso wichtig für uns – die muss man auch berücksichtigen. Deswegen ist es relativ schwer zu sagen, was denn ‚nachhaltig‘ für uns ist. Ich finde immer ein besseres Wort für Nachhaltigkeit ist eigentlich Enkelgerecht. Ein System zu haben, das eine lebenswerte Zukunft auch für unsere Enkel möglich macht. Das ist viel viel stärker als Nachhaltigkeit. Nachhaltigkeit gibt es auch im Bereich der Wirtschaft – nachhaltig wirtschaften tue ich auch, wenn ich darauf gucke, dass ich in fünf Jahren noch genug Geld habe.

Um diese Frage ein bisschen umzuformulieren: Was bedeutet dann in eurer Arbeit Enkelgerechtigkeit herzustellen im Blick auf eure Produkte und im Blick auf eure Mitarbeitenden?

Gut, also Mitarbeitende ist so, wir haben unsere interne Arbeitsweise intern sehr sehr anders aufgestellt. Unsere Branche ist halt geprägt von Überstunden und schlechter Bezahlung und das wollten wir nicht so machen. Bei uns wird jede Überstunde ausgezahlt – es sollte eigentlich keine geben, es gibt auch sehr wenige und wenn dann wird sie ausgezahlt oder abgefeiert. Wir haben auch jetzt gerade im letzten Jahr die 32 Stunden Woche eingeführt, achten da auch drauf, dass die eingehalten wird. Wir haben diverse Dinge, die wir unseren Mitarbeitenden möglich machen: Homeoffice war für uns schon immer Normalfall. Wir haben uns gegründet, mein Partner in Berlin, ich in München, das heißt, wir haben schon immer online gearbeitet – es war schon immer egal, wo jemand ist, solange gute Arbeit gemacht wird – und das haben wir jetzt auch auf unsere Mitarbeitenden übertragen. Wir lassen denen sehr sehr viele Freiheiten und wir nehmen die mittlerweile ganz stark in unsere Entscheidungsfindung mit hinein, also wenn es wesentliche Entscheidungen gibt, die alle betreffen, dann entscheiden auch alle

mit. Und wir haben, was ich relativ wesentlich fand, eine komplette interne Transparenz – auch im GWÖ-Bericht stehen ja unsere Geschäftszahlen drin. Es kann intern jeder alle unsere kompletten Geschäftszahlen sehen – wir stellen die auch vierteljährlich vor. Und wir schütten keine Gewinne mehr an die Gesellschafter aus. Wir haben beschlossen: Es gibt unser Gehalt und das Gehalt ist offen – auch für die Geschäftsführung – und alle können die Gehälter einsehen und die gehen auch automatisch alle hoch. Die Gehaltstabellen werden gemeinsam festgelegt und wenn es einen Gewinn gibt, dann wird der nicht ausgeschüttet, sondern man überlegt sich gemeinsam, was man mit dem Geld macht. 10% werden gespendet, wenn man was hat. [...] Vom Prinzip her, geht es nicht darum, dass wir zwei Geschäftsführer uns irgendwann eine neue Segeljacht kaufen können, sondern es geht darum, dass wir das gemeinsam erwirtschaftete Geld auch gemeinsam für gute Dinge verwenden. Das ist jetzt der Teil ‚Intern.‘ [...] Dann gibt es die 10 Punkte des gemeinwohlorientierten Bauens, die wir für uns festgelegt haben. Eigentlich ist das etwas, was schon immer in vielerlei Hinsicht gelebt haben, sind auch Punkte, die sich in den letzten Jahren entwickelt haben und wir hatten immer schon ein diffuses Bild von diesen ganzen Punkten und haben dann gesagt, wir müssen das jetzt aufschreiben – was ist denn eigentlich unser Ansatz? Und das haben wir dann auch letztes Jahr endlich gemacht und auch im Zuge der Gemeinwohl-Bilanzierung haben wir dann gesagt, wir müssen das klarer ziehen. Es geht uns ja auch darum, dass unsere KundInnen wissen, was denn unser Ansatz ist und was denn eigentlich gemeinwohlorientiertes Bauen heißt – und aber auch intern, dass wir immer wieder den Fokus darauf zurückbringen, was denn diese Punkte sind.

Diese Punkte werden dann auch den Kunden gegenüber klar kommuniziert?

[...]

Diese zehn Punkte sind: 1. ‚Nicht Bauen‘ – das war uns sehr wichtig, allen klar zu machen, dass bauen an sich einen extremen Einfluss auf unsere Umwelt hat. 40% der weltweiten Emissionen sind aus dem Bausektor. Da reden wir überhaupt nicht drüber und die Bundesregierung redet über 400.000 neue Wohnungen bauen – und anderswo reißen wir Wohnungen ab. [...] Für uns war das der wichtigste Punkt und natürlich hinterfragt man sich selbst, aber das ist auch wesentlich.

Wenn man bauen muss, dann besser ‚Sanieren vor neu bauen,‘ das ist auch der zweite Punkt. Jedes Bauteil, das man erhält, ist ein vermiedener Verlust. Keine CO₂ Emissionen zusätzlich, sondern möglichst viel erhalten.

Dann ist ganz groß – das ist auch eines der wichtigsten Argumente, das wir gegenüber unseren KundInnen haben – ‚Weniger und kleiner bauen.‘ Die Baukosten gehen ja gerade durch die Decke. Wenn wir davon ausgehen, dass wir für das ökologischere Bauen, wie man es klassischerweise versteht, mehr Geld brauchen, dann müssen wir kleiner bauen. Wenn ich ein definiertes Budget habe, dann kann ich mir hundert gute Quadratmeter bauen oder zweihundert beschissene. Und wir sagen unseren KundInnen: „Lasst uns hundert gute Quadratmeter bauen.“

Dann, was wir mittlerweile sehr viel machen, ist ‚Wandlungsfähig bauen.‘ Wir versuchen alle Planungen, die wir machen, so zu machen, dass man nicht in fünf Jahren wieder umbauen muss, oder dann in 15 Jahren die Möglichkeit hat, auch wieder zu verkleinern. Gerade das

Thema Familien – wir machen sehr viel für Familien, da ist immer das Thema: Jetzt sind die Kinder zwölf, jetzt brauche ich ein Zimmer mehr – oder jetzt sind die Kinder ausgezogen, und ich wohne plötzlich auf einer viel zu großen Wohnung. Wir planen immer so, dass die möglichst flexibel umbaubar sind. Das ist letztlich nicht nur den Wohnraum zu übertragen, sondern auf jedes Projekt – möglichst wandlungsfähig bauen, dass man Nutzungen ändern könnte. Das man im Büro vordenkt, dass das Büro irgendwann mal eine Wohnung sein könnte, oder umgekehrt. Das geht immer nur bis zu einem gewissen Maß.

Im Zentrum ist das ‚Für und mit Menschen bauen‘ dass wir für unsere NutzerInnen planen und nicht für uns als ArchitektInnen. Das ist so ein Punkt, den die ArchitektInnen nicht immer so haben.

Das ist ein Part davon. Dann ist es so, dass wir mit allen Menschen gut zusammenarbeiten wollen – Handwerker respektieren wollen, niemand ausbeuten wollen in unserer Arbeit. Gute Zusammenarbeit ist die Basis jeden Projekts.

An welchen Kriterien macht Ihr das fest?

Wir versuchen, auf unsere KundInnen einzuwirken, dass man sich erstmal nicht unverschämt verhält, dass man eine gute Zusammenarbeit pflegt, dass man offen spricht und dass man nicht zu hart verhandelt, sondern sagt: „Die Leute müssen auch Geld verdienen“ und das man versucht auf Augenhöhe zu arbeiten – dass man sich nicht über die stellt. Jedes Gewerk macht seinen Job den ganzen Tag und ich muss aber 15 oder 20 solcher Gewerke koordinieren - klar wissen die alle einzeln besser, was die zu tun haben oder kennen ihre Normen besser, wissen besser, was funktioniert und was nicht, auch wenn es in der Norm anders drinsteht – und da eine Vertrauensbasis aufzubauen, dass ist das, was wir versuchen. Es funktioniert nicht immer, kann ich ganz klar sagen. In dem Moment, wo du sagst, du bist Architekt oder Architektin, geht bei fast allen erstmal eine Wand hoch – das ist immer ein Vertrauensthema und mit fast allen verstehen wir uns dann nach einer gewissen Phase sehr gut, wenn die merken, dass wir die nicht verarschen. Ist natürlich auch ein zweischneidiges Ding, wenn ich merke, dass mich einer verarscht, funktioniert es natürlich auch nicht. Aber gute Ergebnisse bekommt man dann, wenn man offen und ehrlich miteinander spricht.

Das ist das was das Thema nach außen, HandwerkerInnen, betrifft. Aber letztendlich ist das auch ein Thema Menschenbild – wie gehe ich mit Menschen um und das ist total wurscht, ob das jetzt die HandwerkerIn ist, oder die KundIn oder unsere MitarbeiterIn. Ich muss Menschen mit offenem Visier entgegentreten und nicht heimlichtuerisch und versuchen nur das Beste für mich selbst herauszuholen, sondern versuchen gemeinsam ein gutes Projekt zu machen.

Wir haben unsere zehn Punkte dann auch nach Phase sortiert und [...] was aber immer im Zentrum steht, ist der Mensch. Egal in welcher Phase ich bin, ich muss immer berücksichtigen: Okay, ich hab eine NutzerIn, die braucht vier Zimmer, weil sie vier Kinder hat, oder ich hab einen Handwerker, der da und da ein Problem hat, dann muss ich auf den in der und der Phase eingehen. In jeder Phase gibt es das Thema Mensch, deswegen steht das in der Mitte.

[...] Schön bauen ist auch ein wichtiger Punkt – haben wir lange diskutiert, ob wir es reinnehmen sollen, aber schön bauen ist deswegen wichtig, weil wir merken, dass wir schöne Gebäude viel weniger abreißen. Wir machen auch viel im Denkmalschutz und da steht man oft vor Gebäuden und die sind so fantastisch, dass da keiner auf die Idee kommt, die abzureißen. Dann steht man manchmal aber vor sehr generischem Mist, der dann auch noch qualitativ schlecht gebaut ist – gerade viel aus den 50/60 Jahren – und da dann Argumente zu finden, dass nicht abzureißen, das ist viel schwerer. Wenn wir aber sagen, die Gestaltung ist ein wichtiger Punkt, dann hilft das der Lebensdauer des Gebäudes.

Dann gibt es energieeffizient bauen – ist klar, bzw. ist eigentlich gar nicht so klar, weil der Bund oder die meisten Menschen verstehen unter energieeffizient bauen Energieeffizienz im Betrieb – in dem Moment in dem das Haus fertig ist, muss es Energieeffizient sein. Wir verstehen Energieeffizienz aber so, dass auch das Hausbauen energieeffizient sein muss. Fast die Hälfte der Emissionen, die ein Haus in seiner Lebensdauer ausstößt, entstehen in der Herstellung. 50% - und wir gucken nur auf diese bescheuerte Energieeffizienz und fördern Betonbunker mit Styroporfassade genauso wie ein superökologisches, saniertes Objekt, wo ich nur mit verrottbaren Materialien gearbeitet habe. Gerade Beton ist ein totaler Klimakiller und nach wie vor eines der billigsten Baumaterialien – das ist absurd – und wird noch gefördert. Zementindustrie selbst: 8% der weltweiten Emissionen, glaube ich. Wäre es ein Land, wäre sie der drittgrößte Emittent nach China und USA. Beton ist total furchtbar.

An der Stelle: Wie versucht Ihr alternative Baumaterialien zu integrieren?

Dazu kommen wir dann gleich, ‚Materialbewusst bauen‘, das ist der Punkt zehn. Ich geh mal kurz noch der Reihe nach weiter... ‚Einfach bauen‘ ist der Punkt acht – da geht es darum, dass wir merken, dass unsere Gebäude immer komplexer werden: ganz viele Schichten und ganz viele schlecht trennbare Schichten und ganz viel Haustechnik. Man baut beschissene Häuser, wo alles aus Plastik ist und dann muss man komplexe Lüftungsanlagen einbauen, dass die Leute nicht ersticken – das ist ein bisschen das Grundproblem, dass wir mit Bauen heute haben und deshalb ist einfaches Bauen ein wichtiger Punkt.

Dann Kreislaufgerecht bauen. Es gibt drei Säulen der Nachhaltigkeit: Das eine ist die Effizienz - Energieeffizienz, die Konsistenz – das ist die Kreislaufwirtschaft und dann gibt es die Suffizienz. Suffizienz heißt weniger benutzen. [...]

Wenn wir neu bauen versuchen wir mittlerweile möglichst auf Klebstoffe zu verzichten, möglichst Materialien zu suchen, die entweder verrotten oder wiederverwendet werden können, versuchen Materialien wiederzuverwenden, wenn wir etwas abreißen – ist wahnsinnig schwierig, da passiert gerade viel auf dem Gebiet, aber viel zu wenig, auch vom Gesetzgeber. Das ist das Thema Kreislaufgerecht bauen und alles kulminiert auch im letzten Punkt ‚Materialbewusst bauen.‘

Das ist die Frage, die du mit gestellt hast, wie bauen wir denn und wie versuchen wir das einzubringen. Am liebsten würde ich so bauen, dass ein Gebäude, wenn das irgendwann in 20/50/100 Jahren seine NutzerInnen verlassen, das einfach zusammenfällt und in der Landschaft verschwindet. So würde ich gerne bauen. Dann gibt es schon zwei Sachen, die dagegen sprechen: das eine sind die Elektrokabel und das zweite ist die komplette Haustechnik – die

ist sehr sehr schwierig in der Hinsicht. Aber alles andere kann man eigentlich so bauen. Da gibt es verschieden Ansätze: Leimfreie Massivholzwände Firma Thoma oder andere Hersteller - da bauen wir gerade ein Gebäude und ein zweites ist in Planung. Ich würde immer nochmal gerne ein Strohballenhaus bauen, da haben wir aber bisher noch keinen gefunden, der da Bock drauf hatte, das mit uns zu machen. Wie machen eigentlich fast nur Holzbau, Holzständerbau und Holzmassivbau. Wir achten sehr darauf, dass wir versuchen Kunststoff- und Leimfreie Räume zu schaffen. Da kommen wir wieder zurück zu dem Punkt ‚Einfach bauen.‘ Es gibt da das Thema Lüftungsanlagen – wir bauen uns Gebäude, die so voll sind mit Kunststoffen, dass wir diese Ausgasungen aus dem Haus kriegen müssen. VOC – flüchtige Kohlenwasserstoffe, die einen krank machen. Das ist einer der drei Punkte, warum man Lüftungsanlagen einbaut. Der zweite Punkt ist Feuchtigkeit – das Problem habe ich im Holzbau nicht, ich habe im Holzbau noch nie Schimmel gehabt, da habe ich eher zu trockene Luft, wenn überhaupt. Und das dritte ist CO₂ – das merkt immer noch jeder, wenn er müde wird, dass man mal das Fenster aufmachen und lüften muss.

Das sind die drei Punkte und wenn man sich die letzten zwei anschaut: Das CO₂ und die Feuchtigkeit hast du eigentlich nicht – dann bleibt nur noch die Thematik der VOCs. Wenn du es aber schaffst, ein Gebäude zu bauen, ohne Klebstoffe, ohne Kunststoffe, dann brauchst du das nicht. Oder du brauchst es weniger – wir sind uns schon darüber im Klaren, dass die Leute dann ihre IKEA-Möbel reinstellen und mit ihren Polyesterklamotten kommen, die natürlich auch ein Einwirken haben, aber wir können ja nur versuchen, die Leute möglichst stark auf diesem Weg mitzunehmen. Die Wohngesundheit ist auf jeden Fall ein Argument, dem viele folgen. Das bringen wir sehr sehr früh am Anfang und dann reden wir darüber, dass wir, wenn wir in die Zukunft blicken, ein Haus so bauen, dass ihr darin gesund bleibt. Und das ist wurscht, ob euer Haus 150m² oder 100m² hat für eure Gesundheit, aber es ist nicht wurscht, aus was wir das Haus bauen. Und wenn wir bei ‚Materialbewusst bauen‘ viel Geld brauchen, weil leider das immer noch mehr Geld kostet – Sondermüll zu produzieren ist das billigste; Styropordämmung >Sondermüll< ist das aller billigste Baumaterial – dann müssen wir das bei Sanieren und weniger/kleiner Bauen einsparen.

Das ist in kurz gefasst unsere Argumentationskette. Da gibt es sehr viele andere Themen auch noch – man kann auch darüber diskutieren oder ich frage unsere Kunden, ob Sie denn wollen, dass Ihre Kinder Ihren Sondermüll entsorgen müssen. Wenn wir heute KundInnen haben und die fangen dann an, die Styroporfassaden von Ihren Häusern entsorgen zu wollen und die dann zigtausende Euro für diese Entsorgungskosten bezahlen, wenn sie überhaupt das Glück haben, das ihnen ein Unternehmen diesen Mist abnimmt, dann ist das einfach ein ganz schönes Argument – ich will ja meinen Kindern keinen Sondermüll hinterlassen, geschweige denn, dass ich darin wohnen möchte, aber das ist nochmal ein anderes Thema.

Nimmt das Bewusstsein für diese Themen bei den Kunden von ihnen aus zu oder seht ihr euch selbst in der Rolle, das zu vermitteln, das zu erklären? Kommen die KundInnen schon mit Eindrücken, mit Erfahrungen, mit Hintergründen zu euch?

Das ist ganz unterschiedlich. Wir haben auch KundInnen, die kommen mit mehr oder anderen Erfahrungen in dem Bereich und bringen uns dann oft dazu, Schritte weiterzugehen. Es gibt aber auch KundInnen, die sind da total unbeleckt und die müssen wir natürlich viel mehr

aufklären. Ich würde mal sagen, die meisten haben einen diffusen Wunsch nach Nachhaltigkeit – gerade bei den Privatleuten. Die wollen irgendwie nachhaltig und die wollen irgendwie enkelgerecht - die meisten haben auch Kinder von unseren KundInnen - und die wissen, aber nicht, was es ist. Diese 10 Punkte helfen tatsächlich sehr gut, weil ich das den Leuten viel einfacher erklären kann, aber es ist auch so, dass man da ganz viel Aufklärungsarbeit leisten muss. Gerade das Thema Beton ist so gut wie niemandem bewusst – wie schlimm eigentlich Beton als Baustoff ist. Oder auch das mit den VOC und warum wir überall Lüftungsanlagen in unsere Gebäude bauen – und da denken immer alle nur an Schimmel.

Seit wir uns noch mehr so ausgerichtet haben und das noch mehr nach außen tragen – ich muss schon sagen, wenn du vor fünf Jahren auf unsere Website geschaut hast, dann war es schon viel stärker auf der Optik: coole Sachen machen, coole Architektur machen, geilen Scheiß bauen. Das Nachhaltigkeitsthema war schon auch da, aber noch nicht annähernd in der Tiefe, in der ausformulierten Breite, wie wir sie heute haben. Aber seitdem wir uns da klarer positionieren, kommen auch andere Leute zu uns, habe ich das Gefühl.

Habt Ihr auch die Darstellung der Gemeinwohl-Ökonomie, der Nachhaltigkeit und eurer Verantwortung, die Ihr selbst als Unternehmen seht, in der Außendarstellung verstärkt und wenn ja, wird das auch stärker wahrgenommen?

Wir auf jeden Fall stärker wahrgenommen, ja. Wenn KundInnen zu uns kommen, dann können Sie das Thema auch nicht nicht wahrnehmen. Wenn ich Erstgespräche mache, dann wird das angesprochen. Ich sag den Leuten, wenn Ihr Laminatböden verbauen wollt und Kunststofffenster und Styroporfassaden, dann brauchen wir nicht weiterreden – das machen wir nicht. Wir kommunizieren das relativ offen, das heißt noch nicht unbedingt, dass das auch umgesetzt wird. Nur gerade, wenn es dann um so Sachen geht, wie Optik oder Platzbedarf – die Leute denken halt, sie brauchen 160m² Einfamilienhäuser für ihre zwei Kinder.

Wie groß ist da die Bereitschaft, sich darauf einzulassen? Gestaltet sich das auch mit einem höheren Konfliktpotential?

Grundsätzlich: im ersten Schritt, beraten wir mal in eine Richtung. Wir sagen den Leuten, lasst uns doch kleiner bauen, oder lasst uns doch das erhalten, das ist alles noch gut, braucht man nicht abreißen. Aber die Entscheidung treffen ja dann nicht wir, leider. Ich habe auch Projekte, da würde ich sagen, wir müssen eigentlich gar nichts machen. Da hadern wir dann auch damit, ob wir das überhaupt annehmen sollen und trotzdem haben wir uns in den letzten Malen dann schon dafür entschieden, das anzunehmen, weil wir das Gefühl haben, wir können zumindest größeren Schaden verkleinern. Da ist auch keiner gleich – es gibt manche, die gehen da voll mit und manche, die gehen, wie gesagt noch drüber hinaus. Manche hören sich das an, aber wollen dann trotzdem so und so viele m². Wenn sie es sich leisten können – wir klären die über die anfallenden Kosten auf und wenn die sagen, ich kann mir trotzdem die 200m² leisten – dann kann ich ihnen nicht sagen nein. Dann hätte ich gar keine Kunden mehr, wenn ich bei jedem Punkt extrem konsequent sein würde.

Wir versuchen natürlich die mitzunehmen und versuchen, die Punkte zu erläutern, versuchen die Wichtigkeit der einzelnen Punkte zu erläutern, aber ganz ehrlich, ich bin mir darüber bewusst, der wichtigste Punkt ist ‚Nicht Bauen.‘ Und ich hadere auch damit – eigentlich weiß ich, Einfamilienhäuser bauen ist nicht gut. Und selbst, wenn ich das ökologischste Haus irgendwo hinstelle, ist es trotzdem ein Neubau, der Energie verbraucht, Ressourcen verbraucht, Flächen versiegelt. Solange wir in unserem System sind, kann ich nur versuchen, dass System in eine Richtung zu drücken, aber ich bewege mich noch nach wie vor innerhalb des Systems. Das kapitalistische System zwingt uns dazu immer mehr.

Aus deinem Blickwinkel, ist es perspektivisch betrachtet so, dass das auch bei Laien stärker aufgenommen wird und ein Bewusstsein dafür geschaffen wird? Ist das ein Prozess, der in Gang kommt – auch wenn man gesellschaftliche Entwicklungen wie etwa den Kampf gegen den Klimawandel betrachtet?

Es ist ein Prozess, der recht langsam ist. Es schwirren ganz viel diffuse Begriffe durch den Raum, bei den meisten Menschen. Dieses Nachhaltigkeitsthema – alle wollen Nachhaltigkeit, aber keiner weiß so richtig, was es ist – und wenn es dann darum geht, das umzusetzen, schauen die meisten weg. Und wenn, dann setzt man es an einer Stelle um und macht dann an zwei anderen Stellen schlimmer, weil man sich auf die Schulter klopft. [...] Das sind dann so die Rebound-Effekte, die auch im Privaten passieren.

Das größte Thema, was ich daran sehe, dass vieles von diesen Themen mit Verzicht zu tun hat. Und wird auch nur als Verzicht kommuniziert und nicht als Gewinn – weil ich eigentlich auch einen großen Gewinn habe, wenn ich mich anders verhalte. Die Verzichtsdebatten werden natürlich auch politisch genutzt, um gewisse Themen zu diskreditieren, aber wir bewegen uns momentan in einer Gesellschaft die rein auf Konsum ausgelegt ist und unsere Glücksgefühle, unser Dopaminausstoß wird durch soziale Medien und Konsum dahin getrimmt, dass wir uns kapitalismuskonform verhalten. Aber macht uns das zu besseren Menschen? Ich bringe immer das Beispiel: Wenn du jemanden auf dem Sterbebett fragst, was er denn bereut hat, oder was er gerne noch gemacht hätte – der wird dir nicht erzählen: Mensch hätte noch eine Million mehr verdient oder Mensch hätte mir gerne noch ein Boot mehr gekauft oder das Auto war mir immer zu klein. Der wird dir erzählen: Ja, ich hätte gern mehr Zeit mit meinen Kindern verbracht oder ich hätte gerne mehr Freizeit gehabt; ich wäre gerne öfters in die Berge gegangen. Das sind dann die Dinge, die einem die Leute erzählen und das sind die Dinge, die uns als Menschen ausmachen. Und wenn man darauf guckt, bei Konsum - da gibt es diesen superschnellen Glückseffekt und der hält dann vielleicht eine Woche an und dann ist er aber weg/verpufft. Um den wiederzuholen, geht man wieder was kaufen. Und wenn man jetzt aber Dinge hat, die man seit Jahren hat, die man schon repariert hat oder die man selber gebaut hat [...], an dem Teil hänge ich viel mehr und das bringt mir viel mehr Glücksgefühle, als wenn ich wenn ich mir alle zwei Jahre ein neues Rad kaufen würde. Und das hat mit Verzicht nichts mehr zu tun, sondern ist ein Gewinn. Da ist die Kommunikation leider noch nicht so weit, dass wir Leuten das auf positive Art und Weise nahebringen können, dass das eben was schönes ist, zu verzichten, weil es dein Leben bereichert.

Das ist ein Aspekt, der mir beim Punkt ‚Schöner Bauen‘ gekommen ist. Was ich häufig im Handwerk sehe ist, dass für Dinge, die man als Schön betrachtet, die eine Wertigkeit an sich

haben, eine Bereitschaft besteht, die Dinge zu pflegen, zu erhalten, weitergeben zu wollen. Das ist ein Punkt, der gerade bei mir im Handwerk wichtig wird und auch wichtig bleibt und der sehr viel Vermittlung braucht im Vergleich mit Standardmöbel - weil man sich da nach drei Jahren wieder neu einrichtet. Die Langfristigkeit ist da glaube ich ein wichtiger Aspekt.

Das ist ein super guter Punkt. Da geht es auch um gewisse Resilienz, dass die Dinge, die man macht, auch möglichst lange halten und dass man Dinge auch so macht, dass sie möglichst wenig schlechten Einfluss haben – und da meine ich nicht nur ökologisch, sondern auch sozial.

Es gab mal ein Magazin, da ging es um die 75 Punkte, die jeder gegen den Klimawandel oder für Nachhaltigkeit tun kann. Und dann habe ich mir das durchgelesen und hab mir gedacht: kenn ich schon, mach ich schon, schon mal gehört – und dann gab es einen Punkt, den fand ich total spannend. Der Punkt war: weniger verdienen. Weniger verdienen heißt, mehr Zeit haben. Weniger verdienen heißt auch weniger konsumieren – und das sind zwei wichtige Punkte. Deshalb haben wir auch die 32 Stunden-Woche eingeführt. Eigentlich müssen wir wieder Zeit haben für Dinge tun, die uns als Menschen ausmachen, uns als Menschen glücklich machen und es total gut, wenn wir nicht so viel verdienen, weil dann geben wir nicht zu viel Geld aus. Und weil Geld ausgeben auch heißt: Jeder Konsum ist zerstörerisch – es ist egal welches Ding ich kaufe, es hat in irgendeiner Form bewirkt, dass wieder CO2 ausgestoßen wurde oder Ressourcen verbraucht wurden – es gibt so gut wie nichts, was da reinspielt. Und dass sich bewusst machen ist total hilfreich. Geld ist ein total schlechter Motivator und ein unglaublich schlechtes System, wenn es darum geht, uns glücklich zu machen – aber es total schwer sich davon zu lösen.

Als wir letztes Jahr beschlossen haben, wir wollen keine Gewinne mehr ausschütten, ist mir das total schwergefallen und als wir es dann getan haben, fand ich es mega erleichternd. Plötzlich hat sich alles geöffnet, weil in dem Moment war klar: keine Transparenz ist nur wichtig, wenn du deinen Mitarbeitern verheimlichen willst, wie viel zu dir eigentlich aus dem Laden rauszieht. In dem Moment, wo du das nicht mehr machst, ist das absolut gut, dass die Mitarbeitenden wissen: wo steht denn das Unternehmen; wieviel kommt denn am Ende raus; was ist denn meine Arbeit wert; was nehmen wir denn ein mit dem, was ich jeden Tag tue. Dieser Fokus weg vom Geld hat total viel bewirkt. Wir mussten auch sehr viel mit unseren Mitarbeitenden darüber diskutieren, aber das bewegt total viel im Kopf und mich hat es deutlich glücklicher gemacht.

Man spricht ja in dem Zusammenhang bei Gehalt von einem Hygienefaktor im Unternehmen, in dem Sinne: Es muss stimmen, für die Leistung, die man bringt. Hat dann der Verzicht auf Gewinnausschüttung eher dazu beigetragen, dass die Motivatoren Transparenz und Offenheit gegenüber dem Team einen viel höheren Ausgleich geschaffen haben als der Nutzen des Hygienefaktors Geld, der deutlich geringer ist?

Geld ist ein beschissener Motivator. Wir haben auch über Boni diskutiert, gar nicht Boni für spezielle Leistungen, sondern am Ende des Jahres hat man vielleicht 30.000€ eingenommen, warum verteilt man das denn nicht an die Mitarbeiter. Oder schüttet zumindest ein paar Prozenz davon an die Mitarbeitenden aus. Ich habe mich dagegen gewehrt – warum? Ich möchte nicht, dass die morgens in der Früh ins Büro gehen und sich überlegen, wie kann ich denn den

Gewinn am Ende des Jahres steigern. Die sollen sich überlegen, wie machen wir gut Projekte, wie kriegen wir unsere Kunden dazu, dass wir ökologisch bauen und dass wir nachhaltig bauen, dass wir wirklich enkelgerecht bauen. Da sollen sie auch eine Stunde extra machen und nicht drauf gucken, dass wir die schnellste Scheiße irgendwo hin rausballern, damit wir den Gewinn maximieren. Ich möchte, dass die Leute ins Büro kommen, weil sie das Gefühl haben, wir arbeiten gemeinsam an gemeinsamen Zielen. Das ist der viel größere Motivator.

[...]

Was sind in Eurer Arbeit, in Eurem Unternehmen Ziele, die Ihr gerne umsetzen möchtet, an denen Ihr gerade arbeitet um Aspekte der Nachhaltigkeit / Enkelgerechtigkeit in Eurem Unternehmen zu stärken?

Über die baulichen Themen unterhalten wir uns einfach viel, da wird viel recherchiert. Wir schicken die Leute auf Fortbildungen und wenn jemand was Neues entdeckt, dann wird das in einem Chat gepostet – das ist ein Thema, was uns die ganze Zeit beschäftigt.

Es gibt zwei/drei Sachen, die ein bisschen größer sind, an denen wir gerade dran sind. Das eine ist, dass wir auch Baugruppenprojekte machen, wo wir nicht nur einen Kunden oder Kundin haben, sondern 15 Familien und das wird klassischerweise Wohneigentum. Wir schließen gerade eines ab und da merken wir, dass wir das mit dem Wohneigentum gar nicht so gut finden, weil letztendlich von 15 Parteien, die da gestartet sind, nur die Hälfte in das Haus einzieht. Und da ist die Idee – das gibt es natürlich in gewisser Form schon mit Genossenschaften - aber das ist eigentlich das Haus, das sich selbst gehört, dass ein Haus nur den Leuten gehören darf, die darin wohnen. Eine Kombi aus Architektur und Verantwortungseigentum. Da machen wir uns gerade schlau und überlegen eine Art Ferienhausgenossenschaft zu gründen, weil wir gerade die Möglichkeit haben, zwei/drei Ferienhäuschen zu bauen und die müssten doch jetzt auch nicht einer Person gehören, sondern das wäre ja cool, wenn das mehreren gehört, bzw. sich die Häuser gehören sich selbst und die Leute können sie dann nutzen.

Das ist noch im Prozess, im Entstehen.

Genau. Wir recherchieren gerade, was ist die richtige Gesellschaftsform? Ist es eine Genossenschaft, ist es ein Verein? Wie stellt man sicher, dass es nicht verändert werden kann, dass es dann doch irgendwann verkauft wird? Da treffen wir uns nächste Woche mal mit einem von der Firma Purpose in Berlin und ich wollte mich auch mal mit dem Miethäusersyndikat unterhalten. Also das sind so Sachen, die sind nicht so einfach, weil da kommen Aspekte rein, mit denen wir nichts zu tun haben, nämlich Gesellschaftsrecht. Das ist ein bisschen kompliziert und da muss man eigentlich Anwalt sein, aber in unsere Branchen spielen ganz viele Teilbereiche mit rein.

Ich meine, es gibt sehr viele Dinge, an denen wir konstant arbeiten. Intern arbeiten wir an vielen Dingen, z.B. wollen wir eine Kommunikationsworkshop machen, um intern und extern die Kommunikation zu verbessern. Wir machen einmal im Jahr Workshops, wo wir uns immer wieder hinterfragen und Ziele neu setzen und uns gemeinschaftlich neu ausrichten.

Ein Thema, was ich zum Beispiel ganz interessant finde – ich lese sehr viel über Postwachstums-Ökonomie; da gibt es einen Professor in Siegen, der forscht daran, Niko Paech heißt der – und eigentlich würde mich interessieren, wie richte ich unser Unternehmen so aus, dass es postwachstumssicher ist. Und da geht es auch darum, was mach ich denn, wenn wir wirklich weniger bauen, nicht bauen? Wie kriege ich mein Unternehmen so resilient hin, dass das eine Postwachstumsökonomie nicht nur überlegt, sondern sogar begrüßt. Und da gibt es ein paar Aspekte, wie weniger arbeiten. Dann gibt es Aspekte, wie Gemüse selber anbauen, Dinge selber bauen, Dinge reparieren, weil überall, wo du weniger Geld hast, muss du viele Dinge selber machen. Und dann spielen aber natürlich auch solche Dinge eine Rolle, wie kriegt man denn das hin, dass die Grundkosten, die wir haben, um unser Leben zu leben – Wohnung und Essen – dass ich die runter kriege? Muss ich Wohnungen bauen für meine Mitarbeitenden, damit ich Postwachstumssicher bin? Ich weiß es nicht. Das ist so eines der Dinge, die wir für den nächsten Workshop angedacht haben, sich Gedanken zu machen, wie wir da hinkommen können.

Ich hab sehr viele Ideen, leider nicht so viel Geld um die alle umzusetzen und das muss man tatsächlich sagen, es geht weniger um die Zeit, es geht um das Geld, weil ich muss die Leute bezahlen und die Leute müssen ja auch Geld verdienen, um sich viel zu teure Wohnungen leisten zu können und ich muss auch Geld verdienen, um mir meine viel zu teure Wohnung leisten zu können. Und ich würde eigentlich viel lieber andere Dinge tun, wie dich davon zu überzeugen, dass das geil ist. Durch die 32 Stunden-Woche sind wir schon einen richtigen Schritt in die richtige Richtung gegangen, aber ich persönlich hätte gerne noch viel mehr Zeit, mich nur mit solchen Themen auseinander zu setzen und da Dinge voranzutreiben. Ich gebe zu, die Architektur ist für mich mehr Mittel geworden als der Zweck. Ich bin halt Architekt, aber wenn ich jetzt Schreiner wäre, würde ich mich genauso eher für die anderen Themen interessieren als dafür, was die neueste Technologie in der CNC-Frästechnik ist. Das sind immer noch Themen, die mich interessieren – ich bin immer noch gerne Architekt – aber ich finde die anderen Themen viel wichtiger.

Die gesellschaftliche Herausforderung wird als größer betrachtet als die berufliche?

Genau. Aber das ist total hart, weil ich muss ja Geld verdienen. Ich merke, dass ich mir diese Zeit freischaufeln kann, müssen meine Mitarbeitenden mehr Geld verdienen und wenn die das nicht tun, dann muss ich mehr Geld verdienen. Das heißt, ich kann nicht so viel Zeit investieren in Dinge, die mich eigentlich umtreiben.

Also ein konkurrierendes Ziel.

Genau. Es ist halt so, wir sind auch nur ein kleines Unternehmen. Beispiel Gemeinwohlbilanz: Da haben wir 160 Stunden investiert. Das ist Geld, das an anderer Stelle einfach jemand verdienen muss, dass ich da trotzdem ein Gehalt für kriege, obwohl ich da 160 Stunden kein Geld reingeholt habe. Und das macht dann nicht so viel Spaß. Da geht's dann wieder um Geld und ich will eigentlich gar nicht so viel über Geld reden.

Ich finde die Herangehensweise, die du präsentierst, spannend, weil sie den Aspekt des Umfassenden, den du auch ganz am Anfang beschrieben hast, der auch bei der Gemeinwohlökonomie überzeugt hat, eigentlich ganz gut widerspiegelt. Man merkt, dass die Gemeinwohl-Ökonomie ein Thema für Menschen ist, die sich sehr stark damit beschäftigen:

Was heißt nachhaltig, was heißt enkelgerecht, was heißt auch Zeit oder Verantwortung für die Gesellschaft übernehmen, wie man es bisher nicht kann. Und die Aspekte, die du bringst, zielen genau darauf ab.

Alles was wir momentan tun – wir haben ja sehr sehr viel Probleme, also es gibt ja nicht nur den Klimawandel, es gibt ja sehr viele Einzelaspekte: Mobilität – unsere Städte sind verstopft, verstaubt, verdreckt; oder Ernährung – Fleisch essen ist nicht nur aus CO₂-Gründen ein schlechtes Ding, sondern es ist auch gesundheitlich nicht gut. Und überall wird ein bisschen Energieeffizienz gemacht, vielleicht brauchen wir doch ein Tierwohllabel. Das fühlt sich für mich immer so an, als wenn man versucht, Heftpflaster auf große, klaffende Wunden zu kleben, anstatt zu gucken: wer schneidet denn diese Wunden.

Und das ist auch der Grund, warum wir uns so hart auf die Suche gemacht haben, weil ich das Gefühl habe, wir stopfen Löcher, die viel zu groß sind, dass man sie stopfen kann, aber wir müssen gucken: wer schlägt denn diese Löcher. Die Wurzel des Problems liegt an dem Fokus auf Geld, am Kapitalismus – so blöd wie es klingt. Da fühlt man sich dann gleich so in die linke Ecke gestellt – ich bin kein Kommunist, ich bin aber auch alles andere als ein Kapitalist, sondern ich glaube an eine neue Lösung und wir müssen an die Wurzel.

Gerade so Effizienz – das Lieblingswort unserer Politiker. Die denken, mit Effizienz könnte man irgendwas erreichen. Ist totaler Bullshit. Was heißt denn Effizienz? Effizienz ist einer der Grundpfeiler für einen funktionierenden Kapitalismus. Durch Effizienzsteigerung schaffe ich es, dass ein Produkt günstiger wird und wenn es günstiger wird, dann wird es mehr gekauft und mehr Kauf ist Wachstum. Genauso funktioniert der Kapitalismus. Autos heute sind viel Energieeffizienter, als die Autos vor 50 Jahren und trotzdem haben wir einen dreimal so hohen Ausstoß. Warum? Weil die Leute viel mehr Auto fahren, weil die Autos viel größer sind. Das nennt sich dann Rebound-Effekt. Das Beispiel gibt es tausendfach. Effizienz reitet uns nur weiter rein in die Scheiße. Es gibt keine Entkopplung vom Wachstum. Letztendlich müsste man die CO₂-Steigerung vom Wachstum entkoppeln und das ist nicht möglich. Es funktioniert einfach nicht und solange wir diesen Idiotenweg gehen: Effizienz, Effizienz; wir bauen jetzt wahn-sinnig effiziente Häuser – ja ich baue jetzt 400.000 zusätzliche, effiziente Häuser. Stoßen die danach weniger CO₂ aus als vorher? Nein!

Und reden wir darüber, dass wir heute auf 50m² pro Person wohnen – warum? – weil viele alte Leute ihre Wohnungen nicht verlassen können, weil kleinere Wohnungen teurer geworden sind.

Oder reden wir darüber, dass Städte im Osten aussterben, und München trotzdem groß Werbung macht: Zieht alle nach München?

Ich meine, dass sind alles so Heftpflaster. An die Wurzel zu gehen, das ist die Idee der GWÖ – hilft mir, daran zu glauben, dass es eine Möglichkeit gibt, an die die Wurzel zu gehen.

Glaubst du, es ist eine Chance der GWÖ, weil sie das Wirtschaften an sich nicht versagt oder das Geldverdienen als etwas prinzipiell Schlechtes tituliert, die Möglichkeit zu bieten, UnternehmerInnen zu überzeugen, wenn Sie noch nicht besonders auf Nachhaltigkeit ausgerichtet sind?

Ja voll. Eine der Stärken der Idee der GWÖ ist, dass sie auf dem aktuellen Wirtschaftssystem basiert und sagt, lasst einfach jedes Unternehmen – man muss ja schon einen Finanzbilanz erstellen – eine Gemeinwohlbilanz erstellen. In dem Moment wird jedes Unternehmen schon einen anderen Fokus haben, weil du dir plötzlich über andere Themen Gedanken machen musst. Und wenn du dann auch noch die Gemeinwohlbilanz nutzt... Erstmal kannst du jeden vergleichen: Du kannst dann sagen, der Architekt hat so viele Punkte und der hat Minuspunkte – zu wem geh ich denn. Oder ich nutze das als Mittel für die Auftragsvergabe oder als Thema für Steuererleichterungen. Du kannst das als Steuerungsmittel benutzen – ohne eine Revolution könntest du unserem System in eine neue Ausrichtung geben. Und das ist die Faszination an dem Ganzen. Es gibt ja auch sehr viele UnternehmerInnen, die sich sehr engagieren, gerade in Deutschland viele FamilienunternehmerInnen, die auch mit Herzblut dabei sind, denen ihre Mitarbeitenden wichtig sind und die auch wissen, dass wenn alles vergemeinschaftet wird, nicht sichergestellt ist, dass das danach gut läuft. Wir wissen, dass der Kommunismus seine Probleme hat. Es gibt eben auch noch Sachen dazwischen, oder neu Dinge. Die GWÖ sehe ich ein bisschen als was Neues, sie gibt ein bisschen Hoffnung, dass eine andere Welt möglich ist, auch wenn es viel zu langsam geht.

An dieser Stelle nochmal einen Schritt zurück, um auf Euer Unternehmen zu schauen. Wer sind Eure typischen KundInnen, in welchen Lebenssituationen kommen diese auf euch zu, welche Zielgruppe spricht Ihr an?

Wir haben nicht unbedingt eine Zielgruppe, die wir uns ausgesucht haben, sondern da kommt man irgendwie, wie die Jungfrau zum Kinde. Das ist ein bisschen so, man macht ein Projekt, dann macht man das gut und dann ergibt sich daraus wieder was Neues und so sind wir bisher als Unternehmen immer gewachsen. Wir versuchen unseren Job gutzumachen. Wir haben hauptsächlich mit Familien zu tun – der Großteil unserer AuftraggeberInnen sind Familien. Wir haben aber auch Investoren – nicht ganz so viele. Wir suchen uns die nicht speziell aus, aber Akquise als Architekturbüro ist schon sehr schwierig [...], weil die Vergabeverfahren im öffentlichen Bereich, die sind alle so ausgefuchst – da kommt die Henne vor dem Ei, wenn du keine drei Feuerwehnhäuser gebaut hast, kannst du dich nicht für ein Neues bewerben, sage ich mal blöd – und in der größeren Privatwirtschaft kommst du auch nur über Kontakte irgendwo ran. [...] Akquise ist ein sehr sehr interessantes Mittel und wir haben es hauptsächlich so gemacht, dass wir relativ klein angefangen haben und für Freunde Wohnungen umgebaut haben und das machen wir auch heute noch. Und die haben uns weiterempfohlen. Daraus sind auch größere Sache geworden, aber ich würde sagen, 75% sind aus dem Empfehlungskreis und das sind sehr sehr viele Familien. Es kommen auch andere Leute zu uns, die uns irgendwo im Internet gefunden haben, oder in Zeitungen darüber gelesen haben.

Selbst wenn wir Business-KundInnen haben, dann ist das – wir habe auch schon Büros von FreundInnen umgebaut – ist das auch [aus dem Empfehlungskreis]. Wobei wir schon auch immer mal wieder den Fall haben, dass jemand einfach so auf und zukommt und sagt: hey, ich hab euch gefunden und hab ein Büro umzubauen, könnt ihr mit Input geben? Das gibt es schon immer noch genauso. Gerade Internet: eine gute Webseite haben, gut präsentieren, soziale Medien – das ist heutiges Marketing. Worauf wir schon gespannt sind, ist, wie sich dieses Thema, dass wir uns viel größer auf die Fahnen schreiben – wir haben es vorher auch gemacht,

aber schreien es jetzt nach draußen: das Thema Gemeinwohl, Nachhaltigkeit, Enkelgerechtigkeit – intern, wie extern, wie sich das zukünftig auf unsere Auftragslage auswirken wird. Das wird spannend sein zu sehen.

Also wir haben da schon ein paar Sachen, die wir sehen, also wir haben auch einen Auftrag generiert, da wollten die uns, weil wir so sind, wie wir sind – und nicht weil wir die billigsten waren. Sondern wir waren der Bio-Apfel und nicht der Apfel.

Glaubst du, dass das perspektivisch zunehmen wird?

Ich hoffe. Das schöne daran ist, dass man damit auch Leute kriegt, die das auch wollen und dann kann man weitergehen also bei Leuten, die ich erst überzeugen muss, dass Laminatboden Blödsinn ist. Das ist viel anstrengender, die auf einen halbwegs guten Stand zu bringen, als die Leute, die schon zu mir kommen und sagen: „Ne, Laminat kommt für mich auch nicht in Frage“ und dann sucht man gemeinsam nach guten Lösungen, wie man gerne Wünsche trotzdem bezahlbar umgesetzt bekommt.

Also das Risiko einzugehen, sich mit diesen Themen in der Öffentlichkeit zu präsentieren, bringt dann auch die Chance, dass man Kunden gewinnen kann, die sich sowieso schon stärker für das Thema interessieren.

Ja klar. Es ist schon ein großes Thema in der heutigen Zeit – Nachhaltigkeit als Thema kann keiner mehr ignorieren. Klimawandel ist da, das kann keiner ignorieren. Es wird nur einfach viel zu wenig klar angesprochen, wie es sich darum wirklich verhält. Oder wenn es angesprochen wird, hören die Leute nicht hin. Wenn man sich den Weltklimabericht durchliest, dann wird das schon sehr sehr klar angesprochen, was uns droht, beziehungsweise schon da ist.

Für mich als Unternehmer, ich gehe erstmal davon aus, dass das gut ist, was wir tun. Aber ich würde es auch nicht nicht tun, wenn ich wüsste, dass es mir schadet. Ich finde es wichtig, diese Botschaft rauszutragen in die Welt. Und diese Botschaft rauszutragen ist mir wichtiger, als Geld zu verdienen und deshalb ist es mir wenig arg um die Leute, die vielleicht nicht kommen, weil wir so sind, wie wir sind und ich freue mich über jeden, der genau deswegen kommt. Und wir werden sehen, vielleicht wirst Du mich in drei/vier Jahren nochmal fragen.

Was wir sehr stark merken, dein Anruf ist jetzt ein Beispiel, aber es gibt sehr viel Interesse daran. Letztens haben wir an einem Podcast mitgemacht, demnächst haben wir dann ein Interview mit einem Architekturblog, wir sollen jetzt auf einem Festival in Berlin sprechen – also das ist ein Thema, was viele umtreibt. Gerade die ‚Architects for Future‘ sind da sehr sehr aktiv und da gibt es sehr viel Bewegung in dem Bereich – wir wollen da gerne mit dabei sein, die Welt ein Stück weit besser zu machen. Das Interesse ist auf jeden Fall da, ob das heißt, dass ich mehr Aufträge kriege, weiß ich nicht, aber es ist auch nicht mein Ziel. Es wäre ein schöner Nebeneffekt.

Vielen Dank für das intensive Gespräch.