

netz e.V. (Hrsg.)



ÖKOLOGIE und PARTIZIPATION

Zwei Gesichter
zukunftsfähigen
Wirtschaftens

Beiträge zur
Demokratieentwicklung von unten

Band 12



IMPRESSUM:

Herausgeber: netz für Selbstverwaltung und Selbstorganisation e.V.
Schäfergasse 46 – 60313 Frankfurt / Main
Tel.: 069 / 28 87 16
Fax: 069 / 29 54 32

Redaktion: Burghard Flieger, Maria Icking,
Hans-Gerd Nottenbohm, Karin Schröder

© bei den AutorInnen

Layout und Umschlaggestaltung:
Hannelore Zimmermann, Neu-Ulm

Druck: WB-Druck, Rieden am Forggensee

Verlag: Stiftung MITARBEIT
Redaktion: Theo Bühler
Bornheimer Str. 37, 53111 Bonn
Tel.: 0228 / 60 42 4-0
Fax: 0228 / 60 42 4-0

Beiträge zur Demokratieentwicklung von unten
Band 12

ISBN 3-928053-54-X

Bonn 1997

netz e.V. (Hrsg.)

ÖKOLOGIE UND PARTIZIPATION

**Zwei Gesichter
zukunftsfähigen
Wirtschaftens**



Stiftung MITARBEIT

Beiträge zur Demokratieentwicklung von unten

Band 12

Inhalt

	Seite
Vorwort	9
Ökologisches Bauen	13
<i>Maria Icking</i>	
Ergebnisse des Forums „Bauen“	15
1.1 Förderung naturnaher Waldbewirtschaftung durch Vernetzung: Holzhandelsgenossenschaft Circle Dance – D –	24
1.2 Spezialisten für Gebäuderestaurierung: Altham Hardwood Centre Ltd. – GB –	27
1.3 Personenzentrierte umweltverantwortliche Unternehmenskultur: Isofloc Ökologische Bautechnik GmbH – D –	30
1.4 Bewußte Orientierung auf die lokale Gemeinschaft: Build for Change Ltd. – GB –	34
1.5 Von der Selbstverwaltung zur kollektiven Leitung: Zimmerei Grünspecht – D –	37
1.6 Vom genossenschaftlichen zu einem ökologischen Profil: Multilines Workers Co-operative Ltd. – GB –	40
1.7 Umweltverträgliches Bauen gemeinschaftlich inszenieren: Zimmerei Reinhardt – D –	43
1.8 Ein konsequent ökologischer Baustoff-Fachhandel: Frovin und Baumaakt GmbH – D –	47
1.9 „Unsere Strategie ist Information“: Biomilan GmbH – A –	50
1.10 Information und Beratung für die Kunden inklusive: Grünspecht-Handelsgesellschaft – A –	53

1.11	Teil eines Netzwerks: Arkitekt kontoret Vallgatan – S –	56
1.12	Soziale und ökologische Kriterien verbinden: Cork Social Housing Co-operative – IRL –	59

Ökologisch erzeugte Lebensmittel 63

Karin Schröder

Ergebnisse des Forums „Ernährung“	65
-----------------------------------	----

1.1	Ökologische Agrarproduktion als Chance für mehr Kundenbindung und wirtschaftlichen Erfolg: Winzergenossenschaft San Donaci – I –	74
1.2	Die Genossenschaft als klassische Form der Selbsthilfe kleiner Produzenten: Cantina Sociale von Locorotondo – I –	77
1.3	Überwindung der wirtschaftlichen Krise durch den Einstieg in eine ökologische Produktionsweise: Landwirtschaftliche Kooperative San Francesco d'Assisi – I –	81
1.4	Sensibilisieren für die Bedeutung von umwelt- schützerischen und ökologischen Herangehensweisen: Burren Organics – IRL –	83
1.5	Das Leben genießen – aber nicht auf Kosten der Umwelt: Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaft TAGWERK e.G. – D –	86
1.6	Umfangreiche Umweltmaßnahmen eines Naturkostherstellers: Bruno Fischer GmbH – D –	89
1.7	Berufschancen für Frauen: Vollkornbäckerei Cibaria GmbH – D –	92
1.8	Entwickeln einer assoziativen Wirtschaft: Naturkost Markenartikler NATURATA e.G. – D –	95
1.9	Ressourcen treuhänderisch für zukünftige Generationen verwalten: GreenCity Wholefoods – GB –	98
1.10	Zugang zu umweltfreundlichen Produkten verbessern: Highland Wholefoods Workers Co-operative Ltd. – GB –	101
1.11	Vorreiter in Sachen Produktinnovation: Triangle Wholefood Collective Ltd. (SUMA) – GB –	104
1.12	Sozial – ökologisch – erfolgreich handeln: Essential Trading Co-operative Ltd. – GB –	107

1.13	Nachhaltige Nahrungsquellen sichern: Infinity Foods Co-operative Ltd. – GB –	110
1.14	Ein pfiffiges Vertriebssystem: Hulme Resources Ltd. – GB –	113
1.15	Aktiv in Sachen Abfallvermeidung: Naturkostladen Sonnenblume – D –	116
1.16	Durch ökologisch konsequentes Verhalten anderen als positives Beispiel dienen: The Creative Consumer Co-operative Ltd. – GB –	119
1.17	Fair und ökologisch handeln zum Schutz der Umwelt und der Menschen: Alternativ Handel – S –	122
1.18	Eine Marktlücke entdeckt: Klara Kök och bar – S –	125
1.19	Von der Selbsthilfeorganisation zum größten Branchenverband: Ernte für das Leben Österreich e.V. – A –	128

Erneuerbare Energie 131

<i>Burghard Flieger</i>	
Ergebnisse des Forums „Energie“	133

1.1	Erfolgreich mit Windkraft: AN Maschinenbau und Umweltschutzanlagen GmbH – D –	150
1.2	Innovative Produktentwicklung im Selbstverwaltungs- betrieb: Solvis Solarsysteme GmbH – D –	153
1.3	Selbstverwaltung im mittelständischen Umweltunternehmen: Wagner Solar GmbH – D –	156
1.4	Solartechnik und ökologisch Bauen aus einer Hand: Energie BauKöln GmbH– D –	159
1.5	Selbstbau von Solarkollektoren professionell organisieren: ARGE – Arbeitsgemeinschaft für erneuerbare Energien – A –	162
1.6	Vom Freundeskreis zum Wirtschaftsunternehmen: Produktivgenossenschaft remember e.G. – D –	165
1.7	Mitbestimmung und ökologisches Bewußtsein als Expertenteam kombinieren: M.E.L. Research Ltd. – GB –	168
1.8	Als praktisches Beispiel nachhaltigen Wirtschaftens dienen: CAT – Centre for Alternative Technologies – GB –	171

1.9	Interdisziplinäre Zusammenarbeit für die Umwelt: Beratergenossenschaft MELICA – S –	173
1.10	Wiederverwertung sozial und partizipativ organisieren: Kingswood Friends of the Earth Ltd. – GB –	176
1.11	Durch Recycling Arbeitsplätze schaffen: Recoverable Resources Co-op Ltd. – IRL –	179

Mobilität neu denken 181

Hans-Gerd Nottenbohm

Ergebnisse des Forums „Verkehr“	183
---------------------------------	-----

1.1	Nicht für den „Stangenmarkt“: Fahrrad-Manufaktur GmbH – D –	191
1.2	Die Qualität des Fachhandels kultivieren: Stahlroß GmbH – D –	194
1.3	Genossenschaftliche Struktur als wichtiges Marketinginstrument: Edinburgh Bicycle Co-operative – GB –	197
1.4	Kooperativ und umweltverantwortlich teilen: Car Sharing Deutschland e.G. – D –	200
1.5	Teilen und Beteiligung: Majornas Bilkoooperativ – S –	203
1.6	Flexibler – schneller – ökologischer: Veloce Fahrradbotendienst – A –	206
1.7	Qualitäts- und Umweltmanagement miteinander verbinden: Zapf Transporte GmbH – D –	210
1.8	Mit Tourismus Projekte unterstützen: Natur Umweltreisen – D –	213

Resümee und Ausblick

Partizipative Umweltunternehmen – Lernfelder für die Politik und Wirtschaft von morgen 219

Anhang: Adressenverzeichnis	247
------------------------------------	-----



Vorwort

Zusammen mit den Begriffen Ökologie und Partizipation bekommt der Januskopf einen zentralen Symbolgehalt. Sie gehören wie Zwillinge zusammen, sind zwei Gesichter der gleichen Sache: Sie sind der Beginn und unverzichtbare Bestandteil jeden nachhaltigen Wirtschaftens. In der Mythologie steht der altrömische Gott Janus für eine Vielzahl positiver Aufgaben. Ursprünglich war er Licht- und Sonnengott sowie Schützer des Hauses und wurde schließlich zum Gott allen Ursprungs und allen Anfangs: der Vater aller Dinge. Im Monatsnamen Januar, dem ersten Monat des Jahres, findet dies seinen Niederschlag. Entsprechend zeigen schon sehr frühe Abbildungen in Form von Münzen Janus mit einem Doppelgesicht: vorwärts und rückwärts blickend. Janus ist die einzige römische Göttergestalt, zu der es ein solches italienisches Kultbild gibt. Dem liegt nichts anderes zugrunde als die Idee, daß zu Beginn jeden Tuns zunächst der „Geist der Eröffnung“ anzurufen ist. Vor diesem Hintergrund steht der Januskopf für Ergänzung, Übereinstimmung, Komplementarität, Vollständigkeit oder Ganzheitlichkeit.

In diesem Sinne enthält auch die Bezeichnung nachhaltiges – oder besser noch – zukunftsfähiges Wirtschaften trotz aller Vieldeutigkeit einen harten Kern: Die Entnahme von Rohstoffen und der Ausstoß von Schadstoffen soll im Gleichklang mit den Selbsterholungsfähigkeiten der Natur bleiben. Nur so läßt sich sichern, daß die menschlichen Bedürfnisse der Gegenwart nicht auf Kosten zukünftiger Generationen befriedigt werden. Deshalb ist die Auseinandersetzung mit allen Fragen der Ökologie zentraler Bestandteil zukunftsfähigen Wirtschaftens. Ökologie ist aber nicht vorrangig ein Problem des Messens, des Erfassens und Verfolgens der Stoffströme. Die immer perfektere technische Aufbereitung und Analyse der Umweltprobleme garantiert noch lange nicht deren Bewältigung. Ökologisch verantwortliches Handeln läßt sich nicht verordnen. Vielmehr spielt die soziale Akzeptanz für alle Ansätze zukunftsfähigen Wirtschaftens eine ausschlaggebende Rolle.

Deshalb stellt Partizipation bzw. Beteiligung die soziale und politische Ergänzung zur Ökologie dar: Das demokratische Aushandeln unterschiedlicher Bedürfnisse und Interessen sowie die gemeinsame Suche nach Lösungen von Umweltproblemen stehen gleichberechtigt neben der Ökologie. Ohne den sozialen Prozeß des Informierens, Streitens, Beratschlagens und Entscheidens bleibt verantwortliches umweltorientiertes Handeln durch den einzelnen oder durch Teilgruppen eine Utopie ohne Fundament. Das bedeutet im Idealfall, daß sich jeder Mitarbeiter im Unternehmen als Umweltmanager versteht. Bei allen seinen Aktivitäten agiert er im Sinne der Zukunftsfähigkeit. Die Natur wird maximal nur so weit genutzt, daß sie sich vollständig regenerieren kann. Hierfür erforderliche Einsichten und Fähigkeiten sind aber bei den meisten Menschen wenig ausgeprägt. Partizipation stellt deshalb eine Möglichkeit dar, dies in Auseinandersetzung mit anderen zu lernen.

Wie das Zusammenspiel von Ökologie und Partizipation in der Praxis aussieht, wird im vorliegenden Buch aus den bisherigen Erfahrungen von 50 Betrieben aus sechs verschiedenen europäischen Ländern herausgearbeitet. Als Umweltunternehmen zeichnen sie sich, gleichgültig ob sie aus der Genossenschafts- oder Selbstverwaltungstradition kommen oder ihre aktuelle Ausrichtung aus herkömmlichen Strukturen heraus entwickelt wurde, immer auch durch ausgeprägte partizipative Elemente aus. Dieser Zusammenhang stellt ein wesentliches Auswahlkriterium für die Befragung der Betriebe und ihre Präsentation auf der Tagung „Ökologie und Partizipation – zwei Gesichter zukunftsfähigen Wirtschaftens“ im November 1996 in Frankfurt dar. Die befragten Firmen sind beim Thema Ökologie und Partizipation Pionierbetriebe. Ihre Besonderheiten sind noch eine Ausnahme und erlauben – zumindest auf den ersten Blick – keine Verallgemeinerung. Mit der intensiven Betrachtung der Modellbeispiele werden insofern auch keine repräsentativen Ergebnisse vorgelegt. Sie können vielmehr von anderen Unternehmen als Beispiel und Lernfeld genutzt werden. Außerdem lassen sich aus den Ergebnissen dieser Studie auch erste Anregungen für die Politik gewinnen, wie mit dem partizipativen Umweltsektor bzw. den Entwicklungen eines zukunftsfähigen Wirtschaftssektors unterstützend umgegangen werden kann.

In diesem Buch sind die Ergebnisse eines europäischen Projekts dokumentiert.¹ Die Durchführung dieses Projekts wurde durch die finanzielle Förderung der Europäischen Kommission, vertreten durch die Generaldirektion XXIII ermöglicht. Wir danken in diesem Zusammenhang für die finanzielle Unterstützung und die inhaltlichen Hilfestellungen durch die Generaldirektion XXIII. Der anschauliche Einblick in die vielfältigen Erfahrungen mit partizipativem Umweltmanagement in Europa wurde

erst durch die gute Zusammenarbeit mit unseren Kooperationspartnern möglich. Sie führten die Befragung der Betriebe in den jeweiligen Ländern durch und waren aktiv an der Tagung beteiligt. Unterschiede in den sprachlichen Ausführungen der einzelnen Firmenprofile sind darauf zurückzuführen.



Für die gute Zusammenarbeit möchten wir uns ausdrücklich bei allen Beteiligten bedanken, insbesondere bei unseren Kooperationspartnern und ihren MitarbeiterInnen. Im einzelnen waren dies:

- Industrial Common Ownership Movement – ICOM, aus Großbritannien;
- *Irish Federation of worker Co-operatives*, aus Irland;
- CONFCOOPERATIVE, aus Italien;
- Öko Consult, aus Österreich;
- Föreningen för Kooperativ Utveckling i Sverige, aus Schweden.

Unser Dank gilt auch der Stiftung Mitarbeit, die die Veröffentlichung dieses Buches mit einem Druckkostenzuschuß ermöglicht hat.

netz e.V.

¹ Die Firmenprofile finden Sie auch unter <http://www.aries.eu.int>

Ökologisches Bauen

Seite

Ökologisches Bauen	
Ergebnisse des Forums „Bauen“	15

Unternehmensbeispiele

1.1	Förderung naturnaher Waldbewirtschaftung durch Vernetzung: Holzhandelsgenossenschaft Circle Dance – D –	24
1.2	Spezialisten für Gebäuderestaurierung: Altham Hardwood Centre Ltd. – GB –	27
1.3	Personenzentrierte umweltverantwortliche Unternehmenskultur: Isofloc Ökologische Bautechnik GmbH – D –	30
1.4	Bewußte Orientierung auf die lokale Gemeinschaft: Build for Change Ltd. – GB –	34
1.5	Von der Selbstverwaltung zur kollektiven Leitung: Zimmerei Grünspecht – D –	37
1.6	Vom genossenschaftlichen zu einem ökologischen Profil: Multilines Workers Co-operative Ltd. – GB –	40
1.7	Umweltverträgliches Bauen gemeinschaftlich inszenieren: Zimmerei Reinhardt – D –	43
1.8	Ein konsequent ökologischer Baustoff-Fachhandel: Frovin und Baumaakt GmbH – D –	47
1.9	„Unsere Strategie ist Information“: Biomilan GmbH – A –	50

1.10	Information und Beratung für die Kunden inklusive: Grünspecht-Handelsgesellschaft – A –	53
1.11	Teil eines Netzwerks: Arkitekt kontoret Vallgatan – S –	56
1.12	Soziale und ökologische Kriterien verbinden: Cork Social Housing Co-operative – IRL –	59

Ökologisches Bauen

Ergebnisse des Forums „Bauen“ – aus den Interviews sowie den Beiträgen und Diskussionen der Fachtagung –

Aus dieser Branche wurden zwölf Unternehmen aus fünf europäischen Ländern befragt. Bevor sie im einzelnen vorgestellt werden, wird im folgenden eine Auswertung vorangestellt, in der neben wichtigen Ergebnissen und Aussagen der Interviews mit den Verantwortlichen der Unternehmen auch die Beiträge und Diskussionen des Forums Bauen auf der Fachtagung in Frankfurt aufgenommen wurden.

1. Die Unternehmen und ihre wirtschaftliche Situation

Hinsichtlich des Alters der Unternehmen reicht das Spektrum von einer Neugründung bis zu einem Unternehmen, das seit 20 Jahren besteht. Typisch ist ein „Mittelalter“ von circa acht bis zwölf Jahren; damit fiel die Gründung in eine Zeit, als die neue Ökologiebewegung politisch eine bedeutende Rolle spielte.

Die Unternehmensformen reichen vom Einzelunternehmen bis zur Genossenschaft. Insbesondere die englischen und irischen Unternehmen werden in letzterer Rechtsform geführt, weil sie in besonderer Weise Partizipationsansprüchen genügt, aber hier weniger bürokratisch gehandhabt wird als gerade in Deutschland. In Deutschland dürfte die GmbH die typische Rechtsform auch der Unternehmen der Branche des ökologischen Bauens sein.

Ein typisches Unternehmensziel insbesondere der kleinen Unternehmen ist die Sicherung der wirtschaftlichen Tragfähigkeit einschließlich der Sicherung der bestehenden Arbeitsplätze in Verbindung mit dem Ziel, möglichst weitgehend ökologische Produkte und Dienstleistungen anzubieten. Einzelne Unternehmen verfügen über differenziertere Ziele in Unternehmensleitbildern, die zum Teil schriftlich festgelegt sind.

Die meisten Unternehmen arbeiten mindestens kostendeckend. Fast alle konnten in den vergangenen Jahren Umsatzsteigerungen verzeichnen. Die Branche ist durchwegs wirtschaftlich erfolgreich und muß keineswegs am Tropf öffentlicher Subventionen hängen. Fast alle Betriebe ar-

– A –
Beraterin bei der G.I.B.,
Gesellschaft für innovative
Beschäftigungsförderung in Bottrop,
bis 1994 Vorstandsmitglied und Geschäftsführerin vom Netz e.V.

beiten mit Aushilfskräften. Sie sind wie alle kleineren Unternehmen gerade in der Baubranche gezwungen, sich hinsichtlich der Kostenstruktur rasch den saisonalen und konjunkturellen Umsatzschwankungen anzupassen.

Ein modernes Beispiel einer personell flexiblen Organisation ist *Arkitekt kontoret Vallgatan* in Schweden, wo nur noch ein kleiner Kern fest beschäftigter MitarbeiterInnen mit einem Netz von freien MitarbeiterInnen fall- und projektbezogen zusammenarbeitet. Wie diese Struktur sozial verträglich funktionieren kann, wird eine der großen Herausforderungen partizipationsorientierter und ökologischer Unternehmen sein.

2. Die MitarbeiterInnen und ihre Beteiligung am Unternehmen

Im Hinblick auf die Kompetenzen und Qualifikationen der MitarbeiterInnen wird durchwegs die Bedeutung der einschlägigen fachlichen Qualifikationen betont. Sie ist nicht zuletzt die Basis des wirtschaftlichen Erfolgs der Unternehmen. Auch Quereinsteiger mit zuvor anderen Berufsbiographien haben die notwendigen fachlichen Kompetenzen erworben. Zum Teil wird angemerkt, daß in der Gründungszeit bei der Auswahl der MitarbeiterInnen politische Motive – unabhängig von der fachlichen Qualifikation – eine größere Rolle gespielt haben.

Interesse und Kompetenz hinsichtlich einer grundlegenden ökologischen Orientierung und hinsichtlich einer aktiven Beteiligung am Unternehmen werden in der Regel von den MitarbeiterInnen mitgebracht. Sind diese nicht ausreichend vorhanden, entstehen Konflikte, die zum Teil mit den unterschiedlichen Motiven zusammenhängen. Oft lassen sich bei den MitarbeiterInnen zwei Gruppen unterscheiden, wobei die einen mehr an dem individuellen Einkommen interessiert sind, während die anderen stärker motiviert sind, im Bezug auf das ganze auch unternehmerisch zu denken.

Weiterbildungsbemühungen in den Unternehmen beziehen sich fast ausschließlich auf fachliche Qualifikationsdefizite. Anstrengungen zur Verbesserung der Beteiligungsfähigkeit werden nicht unternommen.

Partizipation ist in den Unternehmen im wesentlichen immaterielle Beteiligung. In den Inhaberbetrieben bzw. in den GmbHs mit einem oder mehreren Gesellschaftern drückt sie sich in nicht-patriarchalischen Führungskulturen, familiärem Betriebsklima und verstärkten Anstrengungen aus, die MitarbeiterInnen umfassend über das Betriebsgeschehen zu informieren. Die letztendlichen Entscheidungen treffen die Inhaber, Geschäftsführer und Vorstände. Nur in den kleinen Genossenschaften aus England und Irland und bei der Architektengemeinschaft aus Schweden treffen noch alle Beschäftigten die wichtigsten Entscheidungen gemeinsam. Zum Teil war die Beteiligung in der Gründungszeit stärker. Die Erfahrungen damit werden eher negativ dargestellt, weil beispielsweise die Integration neuer MitarbeiterInnen in die Partizipationskultur der

Gründer nicht gelang oder die Strukturen sich im Prozeß der weiteren wirtschaftlichen Entwicklung. als zu schwerfällig und zu ineffektiv erwiesen.

Auf den ersten Blick paradox erscheint es, daß bei einer wachsenden Unternehmensgröße eine beispielsweise zweistufige Hierarchie mit definierter Führungsverantwortung dazu führt, daß in diesen kleinteiligeren Strukturen die Beteiligung und die Eigenverantwortlichkeit im Handeln wächst. Auch für aus der Gründungsidee partizipativ angelegte Unternehmen gilt, daß sie durch eine lernförderliche Unternehmenskultur und durch bewußte Gestaltung der Struktur mehr Anstrengungen zur Umsetzung von Partizipation als Idee unternehmen müssen. Auf der Tagung in Frankfurt wurde dies so formuliert: Partizipation ist ein wichtiges Anliegen und im Prinzip produktiv, aber sie kann auch die Produktivität hemmen, wenn sie nicht vernünftig umgesetzt werden kann.

Ansätze, MitarbeiterInnen, die nicht GesellschafterInnen oder GenossInnen sind, materiell am Unternehmenserfolg zu beteiligen, existieren kaum. Als dies auf der Frankfurter Tagung kritisiert wurde, wurde das Argument vorgebracht, es habe bislang in den Unternehmen auch keine Überschüsse gegeben, die hätten verteilt werden können. Dem wurde zurecht entgegengehalten, daß es durchaus ein von allen erwirtschaftetes Betriebsvermögen gäbe, über das aber nur InhaberInnen und GesellschafterInnen eigentumsrechtlich verfügen können.

3. Innerbetriebliche Umweltmaßnahmen und ökologische Produktentwicklung

Innerbetriebliche Umweltmaßnahmen sind betriebstypisch spezifisch. Sie beziehen sich im wesentlichen auf die Frage der Abfallentsorgung und die Gestaltung der Geschäftsräume und Betriebsstätten. Sehr weitgehend sind die Maßnahmen von *Altham Hardwood*, für jedes genutzte Holz neue Bäume anzupflanzen.

Motiv für solche Maßnahmen sind in erster Linie die ökologische Überzeugung und ein im Zusammenhang mit dem ökologischen Produkt bzw. der Dienstleistung konsistentes Image. Insbesondere die Abfallentsorgung erspart keine Kosten, sondern ist eher zusätzlich kostenverursachend.

Nicht zuletzt wegen der Betriebsgröße ist die Einführung eines Umweltmanagementsystems mit evtl. Zertifizierung nach EMAS (Öko-Audit) eher selten. Die *Zimmerei Reinhardt* plant eine solche Maßnahme und die Firma *Isofloc* hat sie bereits durchgeführt.¹

In ökologisch orientierten Unternehmen ist – nicht zuletzt wegen der kritischen Kundschaft – das Wissen (bezüglich Inhaltsstoffe, Herstellung etc.) über das ökologische Produkt vergleichsweise hoch. Darüber ist bei *Isofloc* das Problem der Umweltorientierung im Betrieb selbst zu kurz gekommen. Wegen der wachsenden Größe kamen überdies neue Anforderungen hinsichtlich der Kommunikation in den Subsystemen dazu, die über

– 1 –
Über die Erfahrungen bei *Isofloc* berichtete der Geschäftsführer Uwe Welteke auf der Tagung in Frankfurt. Die folgende Darstellung basiert auf seinem Vortrag.

Institutionalisierung der Informationsflüsse organisiert werden mußten. Hier setzte das Öko-Audit an. Die Ist-Analyse als erster Schritt überprüft unter anderem die Stoffströme (wo kommen die Stoffe her, wie werden sie transportiert, etc.), den Stand der Technik und die Unternehmensziele. Es zeigte sich beispielsweise, daß es Defizite gab bei der Kommunikation über die Unternehmensziele. Der zweite Schritt ist die Identifizierung der Schwachstellen und die Frage nach Verbesserungsmöglichkeiten. Im dritten werden Maßnahmen festgelegt, die ergriffen werden sollen, und im vierten wird regelmäßig überprüft, ob die Maßnahmen auch auf Dauer durchgeführt werden. Das Öko-Audit ist ein Mittel, vom Status Quo auszugehen, um sich immer weiter zum positiven zu entwickeln. Es führt automatisch zu einem Organisationsentwicklungsprozeß, der die Organisation durchleuchtet und umkrempelt. Dieser Aspekt wird an einem solchen Verfahren als besonders nützlich herausgestellt. Ein Auditierungsverfahren dieser Art rechnet sich auch, weil es zu technischen und organisatorischen Verbesserungen führt.

Auf die Frage, warum kleine, ökologisch orientierte Betriebe noch vergleichsweise selten über ein Öko-Audit verfügen, wird neben den Kostenaspekten auf die häufig guten Kontakte zu den Lieferanten verwiesen. Dadurch verfügt das belieferte Unternehmen über gute und ausreichende Informationen über die Produkte und die Produktion und ein formelles Öko-Audit wird vor diesem Hintergrund oft als nicht nötig erachtet.²

Holz ist ein zentraler Grundstoff beim ökologischen Bauen. Aus diesem Grund beschäftigen sich fast alle Unternehmen in unterschiedlicher Weise mit der Weiterverarbeitung und Vermarktung des Grundstoffs Holz. Die *Zimmerei Reinhardt* und die Genossenschaft *Grünspecht* sind, wenn auch aus unterschiedlichen Unternehmenstraditionen kommend, klassische Zimmereibetriebe. Beide Unternehmen haben ihr Leistungsangebot entscheidend um das Holzhaus erweitert. Sie beschäftigen sich intensiv damit, wie das Holzhaus in seinen Einzelheiten (Konstruktion, Dämmung etc.) unter ökologischen Gesichtspunkten verbessert werden kann. Die *Zimmerei Grünspecht* setzt besonders auf den Verkauf eines bestimmten Haustyps aus der AG 81FÜNF, der weitgehend standardisiert, normiert und mit einem Produktpaß ausgestattet ist und damit dem Käufer in gleichbleibender ökologischer Qualität angeboten werden kann. Die *Zimmerei Reinhardt* setzt dagegen auf den Bau des individuellen Holzhauses.

Altham Hardwood ist ebenfalls ein Holzverarbeitungsbetrieb, der sich auf die Lieferung und Verarbeitung von in Handarbeit zugeschnittenen Eichenbalken für die Gebäuderestaurierung spezialisiert hat. Ein besonderer ökologischer Aspekt liegt in der Verwendung von Holz aus einer schonenden und nachhaltigen Waldbewirtschaftung.

Neue Wege in der Vermarktung von Holzprodukten beschreitet die Genossenschaft *Circle Dance*. Die Holzhandlung liefert unterschiedliche Vorprodukte für Schreinereien in ökologischer Qualität. Innovativ ist vor allem ein Möbelprogramm, das aus mit Planungsunterlagen ausgestatteten Serienmöbelementen besteht, die die Schreinereien je nach Kunden-

– 2 –
In der Diskussion machte Frau Binder von der Ökoconsult aus Österreich auf diesen Zusammenhang aufmerksam.

wünschen endfertigen und endmontieren können. Damit sind die Schreinerbetriebe, die Mitglied in der Genossenschaft sind, konkurrenzfähiger zu Serienmöbelherstellern und können ein preiswertes Produkt trotzdem in der Qualität einer handwerklichen Einzelfertigung anbieten.

Multilines Workers Co-operatives und *Build for Change* sind zwei Bauunternehmen, die darauf orientiert sind, möglichst viel Material beim Bauen wiederzuverwerten. Das Architektenbüro *Arkitekt kontoret Vallgatan* hat sich auf ein ökologisches Heizungssystem auf Biogasbasis spezialisiert.

Grünspecht aus Wien und die *Frovin und Baumaakt GmbH* sind im Einzelhandel tätig und vermarkten insbesondere Produkte für das ökologische Bauen. *Frovin* ist zudem Vertreiber von Holzfenstern einer gleichnamigen dänischen Herstellerfirma. Die Fenster wurden erst durch Einwirken auf den Hersteller umweltfreundlicher, sie werden inzwischen auch ohne Verwendung von Tropenholz und mit biologischer Oberflächenbehandlung angeboten. Zum Standard der nach Deutschland gelieferten Fenster gehört auch der Einbau von Wärmeschutzverglasung mit höheren K-Werten. Vorher hatte sich der Hersteller mit ökologischen Fragen nicht beschäftigt. Das Einwirken auf den Hersteller erweist sich auch im Vergleich zu anderen dänischen Herstellern ohne derartige Angebote als wirtschaftlich erfolgreich.

Die Frage nach einer Partnerschaft bei der Produktentwicklung wurde auf der Frankfurter Tagung an den Hersteller *Isofloc* gerichtet. Kundenanforderungen etwa im Bereich Brandschutz werden über die weiterverarbeitenden Fachbetriebe an den Hersteller *Isofloc* gerichtet mit dem Erfolg, daß so der höchste Stand der Technik und Qualität gesichert werden kann. Insofern lernt das Unternehmen durch die Fachbetriebe. Die Wertschöpfungspartnerschaft macht dies möglich, obwohl die Kommunikation nicht fest institutionalisiert ist, zumindest nicht über den Weg der Fachbetriebe in das Unternehmen.

4. Überbetriebliche und zwischenbetriebliche Kooperationen

Bei den überbetrieblichen Kooperationen lassen sich Mitgliedschaften in branchenübergreifenden, eher politisch orientierten Unternehmensverbänden unterscheiden von Mitgliedschaften in Branchenverbänden, die in der Regel spezifisch ökologisch orientiert sind. Ein weiterer Aspekt der Kooperation bezieht sich auf die konkrete Zusammenarbeit zwischen einzelnen Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette oder als horizontale Kooperation von Unternehmen auf der gleichen Verarbeitungs- bzw. Vermarktungsstufe. Eine Fragestellung der Studie bezog sich nicht zuletzt darauf, ob unter dem Gesichtspunkt von Partizipation ökologisch orientierte Unternehmen eine spezifische Qualität in der Zusammenarbeit untereinander entwickelt haben, die sich in diesem Punkt auch von herkömmlichen Unternehmen unterscheidet.

Bei der Mitgliedschaft in branchenübergreifenden Verbänden, die sich in der Zielsetzung auf den partizipativen Charakter der Betriebe beziehen,

waren die befragten Unternehmen eher zurückhaltend.³ Bei den ökologisch orientierten Branchen- oder Fachverbänden ist dagegen das Problem, daß sie noch zu wenig existieren. Die Schreinerei *Grünspecht* und *Isofloc* fordern beispielsweise einen bauspezifisch ausgerichteten ökologischen Unternehmensverband und messen ihm hohe Bedeutung zu im Hinblick auf Lobbyarbeit, Informationsbeschaffung, Erfahrungsaustausch und Weiterbildung. In Großbritannien gibt es die Vereinigung umweltbewußter Baufirmen, wo auch *Altham* Mitglied ist. *Cork-House* in Irland ist Mitglied in der Organisation freiwilliger Siedlungsvereinigungen.

In Deutschland existieren mittlerweile einige Zusammenschlüsse, die als Zielsetzung die Förderung des ökologischen Bauens allgemein mit der konkreten Zielsetzung der Steigerung der Leistungsfähigkeit und des wirtschaftlichen Nutzens der angeschlossenen Unternehmen verfolgen. Sie sind vor diesem Hintergrund notwendigerweise auf spezifische Produkttypen oder Teilbranchen der ökologischen Bauwirtschaft beschränkt und eher Beispiele für eine zwischenbetriebliche Kooperation.

Auf der Tagung in Frankfurt wurden zwei Verbände vorgestellt: Im Arbeitskreis ökologischer Holzbau⁴ haben sich circa 80 Betriebe – Handwerksbetriebe ebenso wie Architekten, Statiker etc. – zusammengeschlossen. Der Arbeitskreis existiert seit drei Jahren. Zielsetzung ist die Zusammenführung der unterschiedlichen Kompetenzen bei der Planung und Ausführung von Häusern aus Holz. Anstoß gab das LBS Holzhaus, das auf eine gute Resonanz gestoßen ist und viele bewegte, in eine ähnliche Richtung zu gehen.⁵ Das Ziel ist nicht ein Qualitätssiegel für ein Unternehmen, sondern für das Produkt „Holzhaus“. Das Qualitätssiegel drückt sich in einem Gebäudebrief aus, in dem alle Daten unter technischen Aspekten, eine Deklaration der verwendeten Baustoffe und ein Energiepaß enthalten sind. Ein zentrales und komplexes Problem ist die Definition von Standards. Eine weitere Funktion des Arbeitskreises ist die Weiterbildung, die sich über den Modus der Weitergabe von Informationen und Wissen der Mitglieder, die bereits über viel Erfahrung auf diesem Gebiet verfügen, an weniger erfahrene Mitglieder vollzieht.

Der Arbeitskreis sieht seine Aufgabe darin, zwischenbetriebliche Kooperationen durch Informationen zu erleichtern. Die Kundenanfragen sind vielfältig. Aufgabe ist insbesondere die Information über Qualität. Prinzipiell kann der Kunde mit den Informationen auch zu Nichtmitgliedern gehen, empfohlen werden aber natürlich die Mitgliedsunternehmen des Arbeitskreises, die dem Kunden die Qualität garantieren. Nach Auffassung des Arbeitskreises wird Wissen nicht durch Weitergabe entwertet, mögliche Konkurrenz ist aber auch deswegen kein Problem, weil der Markt noch expandiert. Es gibt mittlerweile auch Kontakte etwa zum Bund deutscher Zimmerleute, die sich verstärkt auf den Bau von Holzhäusern besinnen.

Auch wenn verdichtetes Bauen per se ökologischer ist, wird auf dem Markt noch überwiegend das Einzelhaus nachgefragt. Dabei geht es fast ausschließlich um Neubauten. Eine Ausnahme ist das nachträgliche Dämmen von Althäusern, wobei hier die Kooperation verschiedener Gewerke

– 3 –
Zu nennen sind hier insbesondere ICOM, Großbritannien, Netz für Selbstverwaltung und Selbstorganisation sowie AGP in Deutschland.

– 4 –
Der Arbeitskreis wurde von dem Geschäftsführer Richard Adrians vorgestellt.

– 5 –
Die LBS ist eine Bauparkasse.

auch unter Kostengesichtspunkten zwingend notwendig ist. Bislang werden Musterhäuser nur als Einzelhäuser angeboten. Um die Leistungsfähigkeit des Holzbaus auch im Siedlungsbau und langfristig im Geschößwohnungsbau zu zeigen, ist eine Musterhaussiedlung sehr erwünscht, aber kaum zu realisieren, weil die Handwerker ein solches Vorhaben nicht finanzieren können. Politische Arbeit muß sich darauf richten, auch den Mehrfamiliengeschoßwohnungsbau zu befördern.

Der Ansatz des Arbeitskreises ist ein ökologischer, die Baubiologie ist an diesem Punkt zu begrenzt. Betont wird aber auch die Notwendigkeit einer „artgerechten Menschenhaltung“ mit der Implikation, daß möglicherweise Abstriche bei der Energiebilanz etc. gemacht werden, wenn es um Fragen der Gestaltung, der Farben und des Designs geht.

Ein weiteres Beispiel zwischenbetrieblicher Kooperation im ökologischen Bausektor ist die Öko+ AG in Gründung.⁶ Seit 1977 gibt es Aktivitäten ökologischer Baustoffhändler, durch verstärkte Kooperation Informationsbeschaffung und Marketing für die beteiligten Unternehmen zu erleichtern. 1995 verstärkten sich die Ansätze zur Gründung eines Verbandes bauökologischer Fachmärkte. Motive waren die Verbesserung der Professionalität, die Entwicklung von Kriterien für gute Qualität und Ausbildungsfragen. Die Mitglieder sollten möglichst nur solche sein, die wirtschaftlich überlebensfähig sind, was für viele Baumärkte durchaus ein Problem darstellt. Die 50 Mitgliedsbetriebe realisieren heute Umsätze von 500.000 bis drei Millionen DM. Als Rechtsform wurde die Aktiengesellschaft gewählt, die dem Verband und dem Vorstand die notwendigen Spielräume für wirtschaftliches Handeln ermöglicht. Der Verband ist ein wirtschaftliches Unternehmen ohne Förderungsansprüche und Gemeinnützigkeit.

Die Angebote sind neben Kundenzeitung und anderen Werbemitteln insbesondere das Markenzeichen Öko+. Hinter dem Markenzeichen steht ein Qualitätsarbeitskreis, der nach einer Vorauswahl von Produkten Kriterien aufstellt, die von der Herstellung bis zur Entsorgung alle Produktstadien berücksichtigen. Grundlage der Bewertung der Produkte sind die Informationen der Hersteller. Ergebnis sind Punktzahlen für jedes Produkt im Rahmen des Bewertungskatalogs. Produkte mit hohen Punktezahlen werden ins Sortiment genommen. Das Projekt wird von den Herstellern finanziert, die mit ihren Produkten ins Sortiment kommen. Grundlage der Beiträge der Hersteller sind die Umsätze, die mit den Händlern erzielt werden. Hersteller, die nicht zahlen, werden nicht mit erster Priorität aufgenommen. Einige Hersteller sind Mitglied jedoch ohne Stimmrecht, weil der Charakter als Einzelhändlerverband erhalten bleiben soll.

Ein Problem der Branche ist der Anspruch, gute Beratung zu leisten, was aber nicht zwangsläufig zum Verkauf und zu einem wirtschaftlichen Nutzen führt. In den Unternehmen muß daher auch die Fähigkeit und die Bereitschaft zum wirtschaftlichen Erfolg gestärkt werden. Dazu gehört auch eine gute Ladenausstattung und eine gute Präsentation.

Neben der horizontalen Kooperation spielt die vertikale eine große Rolle in der Branche. Auch für die meisten der befragten Unternehmen ist die Kooperation mit anderen Unternehmen entlang der Wertschöpfungs-

– 6 –
Dieser Verbund wurde vom Vorstand Manfred Krines vorgestellt.

kette von großer Bedeutung. Einige nennen namentlich Hersteller, Sägewerke, ausführende Handwerksbetriebe, Lieferanten von Vorprodukten etc., mit denen sie dauerhaft wirtschaftlich zusammenarbeiten. Die Handelsbeziehungen sind offen und transparent und garantieren nicht zuletzt deswegen eine gleichbleibende Qualität. Dieser Qualitätsgesichtspunkt ist in der Regel die wichtigste Motivation für diese Form der Kooperation und ersetzt zum Teil formalisierte Qualitätszertifikate. Die engen und langfristigen Partnerschaften haben auf der anderen Seite den Nachteil, daß Preissenkungen nicht oder kaum durchgesetzt werden können.

Eine besondere Form der Partnerschaft in der Vertriebsorganisation hat die Firma *Isofloc* entwickelt. *Isofloc* kooperiert mit circa 500 Betrieben, die selbständige Fachbetriebe im Einzelhandel oder im Handwerk sind. Sie vermarkten und verarbeiten die Dämmstoffe und übernehmen sowohl logistische Funktionen wie Marketingaufgaben. Grundprinzip ist die zentrale Herstellung und eine dezentrale Dienstleistung bei Verzicht auf eine eigene lokale oder regionale Marktpräsenz bzw. Niederlassungen, die für *Isofloc* in der Aufbauphase auch zu teuer gewesen wäre. Notwendig war auf der anderen Seite die Qualifizierung der Partner insbesondere in der Verarbeitung der Dämmstoffe. Ursprünglich war dies auch eine Art Wertegemeinschaft. Mittlerweile aber geht die Zahl derjenigen, die einen hohen ökologischen Anspruch haben, eher zurück. Eine Reihe von Absatzmittlern kamen hinzu, die nicht prinzipiell Umweltbelange vertreten, sondern deren primäres Leitmotiv der wirtschaftliche Erfolg ist. Einzelne *Isofloc*partner arbeiten ebenfalls zum Zweck des Informationsaustausches untereinander zusammen. Dies soll erweitert werden, um darüber weitere Synergieeffekte zu erzielen.

Neben der Unterstützung bei der Vermarktung der zum Teil neuartigen und innovativen, umweltverträglicheren Produkte und Dienstleistungen ist das Bemühen um eine gesicherte Qualität insbesondere unter ökologischen Gesichtspunkten eine der zentralen Motive für zwischenbetriebliche Kooperationen. Hintergrund ist sicher auch eine kritische und vergleichsweise kompetente Kundschaft auf diesem Markt. Kooperative, offene und transparente Wirtschaftsbeziehungen der Unternehmen untereinander, wie sie von den Unternehmen des Ökologiemarkts weitgehend praktiziert werden, können durchaus „Vorbildfunktionen“ für alle Unternehmen haben, die ihre Perspektiven immer weniger in der Herstellung und Vermarktung von möglichst preiswerten Massengütern sehen, sondern in einer diversifizierten Qualitätsproduktion.

5. Gestaltung der politischen Rahmenbedingungen

Die Unternehmen verfolgen ihre ideellen und wirtschaftlichen Zielsetzungen in einem gesellschaftlichen Rahmen, der nicht zuletzt durch staatliche bzw. politische Entscheidungen und Regelwerke gesetzt ist. Vor diesem Hintergrund formulieren die befragten Unternehmen auf unter-

schiedlichen Ebenen Erwartungen an die Gestaltung der politischen Rahmenbedingungen.

Ein Bereich ist die stärkere Förderung des Umweltschutzes und des nachhaltigen Wirtschaftens durch politische Initiativen. Darunter fällt die Forderung nach einer Steuerreform, die via Ökosteuer den Ressourcenverbrauch verteuert ebenso wie die nach verbindlichen Umwelt- bzw. Ökobilanzen, um die wirklichen Kosten der Herstellung, des Vertriebs und der Entsorgung der Produkte aufzeigen. Eine Verteuierung der Transportkosten würde beispielsweise die Produkte des regionalen Marktes konkurrenzfähiger machen. Ein anderer Bereich sind die rechtlichen Rahmenbedingungen. In diesem Zusammenhang wurden beispielsweise Änderungen der Brandschutz- und Lösungsmittelverordnungen genannt, die bislang noch umweltverträgliche Produkte zum Teil als gefährlich einstufen, weil die Verordnungen Kategorien und Kriterien beinhalten, die die Andersartigkeit der Zusammensetzung umweltverträglicher Produkte nicht genügend berücksichtigen.

Weitere Forderungen richten sich auf die Förderung des ökologischen Bauens. Hier beziehen sich die Vorstellungen zum einen auf öffentliche Investitionsprogramme, die beispielsweise Niedrigenergiehäuser, das nachträgliche Dämmen alter Häuser, ressourcensparende Energiesysteme, etc. beim Kunden bezuschussen und dadurch den Marktzutritt ökologisch orientierter Leistungsanbieter erleichtern. Zum anderen wird eine Vorreiterfunktion staatlicher Körperschaften (z.B. Hochbauämter) und des sozialen Wohnungsbaus gefordert, die durch Aktivitäten im Hinblick auf ökologisches Bauen in ihrem Bereich indirekt fördern können. Eine besondere Steuerungsfunktion haben in diesem Fall auch Kommunen bei der Aufstellung von Bebauungsplänen. Eine besondere Idee ist der Vorschlag von *Grünspecht* aus Wien, die Beratung der Kunden, die oft den Charakter einer umfassenden Konsumentenberatung hat, durch das Ausgeben von staatlichen Beratungsschecks zu finanzieren.

Ein letzter Bereich bezieht sich auf die öffentliche Förderung junger Unternehmen und Existenzgründungen allgemein. Im einzelnen werden neben direkten Zuschüssen, staatliche Bürgschaften zur Verbesserung der Eigenkapitalbildung, begrenzte Steuerfreiheit und andere Steuererleichterungen und Zinsvergünstigungen bei der Fremdkapitalbeschaffung genannt. Ein weiterer Punkt ist die Unterstützung speziell bei der Qualifizierung der MitarbeiterInnen und bei Unternehmensberatungsleistungen durch Externe. Unterstützung bei den Beratungen beziehen sich insbesondere auf Beratungen im Zusammenhang mit Zertifizierungs- und Auditierungsverfahren.

Die genannten Beispiele und Forderungen sollten nicht zu dem Schluß verleiten, die Branche könne ohne den Tropf öffentlicher Subventionen nicht wirtschaftlich auf Dauer existieren. Im Kern sind es Vorstellungen zu einer ökologisch orientierten Wirtschafts- und Unternehmenspolitik, die im Prinzip – wenn sie denn realisiert würden – für alle Unternehmen in der Baubranche bessere Rahmenbedingung für eine umweltverträgliche- re Produktion bzw. Dienstleistung schafft.

1.1 Förderung naturnaher Waldbewirtschaftung durch Vernetzung:



Holzhandelsgenossenschaft
Circle Dance

Freiburg, Deutschland

Wie können zertifizierbare Hölzer aus naturnaher Waldbewirtschaftung gehandelt werden? Wie lässt sich die Wettbewerbsfähigkeit ökologisch orientierter holzverarbeitender Betriebe und Schreinereien durch Informationen über günstige und effektive Holzeinkaufsmöglichkeiten verbessern? Und wie können Produktökobilanzen für Holzmöbel und Holzhalbfertigwaren kleinen Holzverarbeitern kostengünstig als Serviceleistung angeboten werden? Um diese Aufgabenstellung zu lösen, wurde im Juli 1996 auf der Ökomesse in Freiburg die Holzhandelsgenossenschaft *Circle Dance* gegründet.

Die zentrale Unternehmensidee ist der Handel mit Holz aus nachhaltiger regionaler Holzwirtschaft. Zu den wichtigsten ökologischen Produkten bzw. Dienstleistungen von *Circle Dance* gehören:

1. ein eigenes formaldehydfreies Tischler- und Leimholzplattenprogramm aus regionaler Forstwirtschaft;
2. Bezugsmöglichkeiten von Rundhölzern direkt vom Forst mit Kosteneinsparungen zwischen 10 und 15 Prozent;
3. die Entwicklung eines Möbelprogramms speziell für ökologische Tischlereien mit eigenständiger Veredelung und Komplettierung durch den Schreiner.

■ Produktivfaktor Kooperation

Ökologische Schreinereien sind wichtige Bindeglieder für eine gesunde Haus- und Wohnumwelt, aber auch für eine intakte Natur. Als einzelne bleiben die meisten Betriebe aber wirtschaftlich oft schwach. Für Kleinbetriebe ist Kooperation deshalb oft die einzige Möglichkeit, überhaupt zu überleben. *Circle Dance* bietet seine verschiedenen Dienstleistungen überwiegend den Mitgliedern der Genossenschaft an, derzeit 21. Das Mitgliederspektrums bewegt sich zwischen holzverarbeitenden Klein- und Großbetrieben: von der Kleinschreinerei, die nur sehr wenig Rundholz anfordert,

bis zum Möbelwerk, das 80 Kubikmeter Tischlerplatte zu einem Warenwert von über 150.000 DM auf einmal benötigen.

Die Abrechnung der Bestellungen erfolgt in Form der Zentralregulierung. Die von der Genossenschaft dafür ausgewählte Bank richtet für jedes Mitglied nach einer Bonitätsprüfung ein eigenes Konto ein. Nicht die Genossenschaft, sondern die Bank stellt dann dem Mitglied die gelieferten Leistungen monatlich gebündelt in Rechnung. Gleichzeitig zahlt sie dem Lieferanten seine Rechnungen immer innerhalb von acht Tagen. Durch diesen Forderungsabkauf genießen die Mitglieder beim Lieferanten eine erhöhte Bonität.

Außerdem erhalten Mitglieder auf ihrem Konto beim Zentralregulierer einen Kreditrahmen eingeräumt. Dessen Nutzung ist mit derzeit 8,75 Prozent Zinsen vergleichsweise kostengünstig. Sie verfügen so über einen zusätzlichen Finanzierungsspielraum. Für die Genossenschaft bedeutet die Zentralregulierung den Verzicht auf unnötig hohe Finanzierungsaufwendungen und geringere steuerliche Veranlagungen. Denn nicht der gesamte Warenverkehr läuft über ihre Bücher, sondern nur die Provisionierung. Verbunden ist damit gleichzeitig eine Minimierung der Risiken, falls einmal ein Mitglied zahlungsunfähig werden sollte.

Eine Reihe von Hürden mußten von *Circle Dance* überwunden werden, bis die ersten Umsätze erzielt wurden. Das Unternehmenskonzept ist in seiner Ausformung – Verbundgruppe mit Zentralregulierung – und den Möglichkeiten, die darin liegen, bei Schreibern wenig bekannt. Im Umweltsektor stellt es das erste Modell dieser Art dar. Zwar gibt es keine Ablehnung, aber alle Zielgruppen müssen lernen, damit umzugehen: Der Tischler, der für seine Beschaffung nicht mehr mit verschiedenen Anbietern telefonieren muß, und der Lieferant oder Holzgroßhändler, dem gegenüber eine Gruppierung als Sammelbesteller auftritt.

■ Möbelmodule aus Massivholz

Um kostendeckend zu arbeiten, sollen bis Ende 1997 50 bis 70 Mitglieder einen Umsatz von etwa zwei Millionen DM mit der Genossenschaft erzielen. Dies läßt sich nur erreichen, wenn gegenwärtig drei Mitglieder pro Monat gewonnen werden. Parallel dazu ist die erforderliche Zahl der Lieferanten zu steigern. Langfristig rechnet sich ein solches Konzept erst, wenn eine ausreichend große Zahl von Partnern zusammenfindet. Um wettbewerbsfähig und wirtschaftlich erfolgreich zu sein und ein solches Unternehmenskonzept ökonomisch aufzuziehen, müssen etwa 300 nutzende Mitglieder gefunden werden.

Deshalb wird eines der attraktivsten Produkte des Unternehmens die Weiterentwicklung eines Möbelmodulprogramms aus Massivholz und Tischlerplatte sein. Der ökologisch orientierte Schreiner kann die verschiedenen Elemente vorgefertigt beziehen und endmontieren. Zur Arbeitserleichterung wird er mit umfassenden Planungsunterlagen ausgestattet. Trotzdem besteht für ihn die Möglichkeit, vieles selbst zu gestalten und durch

eigene Leistungen zu ergänzen. Dazu gehören unter anderem die eigenständige Veredelung der Oberfläche und die vom Kunden gewünschten Komplettierungen.

Der einzelne Schreiner kann 10 bis 15 Prozent mehr an Umsatz ohne eigene Investitionen erzielen, weil bei den Deckungsbeiträgen neben dem Montage- und Herstellungsfaktor der Handelsfaktor ein größeres Gewicht bekommt. Verschiedene Schreinereien versuchen deshalb schon seit längerem, sich etwas Ähnliches zu erarbeiten. Im Verbund gelingt dies aber wesentlich schneller und kostengünstiger. Voraussetzung ist allerdings, daß eine größere Zahl ökologischer Schreinereien sich tatsächlich über ihren regionalen Bereich hinaus vernetzt.

■ Glaubwürdigkeit durch Transparenz

Viele ökologische Schreinereien kümmern sich kaum darum, wo ihre Vorprodukte herkommen. Nur wenn damit nicht zusätzliche Arbeit verbunden ist, bevorzugen sie Hölzer aus der Region. Hier setzt *Circle Dance* als Vermittler an. Vor allem für die Kunden wird der Weg vom naturnahen Wald über die verschiedenen Verarbeitungsstationen bis zum fertigen Produkt transparent gemacht. Die erforderlichen Informationen werden zu jedem gehandelten Holz oder Plattenmaterial mitgeliefert. Der Endkunde kann mit diesen Daten eine Entscheidung eventuell noch einmal zugunsten ökologischer Alternativen überdenken. Probleme bereitet noch die derzeitige allgemeine Unklarheit über die Zertifizierung von Holz aus naturnaher Waldbewirtschaftung.

Mit der skizzierten Organisationsform und mit der gestellten überregionalen Aufgabe ist das Unternehmenskonzept von *Circle Dance* das erste seiner Art. Als Clou kann die Übertragung dieser Form der Verbundarbeit auf den ökologischen Sektor angesehen. In anderen Branchen existiert sie schon. Versuche, eine Verbundgruppe im Umweltbereich nach ähnlichen Gesichtspunkten aufzubauen, wurden schon mehrfach gestartet – bisher mit wenig Erfolg. Solche neuen Formen ökologischer Dienstleistungen werden in den nächsten vier bis fünf Jahren erheblich an Bedeutung gewinnen.

Letztlich steht hinter der *Circle Dance*-Idee allerdings kein wirtschaftlicher, sondern eine ideeller Antrieb. In der Satzung der Genossenschaft ist verankert, eine Wiederaufpflanzungsabgabe von drei Prozent für die Tree Trust Stiftung abzuführen. Daraus soll ein grünes Band „Bäume für den Frieden“ von Berlin nach Moskau gepflanzt werden. Absicht ist es, für diese Idee zukünftig mehr PR-Arbeit zu betreiben. Sie veranschaulicht in einer Art ganzheitlichem Modell, wie mit Holz umweltverantwortlich und gleichzeitig auch noch völkerverbindend umgegangen werden kann.

1.2 Spezialisten für Gebäuderestaurierung:

Altham Hardwood Centre Ltd.

Altham, Großbritannien



Die Genossenschaft wurde 1989 gegründet; sie hat zur Zeit sechs Beschäftigte, davon vier Vollzeit- und zwei Aushilfskräfte. Die Genossenschaft wurde von Mitgliedern einer Wohnungsbaugenossenschaft gegründet, die die Altham Corn Mill renovierten, um Wohnraum zu schaffen. Ihre Renovierungserkenntnisse wurden in der Folge von anderen Gruppen in Anspruch genommen. Das vorrangige Ziel der Genossenschaft ist es, ein bedeutender und bekannter Betrieb im Bereich Holzerhaltung und -restaurierung zu werden. Die Genossenschaft bezeichnet sich in ihrem Gewerbe als Fachbetrieb für Eichenholz-Tischlerei. Sie haben sich auf die Lieferung und die Verarbeitung von in Handarbeit zugeschnittenen Eichenbalken für die Gebäuderestaurierung spezialisiert.

Die Umsatzzahlen sind steigend. Das Unternehmen hat die Gewinnschwelle überschritten, ist aber nicht so ertragreich wie zunächst angenommen. Als die Genossenschaft gegründet wurde, bekam sie eine Startfinanzierung aus einem öffentlichen Unterstützungsfond. Im Bereich Bauholz war die Markterschließung ein Problem. Das wiederum führte dazu, daß das Umsatzwachstum langsamer ausfiel als erwartet. Von Einfluß auf das Unternehmensergebnis ist auch, daß Bauarbeiten, bei denen Eichenbalken verwendet werden, saisonabhängig sind. Während des Winters besteht die Hauptarbeit darin, Hartholz zu Dielenbrettern zu verarbeiten.

Altham Hardwood ist Mitglied von ICOM¹ und der Vereinigung umweltbewußter Baufirmen. Beide Organisationen liefern Informationen und leisten Lobby- und Werbearbeit.

■ Genossenschaftliches Bewußtsein und fachliche Kompetenz

Alle Beschäftigten wurden durch persönliche Kontakte gewonnen. Einige der Mitglieder hatten Erfahrung als Tischler oder Zimmermann, bevor sie sich *Altham Hardwood* anschlossen. Niemand stieß direkt nach Abschluß der Schulzeit zur Genossenschaft. Es existiert ein starkes genossenschaftliches Bewußtsein unter den Mitgliedern. Alle sind aktiv in Umweltfragen

– 1 –
ICOM (Industrial Common Ownership Movement) ist ein Dachverband von Genossenschaften in Großbritannien.

auch außerhalb der Firma engagiert. Die wichtigsten Fähigkeiten der Beschäftigten sind handwerkliche Fertigkeiten als Zimmerleute, Begeisterung für Holzbauweise, Kenntnisse im Entwerfen und Verständnis für Management. Die Genossenschaft beabsichtigt, ein eigenes Budget für Aus- und Fortbildung auszuweisen. Man ist der Meinung, daß die Firma davon profitieren würde, wenn alle ein gewisses Ausbildungsniveau im Bereich Gebäudeerhaltung besäßen.

Die Leute innerhalb der Genossenschaft teilen weitgehend Ziele und Motive. Unterschiede gibt es bei den Gehaltsvorstellungen. Diejenigen, die keine staatlichen Sozialleistungen bekommen, sind mehr an höheren Gehältern interessiert als diejenigen, bei denen ein gesteigerter Verdienst zu einer Minderung an Sozialleistungen führen würde.

■ Kollektive Geschäftsführung

Die alltägliche Geschäftsführung des Unternehmens wird von der Belegschaft getragen. Zweimal im Jahr finden Treffen der gesamten Belegschaft mit den circa zehn früheren Kollegen statt, die weiterhin zur Genossenschaft gehören. Wöchentliche Mitarbeiterbesprechungen beschäftigen sich mit den alltäglichen Entscheidungen und der Anstellung von neuen Beschäftigten. Neue werden nur eingestellt, wenn sie eine Zeit lang als Hilfskräfte im Betrieb gearbeitet haben.

Es gibt keine Maßnahmen, um die Mitbestimmungsmöglichkeiten der Genossenschaftsmitglieder zu erweitern. Im Laufe der Jahre ergaben sich Probleme, weil der Betrieb sich von einer Subkultur hochengagierter Mitglieder mit Erfahrungen in kollektiver Entscheidungsfindung veränderte und mehr und mehr Beschäftigte integrieren mußte, die in erster Linie Handwerker sind und weniger Erfahrung in Beteiligung an gemeinschaftlicher Unternehmensführung mitbrachten.

■ Wiederaufforstung als Umweltschutzmaßnahme

Altham Hardwood hat sich seit seiner Gründung mit ökologischen Fragen auseinandergesetzt. Verschiedene einschlägige Überprüfungen wurden im Laufe der Zeit vorgenommen, aber es gab bisher noch kein formelles Öko-Audit. Das genutzte Holz stammt von Bäumen, denen normalerweise kein großer wirtschaftlicher Wert beigemessen wird, die aber im Rahmen schonender Waldnutzung gefällt werden. Es besteht eine enge Beziehung zwischen *Altham Hardwood* und Förstern. Das wichtigste Abfallprodukte ist Sägemehl und wird größtenteils in Kompost umgewandelt.

Die wichtigste Umweltschutzmaßnahme besteht darin, daß *Altham Hardwood* pro 25 Kubikfuß genutzten Holzes (entspricht einem Baum) für das Anpflanzen von zehn neuen Bäumen sorgt. Aufforstungsprogramme wurden mit diversen Organisationen durchgeführt.

Die ergriffenen Maßnahmen hatten positive Auswirkungen auf Kostenersparnis, Marktstellung und Image. Die Zeitungen werden umfassend über die Aufforstungspolitik informiert und es wird auch in den Publikationen des Unternehmens entsprechend herausgestellt. Da die Genossenschaft nur umweltbewußte Menschen anzieht, hat es keine Probleme gegeben, neu hinzukommende Beschäftigte in das Umweltschutzkonzept des Unternehmens zu integrieren.

■ Beteiligung an größeren Restaurierungsprojekten

Handbearbeitete Eichenbalken sind das wichtigste Produkt. *Altham Hardwood* macht im Unterschied zu früher mehr und mehr Einbauarbeiten und arbeitet direkt auf Baustellen. Im Vergleich zu Produkten anderer Wettbewerber hat das von *Altham* den Vorteil, daß es traditionelle Bauweisen genauer nachahmt. Die Entwicklung neuer Produkte wird wahrscheinlich von der Kundennachfrage angestoßen und die gesamte Belegschaft wird in jedwede zukünftige Produktentwicklung einbezogen sein. Teil des zukünftigen Marketings wird die Erstellung einer Homepage im Internet sein. Der Kundenstamm verändert sich von kleinen Geschäftsleuten und Baufirmen hin zu großen Organisationen, die sich mit der Erhaltung schützenswerter Bauten beschäftigen wie The National Trust und English Heritage.

Partizipative Organisationen müssen laut *Altham* nicht notwendigerweise der passendere Rahmen für die Herstellung ökologisch verantwortungsvoll hergestellter Produkte sein. Es kann sein, daß umweltfreundliche Arbeit für Leute attraktiv ist, die eher mit einer 'partizipativen' Arbeitsweise sympathisieren.

■ Erwartungen an die Politik

Gefordert wird ein besserer rechtlicher Schutz für Subunternehmer in der Bauindustrie. Das geltende Recht macht es nahezu unmöglich für Subunternehmer, große Bauunternehmen zur Bezahlung geleisteter Arbeit zu zwingen. Das Förderprogramm für neugegründete Unternehmen muß reformiert werden. Die Zuschüsse für Anlageinvestitionen sollten über längere Zeiträume zur Verfügung stehen, damit die Unternehmen ihrem wirklichen Bedarf entsprechend investieren können. Auch das staatliche Unternehmenszuschußprogramm zur Finanzierung der Löhne im ersten Jahr ist sinnvoller, wenn es degressiv mit abnehmenden Raten über mehrere Jahre laufen würde.

1.3 Personenzentrierte umweltverantwortliche Unternehmenskultur:



Isofloc

Ökologische Bautechnik GmbH

Hessisch Lichtenau, Deutschland

Die *Isofloc Ökologische Bautechnik GmbH* gehört zur Branche der Baustoffindustrie. Das gegenwärtig wichtigste ökologische Produkt des Unternehmens stellt eindeutig der Zellulose-Dämmstoff *Isofloc* dar. Dessen Vorteile gegenüber Konkurrenzprodukten am Markt sind:

- die hohe Wirksamkeit bei der Energieeinsparung aufgrund des Verarbeitungsverfahrens durch Einblasen oder Ansprühen;
- die Wärmepuffung, die sich viermal besser verhält als bei anderen Dämmmaterialien;
- das praktizierte Recycling als sinnvolle Verwertung von Zeitungen;
- der niedrige Energieeinsatz bei der Herstellung.

In die ökologische Produktweiterentwicklung des Dämmstoffs wird viel Zeit und Geld gesteckt. Ergebnisse sind unter anderem die Verringerung von Staubemissionen und die Verbesserung von Brandschutz. „Aus heutiger Sicht würden wir das *Isofloc* von vor zwölf Jahren als Ausschußware bezeichnen“, lautet die Einschätzung über den gegenwärtigen Qualitätsstand. Bei den Produktverbesserungen findet eine rege gemeinsame Arbeit der qualifizierten Mitarbeiter aus der Produktion, der Werksleitung und dem Leiter von Forschung und Entwicklung statt. Von den 24 Mitarbeitern in der Produktion beteiligen sich etwa sechs bis acht aktiv daran, ohne daß ein Vorschlagswesen existiert, also ungefähr ein Drittel.

Die Gesamtzahl der regelmäßig Beschäftigten beträgt 50. Sie stieg zeitweise auf 70 an, sank dann aber wieder auf den gegenwärtigen Stand. Gleichzeitig verringerte sich der Umsatz von 23 Millionen DM im Jahre 1994 auf 21 Millionen DM für 1995 und rund 16 Millionen DM im Jahre 1996. Die Veränderungen kommen zustande, weil verschiedene Bereiche ausgegliedert wurden, beispielsweise der Vertrieb einer Holzfaserdämmplatte. Das Unternehmen wird nur noch für deren verschiedene Anwendungsbereiche und die Promotion bezahlt. Außerdem sind gut 20 Prozent der Produktion von *Isofloc* in Lizenz an die *Isofloc AG Schweiz* abgegeben worden. Dies eingerechnet blieb der Umsatz im genannten Zeitraum

konstant. Geplant ist gegenwärtig die Umwandlung des 1983 gegründeten Betriebs in eine Aktiengesellschaft.

■ Kommunikation als wechselhafter Prozeß

Die Qualifikationen der Mitarbeiter umfassen das ganze Spektrum eines Industriebetriebs vom Ingenieur, der sich mit der Anwendungstechnologie befaßt, bis hin zu Werbekaufleuten. Alle für das Unternehmen wichtigen Qualifikationen und Kompetenzen sind vorhanden. Anfangs kamen viele Beschäftigte aus dem persönlichen Umfeld des Geschäftsführers. Sein Bekanntenkreis war immer stark mit der Umweltbewegung verbunden und somit stammen auch die Mitarbeitenden im wachsendem Maße von dort.

In der Gründungs- und Aufbauphase des Unternehmen gab es eine ausgeprägte Diskussionskultur. Später hinzukommende Mitarbeiter wurden jedoch nicht ausreichend eingebunden, so daß längere Zeit eine Art 'Kernführungsgruppe' bestand. Diese ist erodiert. Bis auf den Geschäftsführer und einem weiteren Mitarbeiter arbeiten die Betroffenen nicht mehr im Unternehmen. Von daher entstand ein gewisser Führungsmangel bei gleichzeitigen Orientierungsschwierigkeiten der Mitarbeiter. Die Einstellung bezogen auf die Person des Geschäftsführers in dem Sinne: „Mach' mal“ und „du wirst es schon hinkriegen“, spielte dabei eine wichtige Rolle. Kompetenzen bei der Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter setzen klare Orientierungen voraus. Diese wurden aber aufgrund von Anpassungsanfordernissen immer wieder geändert. Sie führten zu den genannten Defiziten.

Der innerbetriebliche Kommunikationsprozess wird deshalb, so die Aussage des Geschäftsführers, „eine ewige Übung bleiben“. Der regelmäßige Kommunikationsrhythmus, der für eine offene Unternehmenskultur notwendig ist, durch den auch Zeit für die Einbindung möglichst vieler Mitarbeiter zur Verfügung steht, muß immer wieder angestoßen werden. Ansonsten schlafen die hierfür erforderlichen Rituale als Folge der Alltagsroutine ein. Die Entwicklung des Unternehmens erweist sich immer wieder als turbulent genug, um diese Aufgabe nicht voranzutreiben. Durch die Einführung einer zweistufigen Hierarchie nimmt die Information der Mitarbeiter allerdings zu. Der Grund dafür ist, daß sich die Abteilungen zunehmend zu den Orten der Koordination entwickeln. Wie gut die Information letztlich funktioniert, hängt von der Überlastung des jeweils zuständigen Abteilungsverantwortlichen ab.

Aufgrund der starken Ausrichtung des Managements auf den Geschäftsführer besteht bei Fragen der Partizipation Beratungsbedarf. Die Einbindung der Mitarbeiter in die betrieblichen Entscheidungsprozesse läuft nach dem Betriebsverfassungsgesetz. Diejenigen, die sich im Unternehmen engagieren, auch im Betriebsrat, stimmen mit der Geschäftsführung weitgehend überein. Von daher wird wenig in Richtung eines stärkeren In-



teressenausgleichs zwischen Beschäftigten und Unternehmen gefordert. Aufgrund dieser Situation wurden die Betriebsratswahlen paradoxerweise von der Geschäftsführung angeschoben.

■ Durch Öko-Audit zum Umweltmanagement

Eine Auseinandersetzung im Unternehmen mit ökologischen Fragen findet von Beginn an statt. Als innerbetriebliche Umweltmaßnahmen gibt es vor allem produktbezogen ein Programm zu Verringerung des Energieaufwands. Sowohl bei der Produktion als auch beim Gebäude wird durch die Niedrigenergiebauweise auf Energieeinsparung geachtet. Zudem nimmt die Abfallvermeidung beim Produktionsprozeß einen hohen Stellenwert ein. Abfälle werden weitgehend wiederverwendet. Die ökologische Bewertung des Rohstoffeinsatzes und der Gesundheitsbedingungen bei der Verarbeitung sind Dauerthema: „Das wird vom Markt verlangt.“

Eng im Zusammenhang mit der Einführung eines Qualitätsmanagements wurde mit der Durchführung eines Öko-Audits begonnen. Die erforderlichen Qualifikationen zum Bereich Umwelt sollen zukünftig über das Öko-Audit gesichert werden. Umweltleitlinien und ein Konzept zum Umweltmanagement sind auf der Leitungsebene schon erarbeitet worden. Das Konzept soll im Frühjahr 1997 wieder aufgegriffen werden. Die angestrebten Maßnahmen für das Umweltmanagement werden für ausreichend gehalten: „Aufgrund der sehr hoch gesteckten Umweltziele sind kaum noch Erweiterungen möglich.“

Bisher fand nur eine geringe Einbindung der Mitarbeiter bei Umweltfragen statt, weil dafür ein ausschlaggebender Anlaß fehlte. Das Selbstverständnis als ökologisches Unternehmen führte zu systematischen Unterlassungen in diesem Bereich. Erst das Öko-Audit gab den Anstoß, sich systematischer mit dem Thema innerbetriebliches Umweltmanagement auseinanderzusetzen. Seitdem die Defizite erkannt sind, werden Weiterbildungsmaßnahmen der Beschäftigten nachhaltig gefördert, die sie in umweltverantwortliche Aktivitäten stärker einbinden. Entsprechende Angebote werden innerbetrieblich kommuniziert. Allerdings sind die Reaktionen darauf nicht sehr groß: „Man muß jeden einzelnen zum Jagen tragen“.

■ Wertschöpfung durch Partnerschaft

Die wichtigsten Kooperationen von *Isofloc* laufen innerhalb der Vertriebsorganisation. Es besteht eine große Fachhandelskooperation zwischen der üblichen Vertriebschiene Einzelhandel und den Verarbeitungsbetrieben. Eine hervorzuhebende Besonderheit ist das Konzept der Wertschöpfungspartnerschaft mit den Partnerbetrieben. Dahinter steckt der Grundgedanke, konsequent darauf zu setzen, die Fachbetriebe als Verarbeiter erfolgreich zu machen. Anlaß für die Kooperation mit dem ökologischen Baustoffhandel ist seine Pionierrolle im lokalen Umfeld. Hier trug dieser

viel zur Entwicklung des Marktes bei. Die einzelnen Unternehmen übernehmen sowohl logistische Funktionen als auch Marketingaufgaben. Eine eigene lokale Marktpräsenz wäre für *Isofloc* in der Aufbauphase zu teuer gewesen.

Ursprünglich war diese Wertschöpfungspartnerschaft auch eine Art Wertegemeinschaft. Die Zahl von Absatzmittlern, die einen hohen ökologischen Anspruch haben, geht aber eher zurück. Gleichzeitig kommen eine Reihe von Absatzmittlern dazu, die nicht prinzipiell Umweltbelange vertreten. Deren primäres Leitmotiv liegt nicht darin, ökologische Dämmstoffe zu vertreiben, sondern wirtschaftliche Erfolge zu erzielen.

Enge Zusammenarbeit besteht auch mit anderen Baustoffanbietern, deren Produkte sich mit denen von *Isofloc* ergänzen. Beispiele hierfür sind Holzfaserplatten, die Einblasmaschinen, Baupappen und Flocken aus Frischzellulose eines schwedischen Anbieters. Die verschiedenen Baustoffanbieter werden als Systempartner angesehen, die ergänzende Produkte anbieten. Damit ergibt sich ein konzeptioneller Ansatz, auf den systematisch gesetzt wird: Endkundenfunktionsorientierung. Versuche, einen Branchenverband Zellulose Dämmstoffe zu initiieren, sind bisher gescheitert.





1.4 Bewußte Orientierung auf die lokale Gemeinschaft:

Build for Change Ltd.

Manchester, Großbritannien

Build for Change ist als „Arbeitergenossenschaft im gemeinschaftlichen Besitz“ eingetragen. Gründungsmotive waren: Armut, Arbeitslosigkeit, ein Mangel an interessanten Beschäftigungen und der Wunsch, fachübergreifend tätig sein zu können. Das Unternehmensziel ist eine „an Nachhaltigkeit orientierte Vermittlung innovativer und qualitativ hochwertiger Lösungen“ im Bausektor. Nach außen stellt die Genossenschaft sich so dar:

- die Firma ist ein konsequent ökologischer Betrieb, nicht nur mit einem grünen Touch,
- die Genossenschaft trägt zur Beschäftigung und Entwicklung am Ort bei,
- der Betrieb entwirft und konstruiert nach Effizienzkriterien.

Das Unternehmen ist vier Jahre alt. Zur Zeit sind sechs Vollzeitkräfte beschäftigt. Die Umsatzzahlen sind steigend. Die Gewinnmargen sind nicht so wie eigentlich erwartet. Aufträge werden auf der Basis von ungefähr einem Drittel Lohnanteil, einem Drittel Material und einem Drittel Gemeinkosten und Gewinn kalkuliert. Der Gewinnanteil droht von nicht eingeplanten Mehrausgaben in den anderen Bereichen aufgeessen zu werden. Ein wirtschaftliches Risiko stellt die schlechte Zahlungsmoral der Kunden dar, die zum Teil zu Forderungsausfällen führt.

■ Das Unternehmen als Team kooperierender Spezialisten

Die wichtigste erforderliche Qualifikation der Beschäftigten ist Erfahrung. Dabei hat jede Person im Team in einem besonderen Bereich spezielle Kenntnisse, beispielsweise als Schweißer oder als Architekt. Mitbestimmung in betrieblichen Angelegenheiten und Öko-Management werden in vernünftigen Maßen praktiziert. Es gibt zur Zeit keine Maßnahmen, um zusätzliche Qualifikationen oder Fähigkeiten zu entwickeln. Dies könnte aber erforderlich werden, wenn beispielsweise bestimmte neue Aufträge ein höheres Maß an umweltbezogenen Kenntnissen erfordern.

Wenngleich die Beschäftigten unterschiedliche Prioritäten haben, gibt es ausreichend gemeinsame Grundlagen für alle, an einem Strick zu ziehen. Anders als in einem normalen Betrieb ist sich jeder über die finanzielle Lage des Betriebs im klaren. Die Beschäftigten arbeiten kontinuierlich an einem besseren gegenseitigen Verständnis für die Rolle des jeweils anderen im betrieblichen Geschehen.

Vier der Beschäftigten sind Direktoren der Firma und gleichzeitig auch Mitglieder der Genossenschaft. Belegschaftsversammlungen werden einmal pro Woche abgehalten, aber da formell die Entscheidungsbefugnis bei diesen Treffen in die Verantwortlichkeit der Firmenleiter fällt, gibt es ein unterschiedliches Maß an innerbetrieblicher Mitbestimmung auf Seiten der Beschäftigten, die nicht Mitglieder der Genossenschaft sind. Die vier Direktoren sind diejenigen, die die wesentlichen Managemententscheidungen treffen. Zwei Hindernisse für die Entwicklung weitergehender innerbetrieblicher Mitbestimmung sind die finanzielle Lage, die den zur Verfügung stehenden Mitteln enge Grenzen setzt und die Erfahrung, daß technische Fertigkeiten und Kenntnisse bei einzelnen nicht unbedingt auch Sensibilität für die mit einer Genossenschaft verbundenen Werte bedeuten.

■ Wiederverwertung von Baumaterialien als Beitrag zur Abfallvermeidung

Wichtige Ansätze bei den ökologischen Produkten und Dienstleistungen sind:

- Alles in Frage kommende Holz stammt aus nachhaltig bewirtschafteten Beständen, beispielsweise wird Ahorn von dem Stamm der Menominee in Wisconsin/USA gekauft (die Genossenschaft hat nahezu ihren gesamten Sommereinschlag gekauft).
- Wiederverwertbares Holz wird in Ladeneinrichtungen verarbeitet.
- Der Betrieb vermeidet die Verwendung von Industriefarben oder anderen künstlichen Deckanstrichen und benutzt statt dessen Öle oder Wachse.
- Es wird so viel wiederverwertbarer Stahl verarbeitet wie möglich, obwohl es dabei auch technische Schwierigkeiten geben kann.

Die Genossenschaft unterstützt die Entwicklung der Gemeinde: alles wird von Ortsansässigen entworfen und gebaut. In Zukunft wird die Komplettabwicklung von Aufträgen eine wichtige Dienstleistung sein. Damit ist einerseits eine größere Gewinnmöglichkeit, andererseits aber auch ein größeres Risiko verbunden.

Ein entscheidender Vorzug der prononciert ökologischen Einstellung ist die eindeutige Abgrenzung von anderen Wettbewerbern auf dem Markt, indem zum Beispiel die erforderlichen Hölzer von indigenen Völkern beschafft werden. Gleichzeitig bietet sich auch ein lohnendes Arbeitsumfeld. Positive Auswirkungen dieser Firmenstrategie: In puncto Hölzer werden die schädlichen Folgen für die Wälder vermieden, beim Stahl wird die

Menge von Stahlschrott in der Umwelt vermindert und durch Wiederverwendung auch Energie gespart. Es hat nur wenige Schwierigkeiten gegeben, mit dem Angebot einer umweltfreundlichen Dienstleistung auf den Markt zu treten, da die Kunden sich schnell mit der Idee anfreunden, wenn sie einmal dargestellt wird. Die Genossenschaft beabsichtigt, kontinuierlich neue umweltfreundliche Produkte und Dienstleistungen zu entwickeln. Gegenwärtig beschäftigt sich der Betrieb mit den Möglichkeiten der Wiederverwertung von Plastik und einem neuen Design wiederverwerteter Verpackungskartonage.

Ob ein auf innerbetriebliche Mitbestimmung ausgerichteter Betrieb den angemesseneren Rahmen für einen umweltfreundlichen Betrieb darstellt oder nicht, wird in erster Linie von den Beschäftigten abhängen. Hier bedarf es kontinuierlicher Aufklärungsarbeit zu den vorhandenen und möglichen Querverbindungen zwischen den beiden Aspekten.

Die Genossenschaft ist Mitglied von *ICOM* und von *Work for Change*, einem alternativen, kulturellen Arbeitszusammenhang. Vorteile der Mitgliedschaft sind Vernetzung der kommerziell agierenden, genossenschaftlichen Partner, rechtliche Unterstützung und Beratung sowie eine genossenschaftliche Version der *Guild of Master Craftsmen* (Vereinigung von Handwerksmeistern) als eine Art Siegel der Glaubwürdigkeit und Zuverlässigkeit. *Work for Change* und seine anderen Mitglieder sind auch wichtige Partner bei der wirtschaftlichen Zusammenarbeit.

■ Stärkung der lokalen Ökonomie

Politische Maßnahmen zur Förderung von klein- und mittelständischen Betrieben (KMU) mit ökologischer Orientierung sollen im wesentlichen Gemeinden stärken, die Menschen befähigen, ihr eigenes Leben in die Hand zu nehmen und dazu entsprechende Unternehmen zu gründen. Ein weiterer Ansatzpunkt ist die Entwicklung konsequenter Wiederverwertungsstrategien.

Als größeres öffentliches Unterstützungsprogramm ist ein staatliches Programm zur Bekämpfung der Arbeitslosigkeit vonnöten. Ein Schwerpunkt darin sollte die Förderung demokratisch strukturierter und ökologisch orientierter KMU sein. Die gezielte Förderung:

- beispielsweise durch Zuschüsse für Investitionsvorhaben,
- durch Unterstützung während der ersten fünf Jahre nach Existenzgründung, indem etwa bei öffentlichen Ausschreibungsverfahren die Beschäftigung ortsansässiger Arbeitskräfte zu einer wesentlichen Bedingung gemacht wird,
- durch staatliche Bürgschaften für Firmengründer und Unterstützung bei der Ausbildung,

soll sich auf die Gründungsphase beschränken und keinesfalls dauerhaft von öffentlicher Hilfe abhängig machen.

1.5 Von der Selbstverwaltung zur kollektiven Leitung:



Zimmerei Grünspecht
Freiburg, Deutschland

Zimmerei Grünspecht



Von ihrer Entstehung kommt die Zimmerei *Grünspecht*, eine eingetragene Genossenschaft, aus dem Spektrum der selbstverwalteten Betriebe. Auch heute sind die wichtigsten Ziele des Unternehmens davon geprägt: Zusammenarbeit, ökologische Orientierung, solidarisches Handeln, gemeinsamer Erfolg. Als verbindlich sind diese Ziele in der Präambel der Satzung verankert.

Das Unternehmen besteht seit 13 Jahren, davon sechs Jahre als Genossenschaft. In Vollzeit arbeiten derzeit regelmäßig 16 Beschäftigte im Unternehmen. Der Umsatz belief sich in den Jahren 1994 und 1995 auf 1,7 bzw. 1,8 Millionen DM und stieg 1996 auf knapp 2,2 Millionen an. Damit arbeitet die Zimmerei mittlerweile wieder kostendeckend, hat aber schwere Jahre hinter sich. Die verbesserte Ertragssituation wird auf neue Unternehmensstrukturen zurückgeführt.

Ursprünglich diente die Genossvollversammlung als zentrales Entscheidungsgremium, an der alle Mitarbeiter in vierzehntägigem Rhythmus teilnahmen. Von dieser Struktur wurde Abstand genommen. Nur noch fünf Betriebsmitglieder, in den Funktionen von Vorstand und Aufsichtsrat, treffen sich regelmäßig. Alle wichtigen Entscheidungen werden von diesen fünf gefällt. Sie sind gleichzeitig als einzige der Belegschaft auch Mitglieder der Genossenschaft. Ihre weitgehenden Entscheidungskompetenzen werden als eine Art Interimsregierung bezeichnet.

■ Überschaubare Verantwortlichkeit

Das Kompetenzvolumen, also der Umfang an Aufgaben, für die ein einzelner Mitarbeiter zuständig ist, und damit die unternehmerische Mitverantwortlichkeit, nimmt mittlerweile von oben nach unten ab. Die Folge ist nicht eine Schwächung, sondern eine Stärkung des Verantwortungsgedächtnisses. Das heißt, auf der Ebene der Facharbeiter und Lehrlinge wird mehr Kompetenz gelernt als früher. In der vormals basisdemokratischen Struk-

tur entwickelten sie dies nicht im gleichen Maße: Die Eigenverantwortlichkeit erstickte im Wirrwarr der Kompetenzen.

Heute wird versucht Aufgabenstellungen möglichst klar und überschaubar darzustellen, damit sie den betreffenden Kollegen nicht überfordern. Dies, die Abschaffung der regelmäßigen Genossenschaftssitzungen und die klare Struktur von oben nach unten haben die Arbeitszufriedenheit erhöht. Die frühere Organisation nahm die Freude an der Arbeit. Diese, der ursprünglichen Einstellung und Einschätzung des Geschäftsführers gegenläufige Erfahrung wird von ihm als „Phänomen“ bezeichnet.

Regelmäßige Mitarbeiterversammlungen fangen erst langsam wieder an, indem alle über die Auftragslage und die Perspektiven des Unternehmens informiert werden. Auch über die Erfolge der Konsolidierung und über anstehende Veränderungen wird dort berichtet. Eine weitergehende Einbindung der Belegschaftsmitglieder ist gegenwärtig nicht beabsichtigt, um nicht wieder in die Situation zu kommen, daß zu viele über alles entscheiden.

■ Selbstverständlichkeit der Ökologie

Eine Auseinandersetzung mit ökologischen Fragen findet bei der Zimmerei *Grünspecht* seit ihrer Gründung statt. Die meisten Umweltmaßnahmen erstrecken sich auf die Produktion und auf die Produkte, die verkauft werden. Alle Arbeiten beim Kunden führt die Firma möglichst umweltverantwortlich aus. Beispielsweise wird so gut wie nie mit Holzschutzmitteln gearbeitet. Die wichtigste innerbetriebliche Umweltmaßnahme ist die Mülltrennung. Sie wurde eingeführt, bevor es generell Pflicht war. Der Anstoß dazu ging von einem Kollegen aus, der sich damit besonders beschäftigt hatte. Die Entscheidung fiel noch basisdemokratisch: Alle waren daran beteiligt. Außerdem wird im Unternehmen der Holzabfall für die Heizanlage und damit für sinnvolle Energieverwendung genutzt.

Die gegenwärtig wichtigsten ökologischen Produkte von *Grünspecht* sind *Isofloc* und das Haussystem 81FÜNF. *Isofloc* ist ein Recyclingprodukt aus Papier, das zur Wärmedämmung genutzt wird. Als *Isofloc*-Fachbetrieb bläst es die Firma mit entsprechenden Maschinen ein. Eingesetzt wird es, weil sich immer mehr Mitarbeiter aus Gesundheitsgründen weigerten, Mineralwolle zu verarbeiten. Im Betrieb wurde deshalb nach alternativen Dämmmaterialien gesucht.

Zukünftig sollen als wichtiges Standbein ganze Häuser verkauft werden, die auf einem konsequent umweltorientierten Konzept beruhen. Diese Häuser, hergestellt im Holzrahmenbau in Niedrigenergiebauweise, tragen den Produktnamen 81FÜNF. Die Bezeichnung kommt aus dem Abstand der Balken, der energetisch und statisch optimiert ist. Die Häuser wurden ökologisch 'durchkonzeptioniert': Im Elektrobereich wird kein PVC eingesetzt. Die Ziegel werden mit niedrigem Energieaufwand hergestellt und vieles andere mehr. Alle verwendeten Baustoffe sind so ausgewählt, daß

sie keine Belastung für die Umwelt darstellen, nur einen niedrigen Energieaufwand erfordern und trotzdem noch bezahlbar bleiben.

Ziel ist es, mit diesem Produkt den Marktdruck zu verringern. In Konjunkturkrisen hat der Wettbewerb für ökologisches Bauen oft ruinöse Folgen. Mit dem Hauskonzept 81FÜNF lassen sich entsprechende Ideen umsetzen, ohne daß in einzelnen umweltrelevanten Fragen zuviel Kompromisse gemacht werden müssen. Der Anstoß, hier einzusteigen, kam aus konjunkturellen Gründen, aber auch aus der Überzeugung, daß es das beste Produkt dieser Art auf dem Markt ist.

■ Qualitätssicherung durch Kooperation

Zur Strukturierung der Zusammenarbeit ist *Grünspecht* Gesellschafterin der Aktiengesellschaft 81FÜNF. Durch diese Kooperation können erheblich bessere Konditionen bei den Einkaufspreisen erzielt werden. Vor allem die Beschaffung von Vorprodukten und deren ökologische Qualität soll über die 81FÜNF AG forciert werden. Auch ist eine Qualitätssicherung angedacht, der sich jeder beteiligte Betrieb unterwerfen muß. Ein Ausschuß arbeitet an der erforderlichen Qualitätsnormung. Er soll irgendwann auch die entsprechenden Kontrollen durchführen. Die Kunden selbst bekommen einen Produktpaß, in dem die Nutzung des Hauses beschrieben wird. Die einzelnen Bestandteile, aus denen das Haus besteht, sind darin aufgeführt.

Um das Haus zu vermarkten, werden möglichst viele der Beschäftigten von *Grünspecht* eingebunden. Problem für den Verkauf ist aber die Ausrichtung der Mitarbeiter. Sie sind Handwerker und keine Verkäufer. Insofern wird mittlerweile überlegt: Wie können Facharbeiter gute Verkäufer werden? Grundsätzlich sollen sich möglichst viele Mitarbeiter aus der Produktion auch in der Akquisition engagieren. Sie können beim Hauskonzept 81FÜNF ihr gestreutes fachliches Wissen plötzlich für ein einziges Produkt bündeln.

Weder zu den umweltverantwortlichen Aktivitäten noch zur innerbetrieblichen Beteiligung der Mitarbeitenden gibt es eine gezielte Öffentlichkeitsarbeit, auch nicht zum Genossenschaftsmodell. Die Umweltverantwortlichkeit soll und muß sich nach Meinung des Geschäftsführers im Produkt ausdrücken: „Über die Mülltrennung oder Partizipation gewinnen wir keine Sympathie, sondern indem wir ein entsprechendes Produkt anbieten.“



1.6 Von einem genossenschaftlichen zu einem ökologischen Profil:

Multilines Workers Co-operative Ltd.

Preston, Großbritannien

Die Genossenschaft ist 13 Jahre alt. Sie gehört zur Baubranche. Zur Zeit gibt es drei Vollzeitkräfte und im Durchschnitt zwei Aushilfskräfte bei Bedarf. Im Vergleich zu diesem Tiefstand gab es 1990 einmal 13 Vollzeitstellen.

Die Motive der Gründer, die Genossenschaft ins Leben zu rufen, waren mit dem Wunsch verbunden, Selbstbestimmung im Arbeitsleben zu realisieren und eine Alternative zum herrschenden Prinzip der Ökonomie zu schaffen. Die wichtigsten Ziele sind:

- wirtschaftliche Tragfähigkeit – was nicht unbedingt Gewinnorientierung bedeuten muß,
- Arbeitsplatzsicherheit,
- Selbstbestimmung für die Mitglieder.

In den ersten Jahren ist erhebliche Zeit und Mühe darauf verwendet worden, Ziele und Strategien schriftlich niederzulegen, dies wurde aber in der letzten Zeit aufgegeben, da Ziele wie das Erreichen der Produktionsvorgaben und wirtschaftliche Überlebensfähigkeit absolute Priorität bekommen haben.

Die Genossenschaft hat über längere Zeit Verluste gemacht. In den letzten Jahren hat sich die Lage gebessert. Die Genossenschaft hat aber nie ihre finanziellen Ziele erreicht; unter anderem wegen der unbeständigen Konjunktur in der Bauindustrie.

■ Die Zusammenarbeit funktioniert nicht ohne Konflikte

Früher kamen die Mitglieder zum großen Teil aus Kreisen, die frustriert waren von den normalen Beschäftigungsverhältnissen; spezielle berufliche Kenntnisse spielten kaum eine Rolle. Heute werden die Beschäftigten nach ihren beruflichen Erfahrungen in der Baubranche ausgewählt. Nichtsdestoweniger bleiben die Fähigkeiten zur Zusammenarbeit und zum ehrlichen Umgang miteinander die wichtigsten Qualifikationen. Technische

Kenntnisse, obgleich sie natürlich wichtig sind, sind erst in zweiter Linie von Bedeutung.

Bei den Beschäftigten gibt es sowohl Defizite im Hinblick auf das Übernehmen persönlicher Verantwortung wie es in der Genossenschaft auch Probleme mit der Einstellung gegenüber Umweltfragen gibt – wenn beispielsweise die Stukkateure Gipsreste einfach in den Abfluß kippen. Ökologie genießt keinen besonders hohen Stellenwert im traditionellen Bausektor und die Arbeiter bleiben allzu oft bei ihrer schlechten, alten Gewohnheit, die einfachste Lösung zu suchen ohne Rücksicht auf die Umweltauswirkung, zumindest wenn sie glauben, unbeobachtet zu sein.

Die Hauptursache für Dissens in der Belegschaft liegt im Umgang mit dem Geld. Was die Verwendung der Mittel angeht, teilen die neuen Mitglieder noch lange nicht die Vorstellungen derjenigen, die schon länger dabei sind.

Drei aus der Belegschaft sind auch die Geschäftsführer. Früher wurden einmal pro Woche nach der Arbeit Mitarbeiterbesprechungen abgehalten. Als die Genossenschaft größer wurde, wurde die Verantwortung kleineren Teams übergeben, während das monatliche Treffen aller Mitglieder grundsätzliche Fragen behandelte. Aktuell werden Sitzungen nur dann abgehalten, wenn besondere Gründe vorliegen.

Es gibt keine formellen Maßnahmen, um Beschäftigte in Fragen der Mitbestimmung zu ermutigen oder zu qualifizieren. Als Genossenschaftstreffen regelmäßig abgehalten wurden, wurden alle Belegschaftsmitglieder und Praktikanten dazu angehalten, auch wirklich teilzunehmen, damit sie wußten, was los war. Dies war mit der Absicht verbunden, sie zu stärkerem Engagement anzuregen – meist ohne Erfolg. Es gab zudem einen „sports & social club“, um den Kontakt unter den Belegschaftsmitgliedern auch außerhalb des Betriebs zu fördern. Einige frühere Mitglieder, die sich in der Genossenschaft das grundlegende Wissen in Unternehmensführung angeeignet hatten, stiegen aus und gründeten ihren eigenen privaten Betrieb. Sie wollen unter keinen Umständen mehr in einer Genossenschaft arbeiten.

■ Wiederverwertung als Umweltschutzmaßnahme

Die wichtigsten innerbetrieblichen Umweltmaßnahmen sind:

- sorgfältige Abfallentsorgung,
- Wiederverwendung von Verpackungen, beispielsweise Styropor als Isoliermaterial,
- Verwertung von Restholz als Brennstoff.

Die Abfallmenge, die die Bauindustrie produziert, ist groß, zumal dann, wenn Gebäude abgerissen werden. Die Genossenschaft hat in diesem Bereich viele Maßnahmen ergriffen, sowohl um möglichst viel Material wiederverwerten zu können wie auch um den Abfall so zu sortieren, daß er möglichst umweltverträglich entsorgt werden kann. Es besteht



die Hoffnung, daß durch die Gewöhnung an die Wiederverwendung von Materialien weitergehende Lerneffekte entstehen.

Die Umweltschutzmaßnahmen ergeben keinen spürbaren wirtschaftlichen Nutzen, sie verursachen eher zusätzliche Kosten. Es wäre einfacher, alles in einen Container zu kippen. Obwohl der Betrieb sich nicht als besonders umweltfreundliches Unternehmen präsentiert, sind viele seiner Kunden umweltbewußt und erwarten die Einhaltung gewisser Standards. Derzeit gibt es keine Maßnahmen, Beschäftigte in puncto Umweltbewußtsein zu sensibilisieren. Es gibt zur Zeit auch keine Pläne, das Spektrum umweltfreundlicher Maßnahmen im Betrieb auszuweiten.

Das größte Hindernis, umweltförderliches Bauen auf dem Markt durchzusetzen, ist der Preis. Dennoch hat die ökologische Orientierung durchaus positive Auswirkungen auf die Umsätze, da circa 20 bis 30 Prozent der Kundschaft diese Einstellungen teilen. *Multilines* würde auf diesem Gebiet gern noch mehr tun und zum Beispiel Fortbildungen im Bereich von Bautechniken veranstalten, die bei der Wiederverwertung ansetzen und umweltfreundliche Materialien verwenden. Ökologische Fragen werden mit Kunden diskutiert und die jeweiligen Vorzüge verschiedener Möglichkeiten erklärt. Dadurch gehen durchaus auch Aufträge verloren.

Ein wichtiges Marketingargument ist, daß in einer Genossenschaft jedes Mitglied eine persönliche und kollektive Verantwortung dafür hat, daß ein Auftrag zur Zufriedenheit des Kunden erledigt wird. Man ist der Ansicht, daß auf Mitbestimmung angelegte Unternehmen, wie z.B. Genossenschaften, Umweltfragen mit höherer Wahrscheinlichkeit ernst nehmen und deswegen eine passendere Form der Betriebsorganisation bieten.

■ Lokale Ökonomie ist umweltfreundlich

Unter wirtschaftspolitischen Aspekten werden Steuererleichterungen für umweltfreundliche Unternehmensaktivitäten begrüßt. Konkret genannt wird die gezielte Förderung der Verwendung örtlich hergestellter Materialien, was zu mehr Beschäftigung vor Ort führen würde. Charakteristische Unterschiede im Baustil verschiedener Regionen sind nicht zuletzt Ergebnis der Verwendung von Materialien aus der näheren Umgebung. Aus Preisgründen werden heute dagegen Materialien über riesige Entfernungen transportiert, was zum Teil gravierende Folgen für die Umwelt hat. Hier sollten staatliche Maßnahmen gegensteuern.

Programme wie die Bereitstellung von Beihilfen für das Isolieren von Häusern älterer und behinderter Menschen sollten verlängert werden. Dies schafft Beschäftigung und ist eine nützliche und umweltfreundliche Dienstleistung. Es könnte vorteilhaft sein, die Unterstützung für umweltfreundliche Praktiken mit Unterstützung für Betriebe in Belegschaftsbesitz zu verbinden. Verantwortung füreinander am Arbeitsplatz und Verantwortung für die gemeinsame Umwelt passen gut zusammen und könnten zu Verbesserungen in der Lebensqualität allgemein beitragen.

1.7 Umweltverträgliches Bauen gemeinschaftlich inszenieren:



Zimmerei Reinhardt

Hilders/Röhn, Deutschland



Die *Zimmerei Reinhardt*, gegründet im Jahre 1893, ist über 100 Jahre alt. Ursprünglich war das Unternehmen im Mühlenbau tätig, dann Schreinerei und schließlich Sägewerk. 1987 brannte der Betrieb ab. Danach wurde er als Zimmerei neu aufgebaut. Sie wird als Einzelunternehmen mit derzeit 30 Beschäftigten geführt, von denen vier in Teilzeit arbeiten. Ihre Zahl betrug lange Zeit 15, bevor 1996 ein großer Wachstumsschub kam. Die Mitarbeiter der Stammebelegschaft kommen großteils aus dem Osten. Sie eigneten sich viele Qualifikationen an, die ihnen in der Zimmerei vermittelt wurden. Mittlerweile zeichnen sie sich durch eine entsprechende Facharbeiterqualifikation aus.

Wichtige Unternehmensziele sind: die Weiterentwicklung der Kooperation *frontalBAU*¹ und der Hausbau in Holzrahmenbauweise. Letzteres soll als Schwerpunkt des Betriebes so ökologisch wie möglich verwirklicht werden. Der Umsatz im Jahr 1994 belief sich auf 2,8 Millionen DM. 1995 sank er auf 2,4 Millionen DM und 1996 verdoppelte er sich auf etwa fünf Millionen DM. Nach einem wirtschaftlichen Einbruch befindet sich der Grad der Kostendeckung langsam wieder im erwarteten Rahmen. Rationalisierungsmaßnahmen führten zu Ertragssteigerungen und zur besseren Kostendeckung.

■ Familiäres Betriebsklima

In seiner inneren Struktur unterscheidet sich die Zimmerei von anderen Unternehmen besonders durch das Betriebsklima. Gründe hierfür liegen im Neubeginn als kleiner Betrieb. Die erste Stammebelegschaft arbeitet noch immer mit, so daß sich eine familiäre Situation ergibt: Alle gehören dazu. Der Betrieb zieht seine Zufriedenheit aus der Zufriedenheit der Kunden und der Mitarbeiter. Immer wenn Probleme auftauchen, werden Mitarbeiterversammlungen durchgeführt, in denen Schwierigkeiten angesprochen und dann auch Veränderungen umgesetzt werden. Zu Beginn des Jahres findet auf jeden Fall eine Versammlung statt. Im Schnitt gibt

– 1 –
vgl. S. 44

es drei- bis viermal im Jahr ein Treffen mit allen Beschäftigten. Themen sind: Bestandsaufnahme, welche Probleme und welche Veränderungsvorschläge liegen vor, was ist gelaufen und was soll laufen.

Auch sonst finden Mitarbeiterbesprechungen in mehr oder weniger regelmäßigen Abständen statt. Üblich sind Abschlußbesprechungen mit der Kolonne nach großen Projekten, vor allem nach dem Bau eines Holzhauses. Sämtliche Vorschläge der Mitarbeiter, besonders in Führungspositionen, werden gemeinsam besprochen und weitergedacht. Die Mitarbeiter können so auch am Erfolg des Unternehmens teilhaben. Allerdings gibt es innerhalb der Belegschaft keine Miteigentümer. Mit dem Führungsteam, das über zentrale Unternehmensentscheidungen berät, findet einmal wöchentlich ein Treffen statt. Daran beteiligt sind vier bis fünf Personen.

Versucht wird, die Mitarbeitenden stärker an Entscheidungen im Unternehmen zu beteiligen. Als beispielsweise die Halle für die Elementfertigung ausgebaut wurde, erhielt jeder den Grundriß der neuen Flächen für die Fertigung. Alle konnten Vorschläge für den Aufbau einbringen. Gemeinsam wurde daraus der beste Ablauf entwickelt. Über solche Maßnahmen können die Mitarbeiter vieles selbst einbringen. Zwar ist spürbar, daß eine solche Beteiligung der Mitarbeiter sich nicht als der bequemste Weg erweist: „Die erste Betriebsversammlung war Schweigen im Walde“ – mittlerweile wird jedoch reger diskutiert.

■ Umweltkooperation verschiedener Gewerke

Eine Auseinandersetzung mit ökologischen Fragen findet im Unternehmen seit drei Jahren statt. Der Öko-Check als bisher wichtigster Schritt wurde im Januar 1995 abgeschlossen. Bis Ende 1998 soll ein Öko-Audit durchgeführt werden. In diesem Zusammenhang ist die Zimmerei Mitglied bei frontalBAU, einer als Gesellschaft bürgerlichen Rechts organisierten Kooperation von sieben Unternehmen des Baugewerbes. Als nächstes wird gemeinsam in dieser Kooperation die Definition der Unternehmensziele im Umweltbereich angegangen und wie die Mitarbeiter zu integrieren sind. Insgesamt gibt es in der Gruppe ein Mitarbeiterpotential von über 100 Personen. Das erleichtert die Durchführung von Mitarbeiterschulungen.

Einzelne umweltverantwortliche Maßnahmen sind schon Realität. Wichtige Impulse für diese Schritte in Richtung Umweltengagement kamen aus der Kooperation frontalBAU. So wird beim Holzeinkauf darauf geachtet, daß es aus Deutschland kommt und kurze Transportwege aufweist. Versucht wird zudem, auf eine Imprägnierung beim Bauholz zu verzichten. Nach Möglichkeit werden OSB-Platten und Holzweichfaserplatten eingesetzt und keine Spanplatten. Vieles hängt vom Einkauf der Kunden ab. Deshalb wird darauf Einfluß genommen, daß dieser möglichst ökologisch erfolgt, beispielsweise weg von der Glaswolle zum Zellulosedämmstoff *Isofloc*.

Die Einbindung der Mitarbeiter erfolgt durch Schulung. Das meiste wird auf den Betriebsversammlungen festgelegt und muß dann von jedem eigenverantwortlich umgesetzt werden. Dazu gehört beispielsweise die Mülltrennung auf den Baustellen. Die Mitarbeiter müssen den Abfall von dort mitnehmen. Wenn das nicht funktioniert, werden entsprechend „förderliche Maßnahmen“ eingeleitet. Diese waren erforderlich beim ersten Versuch, den persönlichen Müll der Mitarbeiter im Unternehmen getrennt zu sammeln. Als das nicht klappte, wurde beschlossen, daß jeder seinen Müll mit nach Hause nimmt: „Ab da hat es funktioniert“.

■ Regionales Baumarketing

Die Kooperation arbeitet mit einem Marketingbüro zusammen, das entscheidende Anregungen zur Einführung von Umweltmaßnahmen gab. Von dort wurde betont, daß der ökologische Impuls sich weiter am Markt ausbreiten wird. Weil sich Marktchancen sichern lassen, wenn die Umweltaktivitäten ehrlich betrieben werden, will die Zimmerei daran teilhaben. Zusammengearbeitet wird außerdem mit dem R.H.Ö.N. e.V. (Regionales Handwerk für Ökologie und Natur), ein Verein, der Träger des regionalen Baumarketings werden soll.

Ausgangspunkt für die Kooperationen ist die Erfahrung, daß allein durchgeführte Werbung unter geht. Deshalb treten die Mitglieder der Kooperation frontalBAU gemeinsam als Aussteller bei der regionalen Baumesse im Frühjahr auf. Auch besteht der Plan, eine Börse zu veranstalten, auf der sich alle unter einem Dach zusammenfinden, die am Bau miteinander zu tun haben: Handwerker, Bauherr, Architekt, Baustoffindustrie, Bauhandel etc. Zentrale Argumente sind die Vertrauensbeziehung zwischen Kunden und ausführendem Handwerk und die fachliche Qualifikation des Handwerks als Qualitätsgarant. Betont wird, daß es sinnvoll ist, nicht nur begrenzt auf das Handwerk Marketing zu betreiben, sondern sich Partner im Handel und der Industrie zu suchen. Ziel ist auf jeden Fall, weg von der reinen Anzeigenwerbung zu kommen. Das entscheidende Schlagwort lautet: regionales Baumarketing.

Der „Clou“, durch den sich die Zimmerei bzw. der Kooperationsverbund auszeichnet, sind die Aktivitäten in Richtung Events: Mit Ereignissen wird Aufmerksamkeit für die beteiligten Unternehmen erzielt. Ein Beispiel dafür ist die genannte Kontaktbörse sowie eine Knusperhäuschenaktion, die mit einer Spendenaktion verknüpft war: Im Zusammenhang mit der im Mai 1996 organisierten 1. Rhöner Handwerker-, Bauherren- und Architektenbörse wurde von den Handwerkern der Kooperation und von regionalen Firmen aus Baustoffindustrie und -handel ein Spielhaus für Kinder aus Holz errichtet und an einen Kindergarten verlost. Im Zusammenhang mit solchen Aktionen erfolgen auch Anzeigenschaltungen.

Darüber hinausgehende Ideen, die umweltverantwortlichen Aktivitäten des Unternehmens bekannter zu machen, sind Schulungen für die Bauherren und das gläserne Handwerkerhaus mit einem Info-Zentrum. Ge-



meint ist damit ein Haus, in dem alle Informationen zusammenfließen, die ein Bauherr benötigt. Das geht vom Bauland und dessen Erschließung bis hin zur Bauausführung. Ebenfalls gehört dazu das Angebot von Dienstleistungen: die Übernahme von Behördengängen, Vermittlung ökologischer Schulungen und Informationen etc. Die regionale Ausrichtung spielt bei all diesen Maßnahmen eine große Rolle.

1.8 Ein konsequent ökologischer Baustoff-Fachhandel:



Frovin und Baumaakt GmbH

Meerbusch, Deutschland



Das Unternehmen besteht seit sechs Jahren, der ökologische Baustoff-einzelhandel seit drei Jahren. Das Unternehmen hat den Alleinvertrieb eines dänischen Fensterherstellers für Deutschland (*Frovin*). Diese Fenster sowie ökologische Dämmmaterialien werden sowohl an Handwerksbetriebe und Einzelhändler verkauft wie auch selbst eingebaut. Sechs MitarbeiterInnen arbeiten als Vollzeitkräfte, fünf in Teilzeit und zwei als Hilfskräfte. Das Unternehmen arbeitet mit steigenden Umsätzen kostendeckend – allerdings abhängig von der jeweiligen Baukonjunktur.

Das wichtigste Unternehmensziel ist die Sicherung der Existenz und die Sicherung der Arbeitsplätze der Beschäftigten über eine Tätigkeit, mit deren Inhalte (ökologische Produkte) sich alle identifizieren können.

■ Hohe fachliche Kompetenz und eine offene Unternehmenskultur

Die MitarbeiterInnen wurden fast ausschließlich über Kontakte im Bekannten- und Kollegenkreis gewonnen. Die MitarbeiterInnen sind überwiegend Schreiner bzw. Schreinerinnen; die fachliche Kompetenz im handwerklichen Bereich wird als ganz wichtig für eine qualifizierte Beratung erachtet. Das Fachwissen der Beschäftigten hinsichtlich der Produkte wurde durch Eigenstudium und Schulungen der Hersteller und Lieferanten erworben. Die Kosten der Weiterbildung werden teilweise vom Betrieb und zum Teil auch von den MitarbeiterInnen getragen. Ein Problem ist, daß das Tagesgeschäft nicht genügend Zeit für interne Schulungen läßt, die beispielsweise dann notwendig sind, wenn ein Lieferant ein neues Produkt auf den Markt bringt.

Die Unternehmenskultur ist offen für eigenverantwortliches Handeln der MitarbeiterInnen, die diesen Anspruch auch im Prinzip erfüllen. Der Führungsstil wird als nicht-patriarchalisch bezeichnet. Im Grundsatz sind alle Beschäftigten mit dem Unternehmensziel der Verbreitung umweltfreundlicher Baumaterialien verbunden. Unterschiede hängen eher mit der Art der Tätigkeit zusammen. Die MitarbeiterInnen, die überwiegend im



Montagebereich tätig sind, orientieren sich stärker an den Vorgaben, während die MitarbeiterInnen etwa in dem Bereich Beratung, Verkauf, Kundenkontakte stärker eigenverantwortlich handeln und vorausschauend denken. Einmal im Monat findet eine MitarbeiterInnenbesprechung statt, an der alle teilnehmen. Zwischendurch werden auch beim gemeinsamen Mittagessen Absprachen getroffen und Informationen ausgetauscht. Die MitarbeiterInnen sind an zentralen Unternehmensentscheidungen beteiligt.

■ **Ökologische Produktentwicklung durch Einflußnahme auf den Hersteller**

Eine Auseinandersetzung mit ökologischen Fragen findet seit Betriebsgründung statt. Aus diesem Grund wurde auf den Hersteller der Fenster eingewirkt, Fenster ohne Verwendung von Tropenholz und mit biologischer Oberflächenbehandlung anzubieten. Die dänische Firma hatte sich mit ökologischen Fragen bis dato nicht beschäftigt. Zur Zeit werden in Deutschland zu über 50 Prozent Fenster mit biologischer Oberflächenbehandlung ausgeliefert.

Gegenwärtig sind die Vollholzfenster mit biologischer Oberflächenbehandlung und die ökologischen Dämmstoffe die wichtigsten Produkte. Sie werden sowohl an Handwerksbetriebe zur Weiterverarbeitung geliefert wie auch durch den eigenen Betrieb eingebaut. Die Dämmstoffe werden auch an andere Einzelhändler geliefert. Ein neues Produkt im Bereich der Dämmstoffe ist eine Zellulosedämmplatte aus Altpapier, Jute und Harz. Der Bereich der Dämmstoffe wird auch zukünftig für das Unternehmen von Bedeutung sein. Unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten macht sich negativ bemerkbar, daß zunehmend mehr konventionelle Baustoffhändler ökologische Dämmstoffe im Angebot haben, weil die KundInnen dies nachfragen oder die Ausschreibungen entsprechende Produkte vorsehen. Aufgrund ihrer guten Kontakte zu den Handwerksfirmen haben die konventionellen Händler hier Marktvorteile.

Der konsequent ökologische Baustoffhandel kann seine Stellung am Markt dann behaupten, wenn er seine Stellung als Fachmarkt mit kompetenter Beratung ausbaut und sichert. Weitere Maßnahmen, um wettbewerbsfähig zu bleiben, sind die Zusammenarbeit der ökologischen Baustoffhändler und eine gute Logistik. Im Bereich des Vertriebs der Fenster hat sich gerade das Einwirken auf den Hersteller, das Produkt konsequenter ökologisch auszugestalten, als wirtschaftlich erfolgreich erwiesen. Andere Hersteller dänischer Fenster, die dieses Angebot nicht machen konnten, waren aus diesem Grund am Markt weniger erfolgreich. Zum Standard der nach Deutschland gelieferten Fenster gehört auch der Einbau von Wärmeschutzverglasung mit höheren K-Werten.

Die wichtigste Hürde, die bei der Vermarktung der Produkte zu überwinden ist, ist nach wie vor der Preis. Das Beispiel des Baustoffs PVC macht allerdings auch deutlich, daß er nur deswegen so billig sein kann,

weil die mit der Herstellung und Entsorgung verbundenen Kosten externalisiert werden und in die Preisgestaltung nicht einbezogen werden müssen. Eine große Rolle spielt allerdings auch gewohntes gesellschaftliches Denken bei den KundInnen und besonders ein konventionelles, konservatives und unflexibles Denken im Handwerk. Gerade wenn KundInnen von ökologischen Alternativen überzeugt werden könnten, ist die nächste Hürde, die Handwerker zu finden, die die Produkte mit Überzeugung einsetzen wollen und können.

Ein Zusammenhang zwischen der ökologischen Ausrichtung und einer partizipativ orientierten Unternehmenskultur ist nicht zwingend. Historisch gesehen gibt es einen Zusammenhang zwischen alternativ orientierten Unternehmen und der Beschäftigung mit Umweltfragen als Unternehmensziele. Auch liegt es auf der Hand, daß sich bewußt denkende Menschen mit Eigeninitiative und Interesse an ökologischen Fragen in hierarchisch strukturierten Betrieben nicht wohlfühlen würden.

■ Regionale Kooperation

Das Unternehmen ist Mitglied im Fachhandelsverbund *Öko+* und im Verbund *Ökobau Handelsverbund Rhein-Ruhr*. *Öko+* ist ein bundesweiter Fachhandelsverbund, während der *Ökobau Handelsverbund Rhein-Ruhr* ein regionaler Verband von sieben Handelsunternehmen ist. Ziel der Kooperation *Ökobau* ist die Leistungsstärke verschiedener Anbieter in einer Region zu bündeln. Beispielsweise werden Waren ausgetauscht, um eine hohe Lieferfähigkeit zu gewährleisten. Teilweise werden Waren gemeinsam eingekauft, und der Verbund präsentiert sich gemeinsam auf Messen und Ausstellungen.

Beide Verbände sind noch sehr jung und erst im Aufbau begriffen. Erwartet wird von ihnen auch eine verstärkte Lobbyarbeit für die Branche. Beispielsweise waren Mitglieder von *Ökobau* zu Arbeitskreisen und Gesprächen im Bauministerium NRW geladen.

■ Vorreiterfunktion der öffentlichen Hand

Öffentliche Förderprogramme im Bereich ökologischer Baustoffe sollen sich auf die Ausschreibungspraxis der staatlichen Körperschaften beziehen. Die Vergabeordnung muß nicht ausschließlich das Kriterium des billigsten Angebots verfolgen, sondern kann auch ökologische Kriterien berücksichtigen. Die staatlichen Hochbauämter und die Wohnungsbaugesellschaften des Sozialen Wohnungsbaus könnten in diesem Bereich Vorreiterfunktionen erfüllen. Eine weitere Gestaltungs- und Steuerungsfunktion können die Kommunen bei der Aufstellung von Bebauungsplänen haben, wenn sie dort beispielsweise den Einsatz ökologischer Baumaterialien und regenerativer Energietechnik vorschreiben.

1.9 „Unsere Strategie ist Information“:

Biomilan GmbH

Wien, Österreich

Die *Biomilan GmbH* wurde 1983 gegründet. Sie handelt mit Farben, Baustoffen, Dämmstoffen und Reinigungsartikeln auf ökologischer Basis. Zur Zeit sind im Unternehmen vier Vollzeitbeschäftigte, zwei Teilzeitbeschäftigte und eine Aushilfskraft tätig. Das Unternehmen expandiert, wenn auch nicht mehr so rasch wie in der Zeit nach der Gründung. Es arbeitet jedoch kostendeckend.

■ MitarbeiterInnen kaufen ihre Firma

Die Zielsetzung der Mitarbeiter/innen ist grundsätzlich gleich, nämlich ökologische Produkte zu verkaufen. Natürlich hat jede/r Beschäftigte seinen/ihren Fachbereich, auf den er/sie spezialisiert ist – als Geschäftsführer, als Buchhalter, als Verkäufer, als Malermeister etc. „Wir tauschen allerdings oft Informationen aus und helfen uns gegenseitig, sodaß jede/r sich auch über der Arbeit des/der anderen Bescheid weiß.“

Kompetenzdefizite hinsichtlich der Eigenverantwortlichkeit bestehen ihrer Meinung nach nicht. Ebenso gibt's keine Kompetenzdefizite bei den Mitarbeitern hinsichtlich ökologischer Fragen, Themen und Probleme.

Als die ehemaligen Eigentümer ihre Anteile verkauft hatten, wurden sie von den Mitarbeiter/innen aufgekauft. Nun gibt es bei *Biomilan* sechs Miteigentümer/innen, von denen fünf in der Geschäftsstelle in Wien und eine in der neu eröffneten Grazer Filiale arbeiten. Sie unterscheiden sich von anderen Unternehmen, daß den sechs Mitarbeiter/innen die Gesellschaft gehört. Für Entscheidungen ist der Geschäftsführer verantwortlich. Die beteiligten Mitarbeiter/innen sind an der Entscheidungsfindung bei zweitrangigen Problemen gleichberechtigt, bei erstrangigen Problemen mitspracheberechtigt. „Wir arbeiten mit sehr viel Engagement – wir wissen auch wofür.“

Es werden zwar keine regelmäßigen Mitarbeiter/innensitzungen durchgeführt, doch auf den Teamsitzungen an denen alle sechs Mitarbeiter/

innen teilnehmen, diskutieren sie die anstehenden Probleme. Das Betriebsklima ist sehr offen und ein Informationsfluß vorhanden, dadurch fühlt sich jede/r Mitarbeiter/in aufgefordert, am Gespräch teilzunehmen. Weitere Maßnahmen zur Förderung der Partizipation der Mitarbeiter/innen werden nicht für erforderlich gehalten.

■ Stillstand ist Rückschritt

Als innerbetriebliche Umweltmaßnahmen trennt *Biomilan* den Müll und verwendet umweltfreundliche Büromaterialien. Von einzelnen Produkten, die sie führen, liegen ihnen die Umweltverträglichkeitsprüfungen oder auch Ökobilanzen vor. Diese Maßnahmen zeigen dem Kunden, daß *Biomilan* nicht nur „ökologisch produziert“ auf seinen Produkten stehen hat, sondern daß Ökologie für sie eine Geisteshaltung ist: „Das heißt, es ist auch eine Imagefrage für unser Unternehmen“. Weitere innerbetriebliche Maßnahmen sind nicht geplant, und das halten sie bei ihrer Größe auch nicht für erforderlich. „Wir versuchen natürlich weiter, auf dem Stand zu bleiben“.

Biomilan hat sich auf den Handel mit ökologisch produzierten Produkten spezialisiert, weil zur Gründungszeit „der Markt reif war“. Ihre wichtigsten ökologischen Produkte sind Auro-Naturfarben, erst in zweiter Linie Bau- und Dämmstoffe. Ein wichtiger Marktvorteil von *Biomilan* ist, „daß die Kunden einwandfrei ökologische Produkte bei uns kaufen können. Wir versuchen auch, dem Kunden eine eingehende Fachberatung und Hilfestellung zu Problemlösungen zu bieten.“

Ausgehend von den Auro-Produkten können sie darlegen, daß die Produkte rein auf natürlicher Basis hergestellt werden. Bei der Produktion wird Wert auf eine ausgeglichene Energie- und Ökobilanz gelegt. Der Produkt-Kreislauf wird von der Entstehung bis zur Zersetzung gewährleistet. Auch in gesundheitlicher Hinsicht kann der Kunde von einer besseren Qualität ausgehen, als petrochemisch produzierte Produkte sie ihm bieten. Zwar ist der Lösungsmittelgehalt der Auro-Naturfarben höher als vergleichsweise bei konventionellen Lacken, jedoch kann man Lösungsmittel nicht gleich Lösungsmittel setzen.

Bei der Konzeptentwicklung waren mehrere später Beschäftigte eingebunden. Das hat sich sehr positiv auf die Unternehmensgründung ausgewirkt. „Die Gründer waren alle mit 110 Prozent im Einsatz – ansonsten kann man eine Unternehmensgründung nicht vornehmen.“

In Zukunft wollen sie ihr Sortiment an ökologischen Produkten in jeder Richtung erweitern: sei es im Farbbereich, wo neue Lasuren entwickelt wurden, sei es hinsichtlich der von ihnen gebotenen Dienstleistungen wie Maschinenverleih, Schleifmaschinenverleih, Verlegersets für Fußböden, Gestaltungssets für Wände, etc. Da das Geschäft im Juni 1996 durch Selbstentzündung von Leinöl abgebrannt ist, mußten sie alles von Grund auf renovieren. Sie begreifen dies als Chance, denn „Stillstand ist Rückschritt“. Alle sechs Mitarbeiter/innen sind in der Produkt- und Dienstleistungs-



entwicklung durchaus eingebunden. Eine Idee wird in den Raum geworfen, diskutiert, verworfen oder angenommen. Es gibt in unregelmäßigen Abständen Teamsitzungen, vor allem wenn wesentliche Entscheidungen anliegen.

■ „Wenn der Kunde zufrieden ist, empfiehlt er uns weiter“

So lautet das Motto von *Biomilan*. Ihr wichtigstes Werbeinstrument ist daher die Mundpropaganda. Darüber hinaus gibt es selbstverständlich Prospekte und Anzeigen in Fachzeitschriften. Überregionale Werbung wird wegen der hohen Kosten jedoch nicht gemacht. Um jedoch den direkten Kontakt zu den Kunden zu bekommen, nehmen sie an verschiedenen Fachmessen teil, wie zum Beispiel an der „Bauen und Energie“ in Wieselburg, der Grazer Häuslbaumesse, der Wiener Frühjahrsmesse und der Paracelsus-Messe.

Sie werben mit der Ökologie. Ihre Produkte haben eine sogenannte Volldeklaration, in der die Inhaltsstoffe aufgelistet sind. „Wir garantieren für qualitativ einwandfreie Produkte. Was wir vertreiben, dahinter stehen wir. Die Kunden vertrauen uns.“

■ Auch mit der Konkurrenz reden

Biomilan ist Mitglied im Öko-Forum. Das ist eine Plattform, „bei der auch Konkurrenzfirmen miteinander reden“. Von diesem Zusammenhang erwarten sie sich neue Anregungen, durch den Dialog mit anderen und auch mit Konkurrenzfirmen wie Natural. So haben sie durch Gespräche im Öko-Forum Hängematten in ihr Sortiment aufgenommen, die für sie eigentlich nicht charakteristisch sind, „sich aber gut verkaufen“. Da in ihrer Branche Begriffe wie „Öko“ oder „Bio“ nicht geschützt sind, erwarten sie vom Ökoforum diesbezüglich Unterstützung. Denn Großfirmen verwenden diese Schlagworte, ohne wirklich ökologische Produkte zu vertreiben – zum Beispiel die wasser verdünnten Lacke, die genauso petrochemische Produkte sind.

Als ihre wichtigsten Kooperationspartner nennt *Biomilan* Auro-Naturfarben, deren hauptsächlich in Österreich produzierten Produkte sie vertreiben. Weitere Partner sind die Waldviertler Flachsverarbeitung, die Firma Holzkopf, eine Tischlerei in Baden etc. Sie werden für ihre umweltverantwortlichen Aktivitäten als wichtig erachtet.

„Unsere Strategie ist Information. Wir wissen über die neuesten Produkte und deren Qualität Bescheid. Der Kunde kann sich blind auf uns verlassen.“

1.10 Information und Beratung für die Kunden inklusive:



Grünspecht- Handelsgesellschaft

Wien, Österreich

Das Unternehmen ist zwei Jahre alt. Es wird als Handelsgesellschaft mit beschränkter Haftung und Co KG geführt und handelt mit ökologischen Produkten mit dem Schwerpunkt Bauen und Wohnen, führt aber auch Büromaterial, Papier, Tee, Kaffee, Holzspielzeug und Produkte aus dem Textilbereich im Sortiment. Regelmäßig beschäftigt sind zwei Vollzeitbeschäftigte, die auch die Eigentümer sind, und fünf Teilzeitbeschäftigte. Das Konzept des Unternehmens ist es, mit dem Verkauf von ökologischen Produkten Gewinne zu erzielen. Als Leitbild gilt, nicht von dem konsequent ökologischen Weg abzukommen. Die Umsatztendenz ist steigend. Das Unternehmen arbeitet kostendeckend. Der Grad der Kostendeckung liegt geringfügig unter dem erwarteten Rahmen.

■ Freude am Verkauf ökologischer Produkte

Die MitarbeiterInnen kommen aus unterschiedlichen fachlichen Branchen. Es gibt weder sozialstrukturelle noch politische Besonderheiten. Die wichtigste Qualifikation der MitarbeiterInnen ist ihre Freude am Verkauf von ökologischen Produkten in der Weise, daß sie auf den Kunden eingehen und ihn ausführlich beraten. Die KundInnen gewinnen an Vertrauen. Auch wenn sie nichts einkaufen – sie kommen meistens wieder.

Kompetenzdefizite hinsichtlich der Eigenverantwortlichkeit werden durch Gespräche mit den MitarbeiterInnen bearbeitet. Es gibt keine Kompetenzdefizite bei der Haltung der MitarbeiterInnen im Hinblick auf ökologische Fragen, Themen und Probleme. Die ökologische Geisteshaltung der MitarbeiterInnen ist stark ausgeprägt.

Die Motivation sämtlicher MitarbeiterInnen liegt darin, in einem ökologischen Unternehmen zu arbeiten und gerne im Verkauf tätig zu sein. Strukturell unterscheidet sich das Unternehmen nicht übermäßig von anderen Unternehmen. Es werden alle MitarbeiterInnen über Firmenbelange auf dem Laufenden gehalten. MitarbeiterInnen und auch außenstehende Personen haben die Möglichkeit einer stillen Beteiligung. Dieses Ange-

bot ist aber bislang noch nicht in Anspruch genommen worden. Die im Verkauf tätigen MitarbeiterInnen erhalten eine Provision von drei Prozent und alle erhalten eine Gewinnbeteiligung in gleicher Höhe – egal welche Position eingenommen wird. Auf diese Weise partizipieren alle MitarbeiterInnen am Erfolg des Unternehmens.

Wöchentlich treffen sich alle MitarbeiterInnen nach Dienstschluß und besprechen die Geschehnisse der vergangenen Woche und zukünftige Vorhaben. Für Entscheidungen sind die Gesellschafter und Geschäftsführer verantwortlich. Jedoch herrscht ein offenes Gesprächsklima. Die Meinung der anderen MitarbeiterInnen wird bei den Entscheidungen berücksichtigt. Die MitarbeiterInnen engagieren sich stark für das Unternehmen. Deshalb ist es nicht notwendig, sie zu einer stärkeren Beteiligung zu motivieren.

■ **Konzentration der Produktpalette auf ökologisches Bauen und Wohnen**

Natürlich sind die Geschäftsräume mit ökologischen Produkten ausgestattet. Natürlich wird auch der Abfall getrennt. Jede MitarbeiterIn versucht soweit wie möglich zum innerbetrieblichen Umweltschutz beizutragen. Grundsätzlich gehen die positiven Auswirkungen dieser Maßnahmen in Richtung angenehme Atmosphäre, weniger in Richtung finanzielle Einsparung.

Grundsätzlich werden die KundInnen sehr ausführlich informiert. Wenn eine MitarbeiterIn einmal nicht weiter weiß, versucht man nicht „um den heißen Brei“ zu reden, sondern gibt die Frage an die Geschäftsführer weiter. Die MitarbeiterInnen lernen auch in dieser Hinsicht weiter und die KundInnen bekommen bestmögliche Information. Seitens der Lieferfirmen gibt es immer wieder Schulungsangebote.

Zu den wichtigsten ökologischen Produkten von *Grünspecht* zählen unbehandelte Vollholzböden, die aus naturnaher Waldbewirtschaftung stammen. Das Verlegen wird auch angeboten, dabei wird der Boden geschliffen und anschließend geölt, jedoch nicht versiegelt. Zur zweiten wesentlichen Produktgruppe zählen voll-ökologische Matratzen und Lattenroste von der Waldviertler Wollwerkstatt Obermüllner. Die Wollwerkstatt Obermüllner ist das einzige österreichische Unternehmen, das Schafwolle sowohl wäscht als auch verarbeitet. Zur dritten wesentlichen Produktgruppe zählen die aus natürlichen Rohstoffen hergestellten Farben und Lacke der Firma Natural.

Diese drei Produktgruppen sind die Hauptumsatzträger und für die wirtschaftliche Entwicklung des Unternehmens deshalb besonders wichtig. Sämtliche Produkte werden auf natürlicher Basis produziert. Dadurch wird der Schadstoffgehalt minimiert. Durch eine weitgehende Kreislaufwirtschaft wird die Umweltbelastung bei der Herstellung reduziert. Lange Transportwege werden vermieden. *Grünspecht* erweitert ständig das Sortiment an ökologischen Produkten. Der Bereich Bauen und Wohnen wird

jedoch auch in Zukunft dominieren. Die MitarbeiterInnen werden in die Produktauswahl eingebunden.

Für den Vertrieb von ökologischen Produkten speziell ist es nicht unbedingt notwendig, daß das Unternehmen partizipativ geführt wird. Natürlich wirkt sich Partizipation allgemein positiv auf das Engagement der MitarbeiterInnen aus.

Das Unternehmen ist am Fachverband Öko-Forum beteiligt. Vom Öko-Forum wird erwartet, daß entsprechende Marketingarbeit geleistet wird, daß es selbst medienpräsent ist und sich um die Medienpräsenz der Firmen kümmert. Der Verein Öko-Forum ist noch jung und muß sich erst etablieren. In Zusammenarbeit mit dem Öko-Forum veranstaltete *Grünspecht* im November eine Hanfausstellung. Für die Zukunft sind regelmäßige Vorträge bzw. andere Veranstaltungen geplant.

■ Forderung nach Finanzierung der Beratung durch Beratungsschecks

So weit wie möglich werden die KundInnen beraten und aufgeklärt. Die Beratungen sind aber sehr zeitaufwendig und müßten in viel größerem Umfang zum Beispiel von den KonsumentInnenorganisationen angeboten werden. Gewissermaßen füllt ein privates Unternehmen hier eine Aufgabe, die eigentlich eine öffentliche Angelegenheit ist. Eine Lösungsmöglichkeit wäre hier ein spezielles Förderprogramm. Damit der Beratungsaufwand entgolten werden kann, sollten Ratsuchende Anspruch zum Beispiel auf Beratungsschecks haben, die der Kunde zu Beratungszwecken beim Fachhandel einlösen kann.

Die Lösungsmittelverordnung ist ein Hemmnis für umweltverträgliche Farben und Lacke. Bei Naturfarben und Lacken ist der Lösungsmittelgehalt zwar erhöht, da sie jedoch auf rein pflanzlicher Basis produziert werden, gelten sie als Ausnahme im Rahmen der Lösungsmittelverordnung. Trotzdem bekommen die Produkte von *Grünspecht* nicht das öffentliche Umweltzeichen, wohl aber die schädlicheren Lacke auf Wasserbasis.

Eine Hürde bei der Gründung von *Grünspecht* war das Problem der Finanzierung: Es gibt für die Unternehmensgründer in Österreich von staatlicher Seite so gut wie keine Unterstützung im Bereich der Eigenkapitalbildung. Weil das Fehlen von Eigenkapital in Österreich die größte Hürde für Unternehmensgründer ist, wird hier auch mehr politische Unterstützung gefordert.



1.11 Teil eines Netzwerks:

Arkitekt kontoret Vallgatan

Stockholm, Schweden

Das Architektenbüro *Vallgatan* wurde 1976 von einer Gruppe von Leuten gegründet, die eine Alternative zu der traditionellen Art und Weise suchten, Projekte zu realisieren und Betriebe zu führen. Die Gruppe wollte mit dieser Alternative den Nachweis antreten, daß man erfolgreich ohne innerbetriebliche Hierarchien und entsprechende Entscheidungsstrukturen einen Betrieb führen kann. *Vallgatan's* Rechtsform ist die GmbH, aber die Besitzer haben mit schriftlichen Vereinbarungen eine Struktur der Art „eine Stimme pro MitarbeiterIn“ festgelegt. Die Firma hat sieben TeilhaberInnen, aber nur fünf davon sind derzeit im Unternehmen beschäftigt.

Nach einem drastischen Personalabbau, der wegen wirtschaftlicher Probleme, die unter anderem mit der Rezession in Schweden zusammenhängen, notwendig wurde, schreibt das Unternehmen zur Zeit wieder schwarze Zahlen. Die gute Ertragssituation ist nicht zuletzt auf ein neues Organisationsprinzip zurückzuführen. Das Unternehmen besteht aus einer Kernbelegschaft, die von einem großen Netzwerk von Leuten umgeben ist, die zeitweise für das Unternehmen tätig sind. Das Unternehmen wird so mit einem sehr niedrigen Fixkostenanteil betrieben, ohne daß Mangel an den erforderlichen Kompetenzen besteht. Andererseits bedeutet diese Strategie ein großes Maß an Unsicherheit für die Beschäftigten. Vor kurzem wurde mit der Einführung von ISO 9000 im Betrieb begonnen. Die Anforderungen sind sehr spezifisch und umfangreich. Es ist absehbar, daß die Standards die Qualität der Arbeit verbessern werden, sowohl nach außen als auch nach innen. Das bedeutet Effizienz auf lange Sicht.

■ Kollektive Geschäftsführung

Alle Beschäftigten bei *Vallgatan* sind qualifizierte Fachleute mit einem ausgeprägten Interesse an Mitbestimmungsfragen. Sie engagieren sich sehr für innerbetriebliche Mitbestimmung und Demokratie mit einer flachen Hierarchie. Alle Entscheidungen – egal welcher Bedeutung – werden

auf den Belegschaftstreffen diskutiert und Entscheidungen werden mittels Konsens getroffen. Da alle Beschäftigten die Möglichkeit haben, die Strukturen und die Entscheidungen zu beeinflussen, bedeutet dies, daß jede(r) sich in voller Verantwortung am Entscheidungsprozess beteiligt. Die Entscheidungsprozesse mit allen Vor- und Nachteilen sind deswegen oft langwieriger. Bei der Wahl zwischen einem schnellen Verfahren, Entscheidungen zu treffen und einem langsameren, eher prozeßorientierten Entscheiden, ist prinzipiell letzteres vorzuziehen.

■ Im Angebot: ein ökologisches Heizungssystem

Vallgatan hat in den letzten sechs Jahren einige Analysen zu ökologischen Problemen vorgenommen. Die wichtigsten ökologischen Bemühungen finden in der täglichen Arbeit mit den KundInnen statt, denen eine ökologische Sichtweise auf Bauen und Konstruieren nahegebracht wird.

Das wichtigste Produkt ist ein lokales Zentralheizungssystem, das mit Biobrennstoff betrieben wird. Eine der wesentlichen Herausforderungen liegt heute darin, den Energieverbrauch zu drosseln. Die zentrale Vorstellung des Unternehmens ist es, insgesamt eine verantwortliche Sichtweise beim Bauen durchzusetzen. Heute teilt kaum jemand mehr diesen ganzheitlichen Ansatz. Dieses innovative Heizungssystem mit gedrosseltem Energieverbrauch leistet durch die Reduzierung der Schadstoffe nicht zuletzt einen Beitrag zur Begrenzung des Treibhauseffekts. Weiter wird durch sorgfältige Auswahl von Baustoffen der Gebrauch schädlicher Chemikalien verringert, wie sie beispielsweise in Farben vorkommen. Dies führt dann wiederum zu besseren Arbeits- und Lebensbedingungen.

Das Unternehmen gehört zu den ersten Architektenbüros mit ökologischer Ausrichtung und hat deshalb heute einen Vorsprung an Wissen. Da aber der Markt geradezu explodiert in diesem Feld, wird es schwieriger, den Wettbewerbsvorteil zu erhalten. Aber der Markt für Umweltverbesserungen ist unbegrenzt und bietet große Möglichkeiten für kreative Köpfe. Das Umweltgeschäft ist „big business“ geworden!

Man ist der Überzeugung, daß die Szene ideal für Unternehmen mit Mitbestimmungsorientierung geeignet ist. Die neuen ökologischen Systeme basieren alle auf aktiver Beteiligung. Bei der Entwicklung einer auf Nachhaltigkeit angelegten Gesellschaft müssen alle Mitbestimmungsformen verbessert werden – auch die Unternehmensformen.

■ Teil eines festen Netzwerks

Die Zusammenarbeit mit anderen Firmen ist vielfältig. Tatsächlich hängt die gesamte Arbeit von der Zusammenarbeit mit guten Partnern und qualifizierten Handwerkern ab. Es gibt ein fest etabliertes Netzwerk mit Betrieben aus dem Heizungs- und Belüftungsbereich, die die gleiche energiepolitische Vision teilen. Dies ist ein sehr wichtiger Faktor bei ei-

nem komplizierten Projekt wie einem Hausbau, bei dem viele Personen beteiligt sind.

■ Öffentliche Mittel als Anschubfinanzierung für ökologische Lösungen

Um das Wachstum kleiner Firmen allgemein zu fördern, könnte die Regierung mehr zur Unterstützung der finanziellen Konsolidierung dieser Firmen tun. Eine Möglichkeit ist, die Gewinne länger als ein Jahr unbesteuert zu lassen. Aber in diesem Bereich läßt sich kaum genaueres sagen, da zur Zeit einige Aktivitäten geplant sind. Die schwedische Regierung plant, innerhalb der nächsten drei Jahre zwölf Milliarden Kronen dafür auszugeben, Schweden zu einem umweltfreundlicheren Land zu machen. Dies ist eine Menge Geld und es wird erwartet, daß viel von diesem Geld in der Baubranche ausgegeben werden wird. Damit wird es dann auch einen Markt für ökologische Produkte und Dienstleistungen geben, da die grundlegende Voraussetzung für eine umweltfreundlichere Gesellschaft, die auf Nachhaltigkeit gründet, darin besteht, daß es einen Marktbedarf für diese Angebote gibt.

In der Baubranche wäre nichts passiert ohne einen guten gesetzgeberischen Rahmen. Der entscheidende Punkt ist, daß in der Baubranche die Anforderungen vom Kunden gestellt werden. Was die Architekten tun können ist, ein wenig Einfluß auf diesen Kunden auszuüben. Deshalb ist es das allerwichtigste, einen Markt zu haben, und das wiederum bedeutet öffentliche Akzeptanz. Die öffentliche Akzeptanz wiederum, anders zu bauen als auf die billigstmögliche, traditionelle Art und Weise, wird gestärkt durch ein gutes gesetzliches Rahmenwerk.

Für die Zukunft werden die Bereiche elektrische Umwelt, elektromagnetische Felder von elektrischen Installationen und der Schutz gegen gefährliche kosmische Strahlung an Bedeutung zunehmen. Auch der ganze Bereich der Umwelt im Haus selbst dürfte ein großer Markt werden. Ein weiteres großes Thema ist die Umstellung von Kernenergie auf Brennstoffe aus nachwachsenden Rohstoffen, woraus sich ein riesiger Markt entwickeln dürfte.

1.12 Soziale und ökologische Kriterien verbinden:



Cork Social Housing Co-operative

Cork, Irland

Die Genossenschaft wurde vor fünf Jahren gegründet. Derzeit arbeiten im Unternehmen fünf Beschäftigte, von denen drei ganztags und zwei Teilzeit beschäftigt sind. Die Genossenschaft hat ihren Arbeitsschwerpunkt in der Versorgung mit Wohnraum in Verbindung mit dem sozialen Auftrag, Ausbildung für Menschen anzubieten, die berechtigt sind, sich am genossenschaftlichen Siedlungs- und Wohnungsbau zu beteiligen.

Es liegt ein schriftliches Unternehmenskonzept vor, das für alle Mitglieder der Wohnungsbaugenossenschaft verpflichtend ist. Die Mitglieder sind Besitzer ihrer Wohnungen, müssen sich aber verpflichten, die Wohnung nicht frei zu verkaufen. Alle Gelder, die aus Verkäufen einzelner Wohnungen stammen, werden dazu verwendet, ausstehende Hypotheken abzulösen oder weiteren Wohnraum für Leute in vergleichbar schwierigen Lebenslagen bereitzustellen. Es werden keine Gewinne gemacht, die als Dividende ausbezahlt werden. Insofern ist das Unternehmen eine Non-profit-Organisation.

■ Probleme bei der Integration neuer Mitglieder

Der Geschäftsführer der Genossenschaft wurde wegen seiner besonderen Fähigkeiten in der Personalführung eingestellt. Die Kompetenz der anderen Angestellten sind ein generelles Bewußtsein bezüglich öffentlicher Angelegenheiten, die Fähigkeit mit anderen zu kommunizieren, zusammen zu planen und zu koordinieren. Daneben sind Ausbilderfähigkeiten von Bedeutung. Es gibt Pläne, die bislang noch an Beratungsfirmen abgegebene Arbeit im Umfang zu reduzieren und die Fähigkeiten der vorhandenen Belegschaft so zu entwickeln, daß diese viel von der Arbeit selbst übernehmen kann, die zur Zeit von externen Beratern gemacht wird.

Die Belegschaft teilt grundsätzlich die Ziele des Unternehmens, wobei die Vollzeitbeschäftigten über eine längere Arbeitserfahrung verfügen. Der Vorstand der Genossenschaft besteht sowohl aus nicht im Unternehmen beschäftigten Mitgliedern wie aus hauptberuflich Tätigen. Jede größere

Veränderung oder neue Pläne, die entwickelt werden, werden mit allen diskutiert. Mitarbeiterbesprechungen finden gewöhnlich jeden Monat statt. Die bei diesen Besprechungen anstehenden Hauptthemen sind die Politik auf nationaler wie auch auf lokaler Ebene, zukünftige Bauvorhaben, Finanzen, die Arbeitsleistung der einzelnen Beschäftigten wie auch die der verpflichteten Bauunternehmen. Die Beschäftigten sind prinzipiell aufgefordert, ihre Meinungen einzubringen. Die schon länger bei der Genossenschaft Beschäftigten nutzen überwiegend diese Möglichkeit. Erst seit kurzem Beschäftigte haben hier mehr Probleme, was darauf schließen läßt, daß die neu Hinzukommenden es außerordentlich schwierig finden, die Komplexität zu verstehen, die zum Alltagswissen der Mitglieder zu gehören scheint, die schon lange dabei sind.

■ Sozialökologische Orientierung in der Wohnungswirtschaft

Seit ihrer Gründung hat die Genossenschaft ein besonderes Interesse an den sozialökologischen Aspekten von Bauen und Wohnen. Es ist zum einen das Interesse an der „gebauten Umwelt“ unter dem Gesichtspunkt der Bewahrung des architektonischen Erbes. Auch der zu errichtende Neubau hat eine gewisse Qualität architektonischer Tradition. Zweitens kommen die Menschen, die an Besitz und Management des jeweiligen Baus beteiligt sind, aus einem besonderen sozialen Sektor und drittens durchlaufen alle Leute, die das Haus belegen wollen, eine Grundausbildung, damit sie in die Lage versetzt werden, mit dem Haus sinnvoll umzugehen. Die Einbeziehung neuer MitarbeiterInnen hat ihre besonderen Schwierigkeiten. Zunächst hat das übergreifende Verständnis dieses als umweltschonend verstandenen Projekts einige falsche Annahmen und Erstwahrnehmungen unter den neuen Beschäftigten und in der Öffentlichkeit allgemein entstehen lassen. Es ist noch keineswegs so, daß die Schaffung von sozialem Wohnungsbau als umweltschonendes/ökologisches Projekt allgemein akzeptiert wird. Die Situation ändert sich jedoch, da die derzeitige Belegschaft beginnt, immer klarer die Wechselbeziehungen zwischen bestimmten sozialen Lebensbedingungen und bestimmten Sozialbeziehungen zu artikulieren.

Das wichtigste ökologische Produkt unter dem Gesichtspunkt kommerzieller Machbarkeit für das Unternehmen ist die qualitativ hochwertige Restaurierung von traditionellen Bauten unter besonderer Berücksichtigung der Nutzung durch Familien unterschiedlicher Größe und Kombinationen von Familien. Familiengröße und durch Kombination der Familien werden unter dem Gesichtspunkt ausgewählt, wie sich die gemeinsam zu bewältigende Managementaufgabe möglichst erleichtern läßt. Das zweitwichtigste ökologische Produkt ist die Erstellung von Projektprofilen für ähnliche Bauvorhaben in anderen Gemeinden, wo Sozialwohnungsbauprojekte realisiert werden. Ziel ist es, Ängste abzubauen, die einige Leute bei dem Gedanken entwickeln, daß Familien zusammenleben und

die Verwaltung und den Betrieb ihrer Wohnanlage gemeinsam übernehmen können.

Es gibt andere Non-profit-Wohnungsbauprojekte, die ihren Mitgliedern auch Dienste anbieten, jedoch mit einer wesentlich niedrigeren Erwartungshaltung, was die Mitbestimmungsmöglichkeiten angeht. Genau dieses Angebot, sich an Eigentum und Verwaltung der Wohnungsbauprojekte beteiligen zu können, ist es, was dieser Genossenschaft einen eigenen Platz auf dem Markt verschafft. Natürlich stellen sich unter dem Gesichtspunkt, neue KundInnen zu gewinnen, die auf diesem Niveau an der Organisation ihres Wohnens Anteil haben wollen, besondere Anforderungen. Schwierigkeiten ergeben sich auch daraus, daß vielfach Leute, die aus schlechteren sozialen Verhältnissen kommen, überzeugt werden müssen, daß sie solche Projekte starten und erfolgreich bewältigen können. Daraus resultiert, daß viel Wert auf die Qualität der Ausbildung und der Öffentlichkeitsarbeit gelegt wird, so daß jeder zukünftige Kunde sich ein klares Bild sowohl von der zu übernehmenden Eigenverantwortung wie auch den Möglichkeiten machen kann, die diese Art umweltschonender und ökologischer Entwicklung bietet.

■ Eine sozialökologische Wohnungswirtschaft muß der Marktdynamik entzogen sein

Die wichtigste wirtschaftspolitische Maßnahme zugunsten von Genossenschaften sind gewisse Steuererleichterungen und eine verstärkte Unterstützung für die Heranbildung potentieller MitarbeitInnen mit Managementfähigkeiten. Der grundlegend wünschenswerte Politikwandel ist die Betrachtung der SiedlungsbewohnerInnen als Besitzer, wobei aber der Wohnungsbesitz nicht frei auf dem Markt verkäuflich ist. Zusätzlichen Schutz würde die Tatsache bieten, daß keinerlei interne Dynamik existiert, mit deren Hilfe die, deren Eigentum im Wert stiege, diese Wertsteigerung zu Geld machen und so das Projekt insgesamt untergraben könnten.

Zweitens wäre eine spezialisierte Ausbildung für Leute wichtig, die zwar über die nötigen fachlichen Fähigkeiten verfügen, denen es aber an genossenschaftstypischer Ausbildung oder Managementbefähigung fehlt. Dies würde das Konzept der betriebsinternen Fortbildung unterstützen, das von der derzeitigen Geschäftsführung verfolgt wird.

Ökologisch erzeugte Lebensmittel

Seite

Ökologisch erzeugte Lebensmittel Ergebnisse des Forums „Ernährung“	65
---	----

Unternehmensbeispiele

1.1 Ökologische Agrarproduktion als Chance für mehr Kundenbindung und wirtschaftlichen Erfolg: Winzergenossenschaft San Donaci – I –	74
1.2 Die Genossenschaft als klassische Form der Selbsthilfe kleiner Produzenten: Cantina Sociale von Locorotondo – I –	77
1.3 Überwindung der wirtschaftlichen Krise durch den Einstieg in eine ökologische Produktionsweise: Landwirtschaftliche Kooperative San Fancesco d’Assisi – I –	81
1.4 Sensibilisieren für die Bedeutung von umwelt- schützerischen und ökologischen Herangehensweisen: Burren Organics – IRL –	83
1.5 Das Leben genießen – aber nicht auf Kosten der Umwelt: Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaft TAGWERK e.G. – D –	86
1.6 Umfangreiche Umweltmaßnahmen eines Naturkostherstellers: Bruno Fischer GmbH – D –	89
1.7 Berufschancen für Frauen: Vollkornbäckerei Cibaría GmbH – D –	92

1.7	Entwickeln einer assoziativen Wirtschaft: Naturkost Markenartikler NATURATA e.G. – D –	95
1.9	Ressourcen treuhänderisch für zukünftige Generationen verwalten: GreenCity Wholefoods – GB –	98
1.10	Zugang zu umweltfreundlichen Produkten verbessern: Highland Wholefoods Workers Co-operative Ltd. – GB –	101
1.11	Vorreiter in Sachen Produktinnovation: Triangle Wholefood Collective Ltd. (SUMA) – GB –	104
1.12	Sozial – ökologisch – erfolgreich handeln: Essential Trading Co-operative Ltd. – GB –	107
1.13	Nachhaltige Nahrungsquellen sichern: Infinity Foods Co-operative Ltd. – GB –	110
1.14	Ein pfiffiges Vertriebssystem: Hulme Resources Ltd. – GB –	113
1.15	Aktiv in Sachen Abfallvermeidung: Naturkostladen Sonnenblume – D –	116
1.16	Durch ökologisch konsequentes Verhalten anderen als positives Beispiel dienen: The Creative Consumer Co-operative Ltd. – GB –	119
1.17	Fair und ökologisch handeln zum Schutz der Umwelt und der Menschen: Alternativ Handel – S –	122
1.18	Eine Marktlücke entdeckt: Klara Kök och bar – S –	125
1.19	Von der Selbsthilfeorganisation zum größten Branchenverband: Ernte für das Leben Österreich e.V. – A –	128

Ökologisch erzeugte Lebensmittel

Ergebnisse des Forums „Ernährung“ – aus den Interviews
sowie den Beiträgen und Diskussionen der Fachtagung –

1. Die Unternehmen und ihre wirtschaftliche Situation

Im Bereich Ernährung wurden insgesamt 19 Unternehmen interviewt. Das Spektrum zieht sich über die gesamte Wertschöpfungskette landwirtschaftlicher Produkte. Es reicht von der Produktion, über die Verarbeitung, zum Groß- und Einzelhandel bis hin zum Gastronomiebereich und einem Verband von Biobauern in Österreich. Die meisten Fallbeispiele stammen aus dem Groß- und Einzelhandelsbereich.

Zu den ältesten Unternehmen gehören die Produzentengenossenschaften aus Italien, zwei davon wurden bereits in den 30er Jahren gegründet. Bei den meisten Betrieben liegt die Gründungsphase Ende der 70er oder Anfang der 80er Jahre. Die jüngsten Unternehmen sind zum Zeitpunkt der Befragung zwei Jahre alt.

Auch bei den Unternehmensformen gibt es eine große Vielfalt: ein Einzelunternehmen, mehrere GmbHs sowie einen Verein und die unterschiedlichen Formen von Genossenschaften, die in der Anzahl überwiegen. Dies kann zum einen auf die Tradition genossenschaftlicher Organisationsformen im landwirtschaftlichen Bereich zurückgeführt werden, zum anderen auch auf die rechtlichen Rahmenbedingungen in den anderen europäischen Ländern, die die Wahl für diese Rechtsform von Unternehmen mit partizipativem Anspruch erleichtern.

Die meisten Unternehmen arbeiten kostendeckend, einige sogar wirtschaftlich recht erfolgreich (*SUMA/Essential*). Lediglich die jüngeren Unternehmen haben eine Kostendeckung noch nicht erreicht, erwarten dies aber in naher Zukunft. Einige der Genossenschaften hatten in der Vergangenheit wirtschaftliche Krisen zu meistern. Dies gelang zum Beispiel der Winzergenossenschaft *Cantina Sociale* zum einen über eine ökologische Umorientierung und zum anderen über eine stärkere Verpflichtung der Mitglieder, die der Genossenschaft zu mehr Liquidität verhalf. *Naturata* führt ihre, inzwischen wieder positive Ertragssituation auf die mit langem Atem verfolgte assoziative Wirtschaftsweise zurück und wird innerhalb ihres Prüfverbandes mittlerweile als Mustergenossenschaft angesehen.

– A –
Karin Schröder,
Jg. 1967, Diplom
Ökotrophologin, seit
1995 Geschäftsfüh-
rin vom **netz für
Selbstverwaltung und
Selbstorganisation e.V.**

2. MitarbeiterInnen und ihre Beteiligung am Unternehmen

Die MitarbeiterInnen der Unternehmen kommen aus den unterschiedlichsten Zusammenhängen. Ein gewisses Engagement für die ökologischen und partizipativen Unternehmensziele sowie das Interesse für die hergestellten oder verkauften Produkte ist fast durchgängig zu beobachten und meist auch ein Kriterium bei der Einstellung.

Je nach Art des Unternehmens und der erwarteten Arbeit spielt die fachliche Qualifikation eine mehr oder weniger große Rolle bei der Einstellung. Im Zuge der Professionalisierung einiger Betriebe und einer Ausweitung der Unternehmensfelder, wie beispielsweise bei *Naturata*, wurden gezielt MitarbeiterInnen mit den benötigten fachlichen Qualifikationen eingestellt.

Entscheidend für viele sind jedoch die sozialen und kommunikativen Kompetenzen im Umgang mit den anderen MitarbeiterInnen und den Kunden. Hier hat es sich für einige Genossenschaften als positiv herausgestellt, die MitarbeiterInnen – aus den Reihen der Mitglieder der Produzenten – oder Verbrauchergenossenschaft anzustellen, da sie das Umfeld und die Struktur der Betriebe gut kennen. Entsprechend der jeweiligen Einstellungskriterien sind die fachlichen Kompetenzen oder die Kompetenzen zur innerbetrieblichen Beteiligung bei den MitarbeiterInnen vorhanden.

Gezielte Weiterbildungsmaßnahmen setzten eher an der Verbesserung der fachlichen Kompetenzen, als an denen zur innerbetrieblichen Mitbestimmung an. *Burren Organics* ist zum Beispiel dabei, auch hierzu eine entsprechende Maßnahme zu entwickeln.

Die Maßnahmen bei *NATURATA* werden unter anderem durch die Zertifizierung nach ISO 9000 mitbestimmt. Jeder einzelne entwirft sich seinen persönlichen Schulungsplan, der mit der Geschäftsführung auf Machbarkeit abgestimmt (kosten- und arbeitstechnisch) wird. Mit dieser Maßnahme verbindet sich der Anspruch, daß die MitarbeiterInnen mehr Selbstverantwortlichkeit lernen und sich dadurch mit den eigenen und betrieblichen Interessen auseinandersetzen. Trotzdem werden auch hier noch Defizite bei der Übernahme von Verantwortung benannt, ein Problem, daß viele der anderen Betriebe ebenfalls kennen.

Wichtig ist bei den meisten ein „Training on the job“, sowohl für die fachlichen Kompetenzen, vor allem aber auch zur Beteiligung der MitarbeiterInnen. Dies geschieht vorwiegend durch eine umfangreiche Information der MitarbeiterInnen zum Betriebsgeschehen, denn sie bildet eine Voraussetzung für ihre Partizipation. In den untersuchten Unternehmen werden die Mitglieder und MitarbeiterInnen zumeist in Mitarbeiterbesprechungen oder Protokollen informiert. In kleinen Unternehmen geschieht dies zum Teil auch informell (in der Mittagspause oder „von Schreibtisch zu Schreibtisch“). Bei Betrieben mit einer größeren Anzahl von MitarbeiterInnen oder unterschiedlichen Betriebsstätten sind andere Informationssysteme gefragt. Dazu möchte *Fischer* ein innerbetriebliches Informationssystem aufbauen. *Green City* konnte die interne Kommunikation und

Information durch die Einrichtung von Schwarzen Brettern auf Computern wesentlich verbessern.

Die **Partizipation** der Mitglieder oder MitarbeiterInnen der Unternehmen war ein Kriterium für die Auswahl der Unternehmen. Hier muß zwischen der finanziellen Beteiligung am Unternehmen und den damit verbundenen formalen Entscheidungsrechten und einer immateriellen Beteiligung der MitarbeiterInnen unterschieden werden.

Eine immaterielle Form der Mitarbeiterbeteiligung findet sich in allen Unternehmen. Sie reicht von der Übertragung von Kompetenzen den eigenen Arbeitsplatz betreffend über eine Beteiligung an der Produkt- und Sortimentsentwicklung bis hin zur Beteiligung an den wesentlichen Unternehmensentscheidungen. Hierzu finden regelmäßige Mitarbeitertreffen zur Diskussion, Information und Kommunikation statt. Dies wird als motivationsfördernd und identitätstiftend betrachtet, ist aber auch Teil des demokratischen Selbstverständnisses. Bei MitarbeiterInnen, die nicht finanziell am Unternehmen beteiligt sind, hängt dies jedoch von dem Wohlwollen des oder der (Mit-)Eigentümer ab.

In den Genossenschaften (mit Ausnahme der Produzentengenossenschaften in Italien, bei denen dies nicht aus den Interviews hervorgeht) sind jeweils die Mehrzahl der MitarbeiterInnen auch Mitglieder der Genossenschaft und damit materiell am Unternehmen beteiligt. In den drei Unternehmen, die andere Rechtsformen haben (GmbH bei *Fischer* und *Cibaria* sowie Einzelunternehmen *Sonnenblume*), sind die MitarbeiterInnen weder gesellschaftsrechtlich noch in Form einer Erfolgsbeteiligung materiell beteiligt. Die Genossenschaften zeichnen sich nicht nur durch die immaterielle und materielle Partizipation der MitarbeiterInnen aus, sondern auch durch eine demokratische Unternehmensführung. Das heißt: In fast allen Betrieben wird das Management von den Mitgliedern gewählt. Bei dem Verband *Ernte* gibt es zwar eine klare Aufteilung nach Arbeitsbereichen, jedoch keine Geschäftsführung.

3. Innerbetriebliche Umweltmaßnahmen und ökologische Produktentwicklung

Der Schwerpunkt der untersuchten Unternehmen liegt bei der Erzeugung, Weiterverarbeitung von und dem Handel mit ökologischen Nahrungsmitteln oder deren Förderung. Hierin sehen die Unternehmen ihren Hauptbeitrag für die Umwelt. Für sie ist es eine Frage der Glaubwürdigkeit und des Images, **innerbetriebliche Umweltmaßnahmen** umzusetzen. Als positive Nebeneffekte solcher Maßnahmen werden zumeist auch Kosteneinsparungsmöglichkeiten genannt. Darüber hinaus erhöht dies die Identifikationsmöglichkeiten für die MitarbeiterInnen und Mitglieder, aus deren Reihen zumeist die Anstöße für solche Maßnahmen kommen. Häufig ist es eine Selbstverständlichkeit, die sich aus der ökologischen Überzeugung der GründerInnen und MitarbeiterInnen ergibt.

Die Art und der Umfang der innerbetrieblichen Maßnahmen sind bei den einzelnen Unternehmen unterschiedlich ausgeprägt.

Die Möglichkeiten bleiben zum Teil begrenzt. Dennoch sind Energiesparmaßnahmen, die Berücksichtigung von Umweltkriterien bei Gestaltung der Betriebs- und Ladenräume, Abfallvermeidung oder entsprechende Entsorgung sowie die Verwendung von umweltfreundlichen Materialien fast immer eine Selbstverständlichkeit. Ihren wichtigsten Beitrag zum Umweltschutz sehen die Verarbeitungs- und Handelsbetriebe vor allem im Einkauf ökologisch und regional erzeugter Produkte.

Weitere Aspekte sind Ressourcenschonung durch Abfallvermeidung und Wiederverwendung. Durch den Verkauf offener Waren versucht *TAGWERK*, Verpackungsmüll zu vermeiden. Die Wiederverwendung von Verpackungsmaterialien spielt bei dem Lebensmittelgroß- und -einzelhandel *Infinity* eine Rolle, der Verpackungskartons mehrfach nutzt und dadurch erhebliche Mengen Müll einspart. Die Bäckerei *Cibaria* setzt auf das Kompostieren ihres Abfalls, der zu 90 Prozent dazu geeignet ist.

Fischer beteiligt sich an einem Gemeinschaftsprojekt¹ verschiedener Naturkost-Herstellerbetriebe, die sich auf ein zusätzliches Mehrwegflaschensystem geeinigt haben und besitzt eine der drei bundesweiten Spülanlagen. Diese Anlage wird von einer ortsansässigen Behindertenwerkstatt betrieben. Dadurch leistet *Fischer* auch einen Beitrag zur Schaffung von Arbeitsplätzen für benachteiligte Personengruppen. Ein weiteres Beispiel für ihr Engagement im Bereich Verpackung ist die Entwicklung einer recyclingfähigen Spezialfolie für Suppenprodukte.

Bezüglich der Energieeinsparung gibt es vielfältige Ansätze in den Unternehmen. Besonders ausgeprägt sind diese bei *Fischer*. Zum einen stehen Behälter für die Regenwassernutzung zur Verfügung, die zukünftig auch für die Kühlung eingesetzt werden sollen. Darüber hinaus wurden Verfahren zur Wärmerückgewinnung entwickelt und eine Anlage zur Wärme-Kraft-Kopplung ist geplant.

Die *Bruno Fischer GmbH* engagiert sich an einem Projekt des *Bundesverbandes Naturkost/Naturwaren-Hersteller*, das sich mit der Einführung von Umweltmanagementsystemen in kleinen und mittleren Unternehmen beschäftigt. Allerdings liegen im Unternehmen wie bei allen Naturprodukterzeugern schlechte Voraussetzungen für ein Öko-Audit oder ähnliche Maßnahmen vor. Die schädlichen Umweltbelastungen sind eher gering und daher bestehen oft nur wenige Verbesserungsmöglichkeiten.

Im Handel stellt häufig der **Vertrieb** ein ökologisches Problem dar. Bei den meisten der befragten Unternehmen ist eine Orientierung auf regionale Märkte festzustellen. Zum einen dient dies zur Minderung der ökologischen Folgewirkungen durch Transport und Verkehr, zum anderen wird dies auch als aktiver Beitrag zur Regionalentwicklung (auch bezüglich Beschäftigung) verstanden. Zur Ökologisierung des Vertriebs auf lokaler Ebene realisiert die Naturkosteinzelnhandelsgenossenschaft *Hulme Resources* eine

– 1 –
Dieses Gemeinschaftsprojekt „Arbeitsgemeinschaft für Abfallvermeidung“ wurde vom Bundesverband Naturkost-Hersteller initiiert. Es wurde im Rahmen des Forums Ernährung von Hans-Joachim Brzykalla auf der Tagung Ökologie und Partizipation als positives Beispiel zwischenbetrieblicher Kooperationen vorgestellt und stieß bei den ausländischen Teilnehmern auf großes Interesse.

pfiffige Idee: Die Kunden bestellen ihre Waren über Katalog und bekommen sie per Fahrradanhänger ausgeliefert.

Im Bereich des Fairen Handels, wie zum Beispiel bei *Alternativ Handel*, lassen sich lange Transportwege nicht vermeiden. Durch den Verzicht auf Produkte, die auch in der eigenen Region hergestellt werden können, und durch den Transport der Importwaren auf dem Seeweg versuchen sie jedoch, die Umweltbelastungen zu reduzieren. Trotz dieser positiven Einzelbeispiele bedarf es der Erarbeitung umfassender Konzepte für eine Ökologisierung des Vertriebs entlang der Wertschöpfungskette, damit ökologische Produkte auch umweltfreundlich ihre VerbraucherInnen erreichen².

Ökologisch erzeugte Lebensmittel sind die wichtigsten Produkte in dieser Branche. Die Entwicklungsaktivitäten der untersuchten Betriebe zielen auf eine Ausweitung des Angebots an ökologisch produzierten Lebensmitteln und ergänzenden Produktgruppen bzw. Dienstleistungsangeboten. Dies geschieht beispielsweise bei den Produzentengenossenschaften in Italien und Irland und im Verband der Biobauer in Österreich – *Ernte* – durch Beratung und Betreuung der Produzenten bei der Umstellung auf ökologische Produktion und die Förderung der Vermarktung dieser Produkte.

Über eine gezielte Nachfrage nach Produktvarianten einer bestimmten ökologischen Qualität sowie über die Kooperation und partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Erzeugern bzw. Herstellern und Lieferanten tragen die Hersteller, vor allem aber auch die Handelsunternehmen, zu einer Produktentwicklung bzw. -verbesserung in ihrer ökologischen Qualität bei. Gleichzeitig fördern sie über ihre Öffentlichkeitsarbeit und Werbemaßnahmen die Sensibilisierung und Information ihrer Kunden und entwickeln dadurch Absatzmöglichkeiten für Naturkost und Naturwaren und ergänzende Angebote.

Die Breite ihres Warensortiments wird von einigen, etwa von *NATURATA* und *SUMA* als Marktvorteil gesehen. Deshalb weiten viele Anbieter ihr Warensortiment auf ökologische Produkte aus dem Non-Food-Bereich aus. So ließ sich *TAGWERK* zum Beispiel ein eigenes Waschmittel und einen Melkmaschinenreiniger entwickeln, weil die zuvor zugekauften Produkte unter Umweltgesichtspunkten problematisch eingeschätzt wurden. *Creative* ergänzt ihr Angebot an Naturkost durch andere Produkte aus der Region zum Beispiel durch regionales Kunsthandwerk. Die Ausweitung auf ökologisch hergestellte Textilien wird ebenfalls als zukunfts-trächtiger Entwicklungsbereich eingeschätzt. Der Verkauf von sogenannten Solidaritätswaren aus Dritte-Welt-Ländern findet sich bei vielen Handelsunternehmen. *Alternativ Handel* hat hier sogar seinen Schwerpunkt. Am weitesten gehen die Pläne von der EVG *TAGWERK*, die zur Förderung der regionalen Strukturen ein nach ökologischen Kriterien gebautes Schulungs- und Tagungszentrum errichten will und in diesem Zusammenhang auch über eine Ausweitung ihres Angebots auf sanften Tourismus nachdenkt.

– 2 –
Dies war eines der Diskussionsergebnisse des Forums Ernährung auf der Tagung Ökologie und Partizipation. Dieser Aspekt ist in einen Projektvorschlag an die DG XI der Europäischen Kommission eingeflossen.

An der Sortiments- und Angebotsentwicklung im Handel sind fast immer sowohl die MitarbeiterInnen, die Mitglieder und häufig auch die Kunden und das direkte Umfeld der Unternehmen beteiligt. Die Beteiligung dieser Personengruppen, vor allem die der Produzenten und MitarbeiterInnen, wird in anderen europäischen Ländern als Qualitätsmerkmal im Sinne einer Qualitätssicherung betrachtet. Deshalb wird dort die genossenschaftliche Organisationsform als ein wichtiges Marketingargument eingesetzt. Dies trifft vor allem auf die Produzentengenossenschaften aus Italien zu und wird deutlich in Werbeslogans der Unternehmen aus Großbritannien wie „Qualitätsprodukte aus einer Arbeitergenossenschaft“ (*Essential*) oder „Lebensmittel, denen man trauen kann, von Leuten denen man vertrauen kann“ (*GreenCity*). Auch das Vollwertrestaurant *Klara* aus Schweden vertritt die Meinung, daß es schwer ist, Kompromisse auf Kosten der Qualität zu machen, wenn Leute wirklich Verantwortung tragen. Diese Meinung teilen auch andere Genossenschaften aus Großbritannien.

Solche Argumente spielen in Deutschland keine Rolle. Hier haben verbandliche Lösungen Vorrang. Mit dem Ziel der Qualitätssicherung und -kontrolle schreibt der *BNN* Sortimentsrichtlinien für alle Produkte vor, beispielsweise Gütesiegel für deren biologische und natürliche Qualität. Nur in Ausnahmefällen dürfen die im Verband organisierten Händler Produkte verkaufen, für die keine biologische Alternative vorhanden ist. Die Produkte der *GEPA* sind als sogenannte Solidaritätsware erlaubt. Ein weiteres Merkmal dieser Sortimentsrichtlinien ist der Verbraucherschutz durch die Pflicht zur Volldeklarierung der Inhaltsstoffe. Diese Maßnahmen werden von einer Marketingoffensive zum Etablieren des „N“ als Branchen- und Qualitätszeichen begleitet.

4. Überbetriebliche und zwischenbetriebliche Kooperationen

Überbetriebliche Kooperationen bestehen meist in Form von Mitgliedschaften bei Verbänden. In der Regel erwarten die Betriebe Information und Beratung, Kontakte zu anderen Unternehmen sowie eine Interessenvertretung auf politischer Ebene. Bei der Mitgliedschaft in branchenübergreifenden Wirtschaftsverbänden, wie dem *Netz* in Deutschland oder *ICOM* in Großbritannien, stehen Aspekte der Betriebsorganisation und der Interessenvertretung hinsichtlich klein- und mittelständischer Unternehmen sowie partizipative genossenschaftliche Wirtschaftsförderung im Vordergrund.

Die Mitgliedschaft in branchenspezifischen, meist auch ökologisch orientierten Verbänden wie beispielsweise verschiedenen Anbauverbänden, *IFOAM* oder Handelsorganisationen bezieht sich auf ökologische Aspekte. Beispiele für branchenspezifische Verbände sind der vorgestellte Verband von Biobauern in Österreich (*Ernte für das Leben*) und die *Bundesverbände Naturkost/Naturwaren (BNN)*³, bei denen die interviewten Betriebe aus Deutschland Mitglied sind. Die Strategien zur Förderung ihrer

– 3 –
Der *BNN* wurde auf der Tagung Ökologie und Partizipation im Forum Ernährung vorgestellt.

Mitglieder unterscheiden sich zum Teil erheblich voneinander. Der Verband *Ernte*, der neben der Beratung und Betreuungsarbeit vor allem auch Öffentlichkeitsarbeit für ökologischen Landbau in Österreich betreibt, setzt zur Unterstützung der Vermarktung auf eine enge Kooperation mit Supermärkten. Dadurch gelang es, den Absatz von ökologischen Lebensmitteln erheblich zu steigern. Der *BNN* hingegen setzt auf den Verkauf im Naturkostfachhandel, vor allem weil darüber eine entsprechende Information und Beratung der Kunden gewährleistet ist.

In der konkreten Zusammenarbeit der einzelnen Unternehmen entlang der Wertschöpfungskette oder bezüglich horizontaler Kooperationen unterscheiden sich die untersuchten ökologisch und partizipativ orientierten Unternehmen qualitativ von herkömmlichen. Natürlich sind auch hier gemeinschaftliche Werbung und Produktentwicklung sowie das Erzielen besserer Preiskonditionen Motive für zwischenbetriebliche Kooperationen. Die meisten unterhalten jedoch partnerschaftliche Beziehungen zu ihren Lieferanten oder Kunden, zum Teil gibt es sogar gemeinschaftliche Treffen, auf denen Produkte und Dienstleistungen gemeinsam diskutiert werden.

Ein weiterer Unterschied zu herkömmlichen Unternehmen besteht darin, daß Kooperation deutlich Vorrang gegenüber Konkurrenzverhalten und Konzernbildung hat. Dies machen die vorgestellten Einzelbeispiele deutlich, etwa die Entwicklung einer assoziativen Wirtschaftsweise der Genossenschaft *NATURATA*. Sie baut auf enge Kooperationsbeziehungen zu kleineren Unternehmen auf, anstatt sie aufzukaufen. Nach ihrer Auffassung trägt dies wesentlich zu deren wirtschaftlicher Stabilisierung bei. *SUMA* wiederum unterstützt aktiv Genossenschaften unter ihren Lieferanten und *Alternativ Handel* aus Schweden fördert Produzenten aus sogenannten Dritte-Welt-Ländern. Zur Unternehmenspolitik von *GreenCity* gehört es, die Gründung neuer Genossenschaften zu initiieren, anstatt selbst immer weiter zu wachsen nach ihrem Prinzip „Kooperation von Kooperativen“.

Auch daß die Genossenschaften im Naturkostgroßhandel in Großbritannien ihre Kunden an Genossenschaften in deren Nähe verweisen zeigt, daß Kooperation vor Konkurrenz steht. Dies kann auf das politische und genossenschaftliche Selbstverständnis dieser Unternehmen zurückgeführt werden. Die Kooperation wird wahrscheinlich dadurch noch begünstigt, daß sie sich noch immer in einer Marktnische befindet.

Impulse zur Stärkung der Betriebe aus dem Naturkostbereich und der Branche als Ganzes werden vom Aufbau neuer und der Weiterentwicklung bestehender Kooperationsbeziehungen erwartet. So wird zum Beispiel in Großbritannien der Bedarf zum Aufbau eines Vertriebsnetzwerks für Naturkost-Frischwaren gesehen, um eine bessere Versorgung mit diesen Produkten zu gewährleisten. Ein deutliches Interesse wurde auch am Aufbau europäischer Kooperations- und Handelsbeziehungen geäußert⁴. Ziel ist es, direkte Kontakte zu Produzenten herzustellen, die Produkte anbieten, die aufgrund geographischer und klimatischer Be-

– 4 –

Sowohl von den italienischen Produzenten-genossenschaften als auch von den TeilnehmerInnen aus Großbritannien, Dänemark und Finnland im Forum Ernährung der Tagung Ökologie und Partizipation.

dingungen nicht von regionalen Anbietern bezogen werden können. Umgekehrt besteht auch das Interesse der Produzenten, die Absatzmöglichkeiten zu verbreitern.

Gerade wegen der hohen Ansprüche bezüglich der Qualität der Produkte und der ökologischen Zielsetzung der Unternehmen bedarf es der Diskussion der Qualitätskriterien sowie der ökologisch verträglichen Vertriebsstrukturen und Herstellungsverfahren. Anders als beim Aufbau von Kooperationsbeziehungen auf regionaler und nationaler Ebene kann diese Arbeit nicht aus eigener Kraft bewältigt werden, sondern es bedarf dazu einer finanziellen Unterstützung der EU⁵.

Ökologische Orientierung ist nicht nur ein modernes Marketingargument, wie bei vielen herkömmlichen Unternehmen, sondern Ausdruck politischen Engagements. Das zeigt sich auch in der Unterstützung oder Mitgliedschaft in Nicht-Regierungs-Organisationen im Umweltbereich, wie zum Beispiel BUND in Deutschland, Greenpeace oder vergleichbare Organisationen. Die Ökologiebewegung und ihre Organisationen bilden das politische und soziale Umfeld für die Entstehung der untersuchten Betriebe. Aus diesem Bereich werden auch viele Mitglieder und MitarbeiterInnen geworben.

Ein weiteres Element der vielfältigen Kooperationsbeziehungen stellt die Zusammenarbeit auf kommunaler Ebene, zum Beispiel mit Schulen und Universitäten, dar.

5. Gestaltung der politischen Rahmenbedingungen

Die untersuchten Beispiele zeigen, daß in der Naturkostbranche wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen entstanden sind, die mit ihrer Tätigkeit eine nachhaltige und umweltverträgliche Produktionsweise im Naturkostbereich fördern und zur Öffnung von Absatzmärkten beigetragen haben. Dadurch konnten ebenfalls neue Arbeitsplätze geschaffen werden. Die Beiträge zeigen das Potential dieser Branche. Doch die ökonomischen und ökologischen Zielsetzungen – in Richtung einer sozial- und ökologisch verträglichen Wirtschaftsweise – könnten mit der Veränderung politischer Rahmenbedingung beschleunigt werden. Darüber hinaus ist eine Förderung von Aktivitäten notwendig, die die Unternehmen nicht aus eigener Kraft bewerkstelligen können, besonders im Hinblick auf den europäischen Markt.

Über die Notwendigkeit einer öffentlicher Förderung ökologisch und partizipativ orientierter Unternehmen gehen die Meinungen weit auseinander. Von den Unternehmen aus dem Handelsbereich wird weniger Bedarf gesehen. *Ernte* hingegen vertritt die Meinung, daß die Biobauern ohne öffentliche Förderung nicht überlebensfähig sind. Die Förderung der konventionellen Landwirtschaft wird dagegen allgemein als hinderlich für die Entwicklung ökologischer Erzeugung gesehen. Es kommt dadurch zu Preisverzerrungen, indem die Kosten für die Umwelt bei konventionell hergestellten Produkten nicht einbezogen werden.

– 5 –
Ein entsprechender
Projektvorschlag
wurde der DG XI der
europäischen
Kommission bereits
unterbreitet.

Auf diesen Aspekt zielen auch die vorgeschlagenen Änderungen im Besteuerungssystem ab. Hier wird beispielsweise eine Kosten-Nutzen-Analyse der entstandenen Umweltbelastungen und deren Einbeziehung ins Steuersystem gefordert – in Richtung einer ökologischen Steuerreform. *Creative* schlägt vor, umweltverantwortliche und andere gesellschaftlich verantwortungsbewußte Unternehmen steuerlich analog gemeinnützigen Organisationen zu entlasten. Auch das Problem der Eigenkapitalbildung der Unternehmen könnte über steuerliche Maßnahmen verbessert werden. In diesem Zusammenhang steht die Forderung nach einem spezifischen Genossenschaftsgesetz für Genossenschaften in Großbritannien und Irland, die darin eine Verbesserung der Rahmenbedingungen in rechtlicher Hinsicht sehen.

Trotz der kontinuierlichen Ausweitung der Anbaufläche für ökologische Produkte und ihres Absatzmarktes wird von den InterviewpartnerInnen und den TeilnehmerInnen des Forums Ernährung ein Bedarf an Fördermaßnahmen zur Unterstützung der Informationsarbeit und Marketingmaßnahmen gesehen, besonders in Hinblick auf den europäischen Markt. Hierzu wurden folgende konkrete Maßnahmen vorgeschlagen:

- Förderung der Entwicklung einer Datenbank zu ökologischen Produkten und ihren Anbietern auf europäischer Ebene; zum Beispiel: Wo sind welche ökologischen Produkte zu beziehen⁶.
- Förderung der allgemeinen Informationsarbeit für die VerbraucherInnen bezüglich der Qualität der Produkte und der damit verbundenen Mehrkosten. Vor allem die Produzentengenossenschaften in Italien und Irland fordern die Unterstützung von Marketingmaßnahmen.
- Förderung der Beratung für Betriebe, die ihre Produktion umstellen wollen.

– 6 –
 Ein erster Schritt in dieser Richtung stellt die im Projektzusammenhang entwickelte Datenbank der beteiligten Unternehmen dar, die über Internet zugänglich gemacht werden soll und weiterentwickelt werden kann.



1.1 Ökologische Agrarproduktion als Chance für mehr Kundenbindung und wirtschaftlichen Erfolg:

Winzergenossenschaft San Donaci

San Donaci (BR), Italien

Als eine der ersten Kooperativen in Apulien wurde die Produzenten-genossenschaft *San Donaci* im Jahre 1933 gegründet. Ihr Ziel war es, den größtmöglichen Teil des produzierten Mehrwertes bei den kleinen Produzenten zu behalten. Das Einzugsgebiet weitete sich auf die Nachbarkommunen aus. In der gemeinschaftlichen Kelterei werden die von den Mitgliedern eingebrachten Trauben zu gesunden Qualitätsweinen verarbeitet. Die Weine und Nebenprodukte aus der Weinproduktion werden von der Genossenschaft gemeinschaftlich vermarktet.

Zur Zeit hat die Winzergenossenschaft acht Vollzeit- und fünf Teilzeitkräfte. Der Umsatz ist in den letzten Jahren kontinuierlich um ca. eine Million Lire gestiegen. Dies wird auf die Qualitätsverbesserungen sowie die Qualitätssicherung zurückgeführt. Zusätzlich wurden auch die Kosten reduziert, was das Gesamtergebnis der Genossenschaft verbesserte.

■ Weiterbildung intern

Die Mitarbeiter haben ihre Ausbildung und Qualifikation innerhalb der Kooperative erworben. Dennoch werden zusätzliche Weiterbildungsmaßnahmen als positiv erachtet und entsprechende Kurse geplant. Qualifikationen und Expertenwissen zu ökologischen Fragen wurden ebenfalls innerhalb der Kooperative herausgebildet.

■ Beteiligung der Mitglieder

Die Mitgliederversammlung dieser Genossenschaft findet mindestens zweimal im Jahr statt. Sie konstituiert sich aus allen landwirtschaftlich produzierenden Mitgliedern. Auf der Versammlung wird nach dem genossenschaftlichen Prinzip „ein Mensch, eine Stimme“ abgestimmt. Sie trifft die Entscheidungen im allgemeinen mit absoluter Mehrheit der Anwesenden. Bei wichtigen Angelegenheiten ist eine qualifizierte Mehr-

heit vorgeschrieben. Meistens wird jedoch einstimmig entschieden beziehungsweise mit Akklamation aller Anwesenden. Der Verwaltungsrat der Genossenschaft wird direkt von der Mitgliederversammlung gewählt. Er besteht fast ausschließlich aus landwirtschaftlichen Produzenten, die direkt von den Betriebsangelegenheiten betroffen sind. Er trifft sich mindestens einmal monatlich und setzt die Versammlungsbeschlüsse um. Auch hier gilt das Prinzip der Mehrheits- bzw. Konsensentscheidung. Die Abwesenden können sich anhand ausgelegter Ergebnisprotokolle informieren.

■ Schrittweise Umstellung auf eine ökologische Agrarproduktion

Die Genossenschaft orientiert sich seit vier Jahren verstärkt auf Qualitätsproduktion. Sie begleitet und berät ihre produzierenden Mitglieder in diese Richtung. Dadurch kann sie eine Qualitätsgarantie „vom Weinberg bis zur Flasche“ geben. In Zusammenarbeit mit dem „Brindisi-Schutz-Verbund“ nimmt die Kooperative seit 1994 am „Projekt Bacchus“ teil. Diese Initiative ist der erste Schritt zur Umstellung des Anbaus nach den EG-Richtlinien zur ökologischen Agrarproduktion. 1995 konnten die Ländereien einiger Mitglieder als DOC-Anbaugebiet (aus kontrollierter Herkunft) eingetragen werden. Dadurch erzielten sie eine limitierte Rotwein und Roséwein-Produktion mit der DOC-Bezeichnung Salice Salentino. Insgesamt ist Umstellung und Restrukturierung in vollem Gange. Dieses Entwicklungsprogramm wird von einer eigenen Arbeitsgruppe aus Weinbauern vorangebracht. Durch die Umstellungsmaßnahmen in Richtung ökologischer Produktion erwarten sie eine Steigerung der Einkünfte aus dem Weinverkauf und eine bessere Anbindung an die Verbraucher.

Die genossenschaftliche Produktionsweise stellt ein wichtiges Marketingargument dar. Die Identität von Weinanbauer, Weinkelterer und Weinverkäufer in der Person der Genossenschaftsmitglieder wird als Garantie für den Endverbraucher gesehen, da sie den gesamten Prozeß mitbestimmen können. Die biologische Qualität der Weine ist ein weiteres Argument, um die Kunden zu überzeugen. Die Kooperative hat einige Marketingaktivitäten unternommen, um auf dem Markt stärker wahrgenommen zu werden. Sie war zum Beispiel auch auf den Fachmessen des Agrarsektors im Süden präsent. Zur Zeit ist die Kooperative in einem nationalen Verbund organisiert und hat Interesse an Kontakten ins Ausland.

■ Die Umstellung auf eine ökologische Produktionsweise muß gefördert werden

Die Kooperative sieht einen verstärkten Unterstützungsbedarf für Unternehmen, die sich neu orientieren wollen. Denn sie ist der Meinung, daß nicht alle die damit verbundenen Belastungen, wie zum Beispiel die Ko-

sten für notwendige Beratungsleistungen, tragen können. Darüber hinaus werden Hilfen für Werbekampagnen zur Vermarktung biologischer Produkte eingefordert. Sie sollen dazu beitragen, die Konsumenten vom Wert der Ökoprodukte zu überzeugen. Zusätzlich müßten neue Finanzierungswege für Unternehmen gefunden werden, die sich über ihren Teller- rand hinaus weiter entwickeln möchten. Dadurch könnten zum Beispiel im Verbund mit anderen, gemeinsame Werbe- und Verkaufsstrategien entwickelt werden.

1.2 Die Genossenschaft als klassische Form der Selbsthilfe kleiner Produzenten:



Cantina Sociale von Locorotondo

(Winzer-genossenschaft)

Locorotondo (BA), Italien

Die Winzer-genossenschaft wurde bereits 1931 gegründet. Sie hat zur Zeit zehn festangestellte Arbeiter und sechs Angestellte, dazu kommen noch ca. 60 Saisonarbeitskräfte. Aufgabe der Produzentengenossenschaft ist die gemeinschaftliche Weinerzeugung nach ökologischen Richtlinien sowie die Flaschenabfüllung, Vermarktung, Qualitätssteigerung der Weine und Schaumweine „DOC Locorotondo e Martina“¹

■ „Gemeinsam mehr erreichen“

Die Kooperative wurde zur Zeit des Faschismus unter schwierigsten Bedingungen gegründet. Das Gründungsmotiv kann als klassisch für Genossenschaften bezeichnet werden: Über den Zusammenschluß kleiner Weinbauern wollten sie sich gegen die ständige Übervorteilung durch norditalienische Großhändler wehren.

1985 wurde die Genossenschaft umweltangepaßt renoviert und restrukturiert. Die Aufnahmekapazität beträgt heute ca. 110.000 Hektoliter und hat eine Traubenverarbeitungskapazität von 15.000 Zentner täglich.

Die Gebäude wurden bewußt nur aus lokalen und regionalen Materialien und von einheimischen Handwerkern mit traditionellen Techniken errichtet. Dadurch bekommen sie kulturelle und touristische Relevanz.

Die bei der Produktion eingesetzte Technologie ist auf neuestem Weltniveau und garantiert Weine von höchster Qualität und Reinheit.

Die Winzer-genossenschaft begleitet mit Rat und Tat alle Mitglieder von Beginn an durch alle Anbauphasen. Die Mitglieder nehmen aktiv am Genossenschaftsleben teil. Für die häufigen Versammlungen gibt es einen großen Saal.

Auch diese Genossenschaft wünscht sich intensivierte Handelsnetzwerke.

– 1 –
DOC = d'origine
controllato, aus
kontrollierter
Herkunft

■ **Stärkung der wirtschaftlichen Situation durch eine stärkere Verpflichtung der Mitglieder**

Die Neubau- und Umstrukturierungsarbeiten führten zu großer Belastung durch Bankschulden, vor allem, weil öffentliche Zuschüsse später als geplant eintrafen. Deshalb beschlossen sie einverständlich eine stärkere Verpflichtung aller Mitglieder und neue Finanzquellen. Die Erhöhung des Gesellschaftskapitals und die Ausgabe von Vorzugsaktien nur für Genossenschaftsmitglieder ermöglicht der Genossenschaft mehr Liquidität, ohne sie ihrer genossenschaftlichen Zielsetzungen zu berauben. Die Bankschulden vermindert sie momentan durch ein Darlehen zur Passiva-Konsolidierung nach dem Gesetz 140/92 und durch eine kontinuierliche Erhöhung des Gesellschaftskapitals. Das ist seit 1990 von 200 Millionen Lire auf über 3,2 Milliarden Lire in 1996 gestiegen.

Der Umsatz stieg kontinuierlich um eine halbe Mio. Lire pro Jahr seit 1994.

Weitere Ziele und anvisierte Strategien sind:

- eine bessere Vergütung der Mitglieder für ihre abgelieferten Produkte.
- mehr Marktdurchdringung und stabilere Marktpräsenz auf nationaler und internationaler Ebene. Durch die Einrichtung fester Verkaufsstellen an wichtigen Orten sollen die Transportkosten gesenkt werden.
- Öffentlichkeitsarbeit für Wein aus Apulien und Italien, an die sich eine spezifische Werbung für die Locorotondo-Weine anschließen soll. Es ist geplant, über eine verstärkte Präsenz auf Messen und Kampagnen des Sektors die Akzeptanz der Weinkultur zu fördern.
- Qualitätsverbesserung und Qualitätssicherung durch die Modernisierung der Labore der Winzergenossenschaft.

■ **Mitglieder und ihre Beteiligung**

Die Mitgliederversammlung findet mindestens zweimal im Jahr statt. Sie konstituiert sich aus allen landwirtschaftlich produzierenden Mitgliedern. Es wird nach dem genossenschaftlichen Prinzip „ein Mensch – eine Stimme“ abgestimmt. Die Entscheidungen werden mit absoluter Mehrheit der Anwesenden getroffen. Bei einigen wichtigen Angelegenheiten ist eine qualifizierte Mehrheit vorgeschrieben. Meistens wird einstimmig entschieden beziehungsweise mit Akklamation aller Anwesenden.

Der Verwaltungsrat trifft sich mindestens einmal monatlich und setzt die Versammlungsbeschlüsse um. Auch in diesem Gremium gilt das Prinzip der Mehrheits- bzw. meistens Konsensentscheidung. Die Abwesenden können sich anhand ausgelegter Ergebnisprotokolle informieren. Der Verwaltungsrat der Genossenschaft wird direkt von der Mitgliederversammlung gewählt. Er setzt sich fast ausschließlich aus landwirtschaftlichen Produzenten zusammen, die direkt von den Betriebsangelegenheiten betroffen sind. Der Vorsitzende ist Arzt und gleichzeitig Bürgermeister von Locorotondo. Ein Verwaltungsratsmitglied ist studierter Agrar-

wissenschaftler mit Erfahrung in biologischem und umweltverträglichem Landbau. Genossenschaftsmitglieder können nur landwirtschaftliche Produzenten werden.

Weiterbildungsbedarf besteht bei den Mitgliedern der Leitungsgremien im Marketing und im kaufmännischen Bereich. Ihre fachlichen Qualifikationen beziehen sich hauptsächlich auf den Produktionsbereich und umfassen auch entsprechende Richtlinien für ökologische Landwirtschaft und Verwertung der Verarbeitungsabfälle.

■ Umstellung auf ökologische Produktion

Die innerbetrieblichen Umweltmaßnahmen setzen vor allem bei der Reduktion des Abfalls an. Glas, Papier und Metall werden wiederverwertet und die Kelterrückstände der Weintrauben zu Schnäpsen verarbeitet. Beim Bau der Gebäude wurde darauf geachtet, daß sie in Harmonie mit der sie umgebenden Landschaft und Natur stehen. Die Kooperative erwägt momentan, die Zertifizierung ihrer Produkte als biologisch zu beantragen und entsprechend umzustellen. Sie ist der Meinung, daß das Anbaugebiet ideal dafür ist. Die EG-Regelung 2078/92 stellt einen Anreiz dar, die Umstellung auf ökologische Produktion innerhalb der Kooperative durchzusetzen. Die Weinberge werden nach den Richtlinien der umweltverträglichen Landwirtschaft bewirtschaftet. Auch die notwendigen Maschinen wurden nach ihrer Umweltverträglichkeit ausgesucht. Die Arbeitsplätze entsprechen den Sicherheitsinteressen der Arbeitskräfte.

Ein Problem bei der umweltverträglichen Bewirtschaftung sind die im Vergleich zu konventionellem Anbau niedrigeren Erträge. Die Kooperative ist jedoch davon überzeugt, daß sich dies langfristig rechnet, da die Nachfrage nach ökologischen Produkten steigt. Momentan sind die Bio-Produkte wegen des höheren Preises nicht überall leicht zu verkaufen. Deshalb findet die Kooperative eine entsprechende Kommunikations- und Informationspolitik zur Verbesserung des Absatzmarktes für besonders wichtig. Hierzu fehlt ihr, wie vielen anderen kleinen Keltereien auch, die entsprechende Finanzkraft. Daraus ergibt sich ihrer Meinung nach die Notwendigkeit für gemeinsame Aktionen.

■ Genossenschaftliche Produktionsweise als Qualitätsgarantie

Von der Qualität ihrer erzeugten Produkte ist die Kooperative überzeugt. Sie hat bereits hohe Auszeichnungen erlangt. Zur Verbesserung der Absatzsituation ist die Kooperative bemüht, mehr Marktnähe zu erreichen und die Käuferbedürfnisse besser zu erkennen. In Italien ist der Ruf der Agrarkooperativen eng verbunden mit der Vorstellung, daß ihre Produkte besonders ursprünglich und unter direkter Kontrolle der Produzenten hergestellt sind. Die Werbekampagnen zielen daraufab, daß die Produ-

zenten selber von Anfang bis Ende über die Produktion bestimmen und damit Qualität von Produktion und Produkt garantieren können. Diese Kooperative in Locorotondo kann darüber hinaus mit ihrem Sitz in einer noch nicht vergifteten ländlichen Gegend werben.

■ Genossenschaft als Vernetzungsorganisation von Produzenten

Die Kooperative verbindet ca. 80 Prozent der Produzenten ihrer Gegend und würde gerne alle zusammenbringen. Sie ist auch überregionalen Kooperationen gegenüber aufgeschlossen und strebt joint ventures im Ausland an.

Dazu plant sie die Entwicklung eines Verbundes mehrerer Kooperativen. Ziele dieses Zusammenschlusses sind gemeinschaftliche Öffentlichkeitsarbeit für apulische Weine und typische Produkte der Region aus kontrollierter Herkunft, deren Vermarktung sowie der Aufbau internationaler Kontakte.

■ Unterstützung für Werbemaßnahmen tut Not

Die Kooperative sieht eine Notwendigkeit für eine Förderung ökologisch produzierender Unternehmen durch die EU. Sie schlägt vor, Marketing und Aufklärungsaktivitäten in Form von Zuschüssen oder steuerlichen Erleichterungen zu unterstützen. Auf die gleiche Weise könnte zum Beispiel auch die Einstellung von Facharbeitskräften, die auf die ökologische Qualitätssicherung spezialisiert sind, gefördert werden.

Ganz allgemein wird die Förderung für spezielle Weiterbildungsmaßnahmen als notwendig erachtet.

Über eine finanzielle Förderung sollte ihrer Meinung nach die Inanspruchnahme von Dienstleistungen zwecks Ökoaudit, Ökomanagement und Ökolabeling erleichtert werden.

Als konkrete Maßnahme wird die Einrichtung einer Datenbank zu ökologischen Produkten und deren Produzenten auf europäischer Ebene vorgeschlagen. Sie soll als Promotionsinstrument für die Kunden und Verbraucher dienen.

1.3 Überwindung der wirtschaftlichen Krise durch den Einstieg in eine ökologische Produktionsweise:

Landwirtschaftliche Kooperative San Francesco d'Assisi

Ascoli Satriano (FG), Italien

Die Produzentengenossenschaft wurde 1960 als Genossenschaft mit beschränkter Haftung gegründet. Sie hat zur Zeit drei Festangestellte und fünf Saisonarbeitskräfte. In den letzten Jahren gab es keine bedeutenden quantitativen Veränderungen in der Beschäftigung. Die Kooperative entstand aus dem Bedürfnis der Gründungsmitglieder, an ihrer Feldarbeit mehr zu verdienen, als ihnen der bis dahin übliche Verkauf an Privatfirmen einbrachte, die ihnen nur Schleuderpreise zahlten. Kürzlich verband sie sich mit einer anderen Genossenschaft, Sant' Antonio di Padova, um beiden eine stärkere Verhandlungsposition zu ermöglichen.

Die seit 1992 krisenhafte Situation der Kooperative wurde dadurch überwunden, daß sie gewinnbringendere biologische Produkte auf den Markt brachte. Der Umsatz steigerte sich seit 1994 kontinuierlich von knapp zwei Millionen Lire bis auf knapp sechs Millionen Lire 1996. Dieser wirtschaftliche Wiederaufschwung ist nach eigener Einschätzung in starkem Maße der guten, von Übereinstimmung geprägten Zusammenarbeit zwischen Mitgliedern und Angestellten beim Planen der neuen Produktion und Vermarktung zu verdanken.

Ihren Schwerpunkt sehen sie in der ökonomischen Konsolidierung der Mitglieder.

■ Die Mitgliederversammlung als Motor für die Umstellung auf eine ökologische Produktion

In einer Genossenschaft ist der Verwaltungsrat, mehr als in anderen Gesellschaften, der Kopf des Unternehmens. Von ihm gehen alle wichtigen Entscheidungen aus. Er wird von der Mitgliederversammlung gewählt. Dies hebt besonders hervor, daß der einzelne Genossenschafter/Produzent direkt oder indirekt das Genossenschaftsgeschehen mitbestimmt. Die Verwaltungsratsmitglieder sind fast alle auch landwirtschaftliche Produzenten und somit direkt betroffen von Entscheidungen.

Im großen und ganzen sind ihre Gestaltungs- und Führungskompetenzen außerordentlich hoch, obwohl ein zusätzlicher Bedarf an Weiterbildungsmaßnahmen geäußert wurde. Da das notwendige Know-how in der Genossenschaft vorhanden ist, werden keine Dienste von externen Beratern nachgefragt. Bei Fragen zu ökologischen Aspekten besteht die Möglichkeit, eine Beratung des italienischen Verbands für ökologische Landwirtschaft (AIAB) in Anspruch zu nehmen.

Die Mitgliederversammlung stellt das Organ dar, das die Partizipation am sichtbarsten macht. Sie findet mindestens zweimal jährlich statt. Die Genossenschafter entscheiden nach dem genossenschaftlichen Prinzip „ein Mensch – eine Stimme“, unabhängig von der Eigentumsquote.

Auf den Mitgliederversammlungen wurde die Strategie der Umstellung auf biologische Ölproduktion und der Vorbereitung der Umstellung auf biologische Weizenproduktion entwickelt. Die Genossenschaft stellte als eine der ersten Kooperativen in der Region auf biologische Produktion um.

■ Ausweitung der ökologischen Produktion

Das Hauptziel der Genossenschaft ist es, die biologische und ökologisch verträgliche Produktionsweise weiter voranzubringen und immer mehr Mitglieder davon zu überzeugen. Mittlerweile erweist sich die Umstellung als so erfolgreich, daß das Extra-Vergine-Öl der Kooperative nun den geforderten Normen entspricht: sowohl denen der EG-Ökoagrarwirtschaft 2092/91 als auch denen des AIAB.

Für die Zukunft ist geplant, mehr und mehr Produkte auf biologischen und umweltverträglichen Anbau umzustellen. Das wichtigste ökologische Produkt des Unternehmens ist die Erzeugung und Abfüllung von biologisch produziertem Olivenöl. Die Produktion soll kontinuierlich erhöht werden, da die Nachfrage bisher größer ist als die Kapazität. Danach soll auch eine Marketingstrategie entwickelt werden, um auf den nationalen und ausländischen Markt vorzudringen.

Die Genossenschaft weitet gegenwärtig ihren Aktionsradius aus. Sie hat bereits schon einige Kontakte in andere europäische Länder geknüpft. Für internationale Beziehungen soll eine eigene neue Stelle geschaffen werden. Die Direktvermarktung ihrer eigenen Produkte wird als Marktvorteil gesehen, da so eine Qualitätskontrolle von der Erzeugung über die Verarbeitung bis hin zum Verkauf gewährleistet ist. Dies kann auch im Marketing als Argument eingesetzt werden. Zur Verbesserung der Vermarktungsmöglichkeiten wird zur Zeit der Beitritt zu einem Export-Verband erwogen, da die Mitgliederzahl der Genossenschaft kontinuierlich wächst und sich somit die Produktionsgrundlage vergrößert.

Um sich als Unternehmen behaupten zu können und auf dem nationalen und europäischen Markt bekannter zu werden, wird die Notwendigkeit unterstrichen, daß solche Kooperativen wie *San Francesco* dringend konkreter Hilfen aus der europäischen Union bedürften.

1.4 Sensibilisieren für die Bedeutung von umweltschützerischen und ökologischen Herangehensweisen:

Burren Organics

Roxton Corofin, Irland

Burren Organics ist eine Genossenschaft von biologisch dynamisch produzierenden Bauern. Sie wurde 1994 in der Rechtsform einer Arbeitergenossenschaft gegründet. Die wichtigsten Unternehmensziele sind die Vergrößerung der Produktionsgrundlage und die Steigerung der Absatzmöglichkeiten für biodynamische Produkte. Da gesunde Lebensmittel eine wachsende Rolle spielen, sah man eine realistische Chance für die Gründung einer Genossenschaft, die biodynamische Produkte hoher Qualität herstellt und auf regionaler Ebene vermarktet. Die Mitglieder orientieren sich an nationalen und internationalen Standards.

Burren Organics beschäftigt zur Zeit drei Vollzeit- und fünf Teilzeitkräfte. Trotz kontinuierlicher Umsatzsteigerungen von ca. 50.000 britische Pfund pro Jahr seit 1994 hat die Firma noch nicht die Gewinnschwelle überschritten. Dies wird auf die hohen Kosten für Werbung zurückgeführt. Für das laufende Jahr wird ein positives Ergebnis erwartet.

Die aktuelle Verunsicherung in der Öffentlichkeit hinsichtlich der Qualität von Lebensmitteln hat deutlich dazu beigetragen, den Marketingbemühungen der Genossenschaft einen Aufschwung zu geben. Fleisch und Gemüse aus biodynamischem Anbau sind die derzeitigen Nutznießer der gestiegenen Nachfrage an qualitativ hochwertigen Lebensmitteln.

■ Die Genossenschaft – Partizipationsmöglichkeiten von Produzenten und MitarbeiterInnen

Die MitarbeiterInnen stammen aus landwirtschaftlichen Kleinbetrieben. Ihre wichtigsten Qualifikationen sind handwerkliche Fertigkeiten, Verkaufs-, Marketing- und Organisationskenntnisse. Sie haben jedoch keine Erfahrung in kollektiver Entscheidungsfindung und Gruppenbeteiligung. Deshalb plant *Burren Organics* zur Zeit erste Maßnahmen zur Qualifizierung in diesem Bereich, die vermutlich noch weiterentwickelt werden müssen.

Die Ziele und Motive dieses Unternehmens sind in Irland nicht einzigartig. Es gibt jedoch nur sehr wenige biodynamische Betriebe, die genossenschaftlich organisiert sind.

Die Genossenschaft unterscheidet sich von anderen Unternehmen durch regelmäßige Gruppentreffen zur Information der Mitglieder und durch reguläre Versammlungen, auf denen Entscheidungen kollektiv getroffen werden. Darüber hinaus finden einmal wöchentlich Mitarbeiterbesprechungen statt. Zwei Belegschaftsmitglieder sind an den wichtigen Managemententscheidungen beteiligt, zum Beispiel bezüglich der Absatzmöglichkeiten, etwaiger Verkaufsstellen und zu Fragen von Qualitätsstandards und der Qualitätssicherung. Es wird als notwendig erachtet, daß die Teilnahme und Beteiligung der Mitglieder mit einem direktem Nutzen für ihren Anteil oder ihre Verantwortlichkeiten innerhalb der Genossenschaft verbunden wird.

■ Umweltaktivitäten als Teil der Öffentlichkeitsarbeit für biodynamische Produkte

Die Verbreiterung der Produktionsgrundlage für biologisch dynamisch erzeugte Produkte ist eine der vielfältigen Umweltaktivitäten von *Burren Organics*. Dies wirkt sich positive auf Böden und Wasser aus. Darüber hinaus versucht sie, generell für die Bedeutung von umweltschützerischen und ökologischen Herangehensweisen zu sensibilisieren. Dazu arbeitet *Burren Organics* mit den Schulen vor Ort zusammen und nutzt die ortsansässigen Medien. Zusätzlich werden die MitarbeiterInnen zu Umweltengagement ermuntert, die wiederum außerhalb der Genossenschaft über ihre Aktivitäten berichten. Ein Resultat des Umweltengagements der Genossenschaft und ihrer Mitglieder ist die Verbesserung der Marktposition und Marketingarbeit. Es steigert aber auch die Haltung innerhalb der Genossenschaft.

Diese Umweltaktivitäten sind Teil der Öffentlichkeitsarbeit des Unternehmens. Über weitere unterstützende Maßnahmen sollen die Kunden ins Thema biodynamische Produkte eingeführt werden. Sie sollen:

1. das Bewußtsein für eine qualitativ hochwertige Herstellung als Garantie für Qualitätsprodukte steigern;
2. der Allgemeinheit die Produktionszusammenhänge näherbringen, die bei dieser Art von Produkten erforderlich sind;
3. die Produktionsgrundlage, das Wissen der Produzenten und die Koordination verbessern und erweitern, damit sie immer auch als Verkäufer der Idee und des Produkts agieren können.

Die zentralen Marketingargumente beziehen sich auf die Qualität der Produkte und die damit verbundene Qualität des Herstellungsverfahrens.

■ Partizipation durch vielfältige Kooperationen

Die Genossenschaft ist in verschiedenen Organisations- und Kooperationszusammenhängen eingebunden. Durch die aktive Mitgliedschaft insbesondere bei IOFGA (*Irish Organic Farmers and Growers Association*), hat *Burren Organics* an der Lobbyarbeit für Änderungen der Regierungspolitik mitgearbeitet. IOFGA wurde auch als Berater hinzugezogen, um die ökologischen Aspekte der Produktion und des Marketings von *Burren Organics* zu verbessern. Ihr wichtigster Kooperationspartner ist die IOPA (*Irish Organic Partners Association*). Sie bietet ihnen den Zugang zu nationalen und internationalen Kontakten, Informationen und Beratungen. Um sich mit einer Produktqualität, die für gesicherten Absatz erforderlich ist, Zugang zum europäischen Markt zu verschaffen, wächst der Beratungsbedarf. Ebenso mit der Ausdehnung der Produktionsgrundlage innerhalb der partizipativen Struktur. Dadurch gewinnen diese Mitgliedschaften und Kooperationen an Bedeutung. Zur Verbesserung der innerbetrieblichen Mitbestimmung innerhalb der Genossenschaft wurden die Dienste der *Irish Federation of Worker Co-operatives* bereits mehrfach in Anspruch genommen.

Ihre wichtigsten Kooperationspartner sind ihre Kunden. Denn es gibt derzeit keine Lieferantenvereinigungen, mit denen *Burren Organics* zusammenarbeiten kann. Die Zusammenarbeit basiert auf wöchentlichen Treffen mit den Genossenschaftsmitgliedern, die im Handel tätig sind, und auf monatlichen Versammlungen auf nationaler Ebene.

■ Spezifisches Genossenschaftsgesetz tut Not

Als wirtschaftspolitische Maßnahmen zur Stärkung des Sektors werden Existenzgründungsaktivitäten mit entsprechenden Anreizen über eine spezielle Förderung und Beratungsangebote als notwendig erachtet. *Burren Organics* fordert konkret ein öffentliches Programm zur Förderung des Gemüseanbaus, um ein ausreichend großes Spektrum an Produzenten zu gewährleisten.

Das Fehlen eines spezifischen Genossenschaftsgesetzes stellt für sie das Haupthindernis rechtlicher Art dar. In Irland gibt es keine gesetzliche Grundlage, die eine auf den Namen der Genossenschaftsanteilsbesitzer eingetragene Kapitalwertsteigerung gestattet und den Verkauf von Genossenschaftsanteilen zwischen Alt- und Neumitgliedern erlaubt. Dadurch wird die Entwicklung des Unternehmertyps behindert, den *Burren Organics* aufbauen möchte.

1.5 Das Leben genießen – aber nicht auf Kosten der Umwelt:



Erzeuger-Verbraucher
Genossenschaft

TAGWERK e.G.

Dorfen, Deutschland

„Ökologie ins Leben umsetzen,“ so lautet das wichtigste Unternehmensziel der *Erzeuger-Verbraucher-Genossenschaft TAGWERK e.G.* Dazu gehört die Förderung ökologischer Landwirtschaft, artgerechter Tierhaltung, regionalen Wirtschaftens sowie das Erhalten heimischer Strukturen und traditioneller Berufe.

Gegründet wurde *TAGWERK* 1984, in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft. Mit acht Naturkostläden und mit Ständen an zehn Markttagen in verschiedenen Orten einschließlich München gehört sie zu den großen und erfolgreichen Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaften der Bundesrepublik. Die Umsätze von *TAGWERK* steigen jedes Jahr etwa um 300.000 bis 400.000 DM. Im Jahre 1996 betragen sie etwa vier Millionen DM. Das Unternehmen arbeitet kostendeckend. In einer normalen Firma der gleichen Größenordnung würden allerdings mehr Kosten anfallen, die nicht getragen werden könnten.

Zum Sortiment des Unternehmens gehört alles, was aus dem ökologischen Landbau kommt: Gemüse, Getreide, Brot, Fleisch, Wurst. Für das breite Sortiment an gut schmeckenden Wurstsorten erhielt die Genossenschaft sogar eine Gourmet-Auszeichnung. Dazu kommen als ökologische Produkte auch ein eigenes, für *TAGWERK* entwickeltes und unter diesem Namen angebotenes Waschmittel und der erste Melkmaschinenreiniger auf biologischer Basis. Abgesehen von Produkten der Dritten Welt als Solidaritätsware gibt es im Unternehmen keine nicht ökologischen Angebote.

■ Persönliche Kontakte schaffen

Zusätzlich zu der Genossenschaft existiert ein Verein mit dem Namen *TAGWERK* Förderverein für ökologischen Landbau, Landschaftspflege und bewußte Lebensführung e.V. Er ist für die gemeinsame Öffentlichkeitsarbeit, Vorträge, Umwelttage, Zeitung etc. zuständig. Um das Umweltengagement und *TAGWERK* bekannter zu machen, stehen allerdings nicht

PR-Aktivitäten im Vordergrund. Als entscheidender wird die Arbeit vor Ort im Laden mit fachkundigem Personal angesehen. Sie müssen mit den Kunden umgehen können und jeder Laden muß sauber und ordentlich sein: Gute Ware und Beratung spricht sich herum. Alles andere wird im Vergleich dazu als aufgesetzt eingestuft, selbst ein guter Presseartikel.

Wichtig ist vor allem das Engagement der Beschäftigten für den Absatz: Sobald jemand hinter dem Tresen steht und die Sachen verkauft, weil er von den Produkten überzeugt ist, funktioniert dies besser. In der Genossenschaft arbeitet niemand, der sich nicht mit dem Unternehmen und seinen Zielen identifiziert. Die Mitarbeitenden nehmen deshalb sogar weniger Einkommen als in anderen Beschäftigungsverhältnissen in Kauf. Potentielle Kunden müssen allerdings nach dem Motto „Liebe geht durch den Magen“ dazu veranlaßt werden, Produkte der Genossenschaft zu probieren. „Regional und ökologisch“, „Beim Essen und Trinken fängt der Umweltschutz an“, „Aus der Region für die Region“ oder „Genüßlich Umwelt schützen“ sind Beispiele für Slogans, mit denen in die Öffentlichkeit gegangen wird.

Außerdem werden Veranstaltungen organisiert, die Spaß machen. Beispielsweise stellen Radtouren zu verschiedenen Erzeugern einen Versuch dar, Menschen erste Kontakte zu ermöglichen, die noch keine Waren aus ökologisch kontrolliertem Anbau kaufen. Generell soll mehr in den Freizeitbereich hineingegangen werden. Für die nahe Zukunft ist das verstärkte Anbieten von Reisen geplant, damit Interessierte TAGWERK mit seinen Zielen genußvoll kennenlernen können.

■ Eigenverantwortung statt Selbstverwaltung

Im Unternehmen sind regelmäßig 48 Personen beschäftigt, davon 46 in Teilzeitarbeit. Drei Viertel von ihnen haben Genossenschaftsanteile gezeichnet. Insgesamt umfaßt die Genossenschaft 650 Mitglieder und der Verein 400. Einmal im Monat werden Mitarbeitertreffen durchgeführt. An zentralen Unternehmensentscheidungen sind der Vorstand und alle Aufsichtsratsmitglieder beteiligt. Sechs Aufsichtsräte kommen aus den Läden, arbeiten also auch im Unternehmen mit. Der Aufsichtsrat wird jedes Jahr zu einem Drittel neu gewählt, der Vorstand jährlich komplett neu. Selbstverwaltetes Arbeiten ist eine jahrelang praktizierte Kompetenz der TAGWERK-MitarbeiterInnen. Das klappt in den Genossenschaftsläden sehr unterschiedlich. In Dörfern werden zweimal monatlich Treffen als Ladenversammlung organisiert. In einigen anderen Läden finden dagegen keine regelmäßigen Zusammenkünfte statt. Dort funktioniert die Selbstverwaltung nicht. Gründe sind unter anderem, daß in einzelnen Fällen MitarbeiterInnen nicht „miteinander können“ oder nicht bereit sind, sich abends an unbezahlten Treffen zu beteiligen.

Das Ziel Selbstverwaltung ist weiterhin vorhanden. Da die Umsetzung aber nicht in allen Läden funktioniert, werden Aufgaben zunehmend

genauer definiert. Diese werden auf einzelne dann verantwortliche Personen übertragen. Beispielsweise wurde für den Fleischbereich eine Kostenstelle eingerichtet. Sie wird einem dafür eingestellten Mitarbeiter zugerechnet. Er macht nichts anderes als Fleischeinkauf, Fleischorganisation etc. Für alle Kosten, aber auch für den Erfolg in seinem Bereich, ist er zuständig. Das bedeutet, zukünftig sollen die MitarbeiterInnen für ihre Arbeit mehr verantwortlich sein und entsprechende Kompetenzen erhalten, verbunden mit der Einrichtung von Kostenstellen. Über diese Art der innerbetrieblichen Organisation werden die Arbeit der Personen und die wirtschaftlichen Zahlen transparenter.

■ Ökologie und Regionalität

Von anderen Betrieben unterscheidet sich *TAGWERK* dadurch, daß vieles in der Freizeit gemacht wird. Außerdem werden die einzelnen Läden autonom geführt. Jeder Laden kann bei den eigenen Bauern einkaufen. Regionalität wird also selbst innerhalb von *TAGWERK* praktiziert, indem die einzelnen Läden bei den jeweiligen Bauern vor Ort kaufen. Das hat allerdings Grenzen. Den Kunden muß Abwechslung bei den Produkten geboten werden. Sie wollen nicht immer nur die gleiche Wurst oder den gleichen Käse essen. Deshalb erweist sich das Produktspektrum jedes Ladens breiter als nur aus der unmittelbaren Region.

Im Großhandelsbereich, auch im Naturkostsektor, sind marktdominante Unternehmen tätig, die überall kostengünstig einkaufen können. *TAGWERK* versucht dagegen, den Anspruch der Regionalität umzusetzen, die mehr kostet. Transporte von einem zentralen Punkt aus lassen sich billiger verwirklichen, als wenn vor Ort nur kleine Mengen eingekauft werden. Durch die vielen kleinen und mittleren Erzeuger steigt der erforderliche Arbeitsaufwand erheblich. Regionalität hat viel mit Umwelt zu tun, beispielsweise werden die Transportwege minimiert. Entsprechend gibt es keine aus Übersee eingeflogenen Produkte. Ebenfalls ist das Anbieten offener Ware von den eigenen Erzeugern Folge der Regionalität und damit auch Müllvermeidung. Diese läßt sich allerdings nicht immer umsetzen: Fleisch wird als Zugeständnis an die Wirtschaftlichkeit verpackt, damit es länger verkäuflich bleibt.

Jeder, der *TAGWERK*-Produkte kauft, weiß, er hilft damit einem Bauern in der Region: „Das ist praktizierter Naturschutz in seiner Heimat.“ Unterstützt wird dies dadurch, daß der *TAGWERK e.V.* als regionaler Anbauverband mit Bioland zusammenarbeitet. Überregional werden die Produkte unter dem Bioland-Label vertrieben, während beispielsweise die Produkte der angeschlossenen sechs Bäckereien und drei Metzgereien vor Ort vorrangig mit dem *TAGWERK*-Zeichen ausgestattet sind. In der Region selbst existiert kein Unternehmen, das etwas Ähnliches praktiziert: *TAGWERK* ist als Erzeuger-Verbraucher-Gemeinschaft in der Gegend um München und von der Größe her einzigartig.

1.6 Umfangreiche Umweltmaßnahmen eines Naturkostherstellers:



Bruno Fischer

GmbH

Eitorf, Deutschland



Das Unternehmen besteht seit 35 Jahren. Es ist ein Familienunternehmen und wurde von den Eltern des jetzigen geschäftsführenden Gesellschafters als Metzgerei gegründet. Durch die persönlichen Erfahrungen einer schweren Krankheit entstand die Motivation zu eigener gesundheitsbewusster Ernährung. Der Metzgereibetrieb stellte zuerst die Verarbeitung von Schweinefleisch ein und stellte dann auf die Verarbeitung von Fleisch aus kontrollierter biologischer Aufzucht um. Seit 1976 werden Brotaufstriche auf pflanzlicher Basis hergestellt. Sie wurden anfänglich im eigenen Laden und im Versand verkauft. Ein speziell für vegetarische Lebensmittel errichteter Produktionsbetrieb in Eitorf produziert heute hauptsächlich Brotaufstriche aller Art, vegetarische Burger, Kartoffel- und Tomatenprodukte und beliefert damit über Großhändler die Naturkostfachgeschäfte.

Zur Zeit sind 45 MitarbeiterInnen überwiegend auf Vollzeitbasis beschäftigt. 1996 wurde ein Umsatz von ca. zehn Millionen DM erreicht. Das Unternehmen arbeitet knapp kostendeckend. Die aktuelle Gewinn- und Ertragssituation wird auf hohe Lohnkosten durch kleine Serien, hohe Kosten durch die Qualitätssicherungsmaßnahmen und auf hohe Beschaffungskosten (wegen kleiner Partiegrößen) zurückgeführt.

■ Partizipation durch Verbesserung der Information

Etwa ein Drittel der MitarbeiterInnen sind Fachkräfte in der Produktion. Sie sind Metzger oder kommen aus anderen Lebensmittelberufen. Die Beschäftigten werden intern und extern für die besonderen Arbeitsanforderungen in dieser Produktion qualifiziert. Ein Beispiel für eine externe Weiterbildung ist die Qualifizierung einer Mitarbeiterin in Qualitätsmanagement.

Die Betriebsstruktur und Arbeitsorganisation baut auf klare Kompetenzzuweisungen. Wenn Kompetenzen eindeutig und klar übertragen wer-

den, werden sie auch wahrgenommen und der Arbeitsbereich eigenverantwortlich gestaltet. Die Identifizierung mit den Unternehmenszielen ist in höheren Positionen höher als bei den Beschäftigten in unteren Positionen, die eher einkommensfixiert sind. Es ist geplant, das innerbetriebliche Informationssystem zu verbessern und verstärkt Schulungen durchzuführen. Ziel dieser Maßnahmen ist es, alle Beschäftigten mehr mit den Unternehmenszielen vertraut zu machen, ihnen den Zugang zu betrieblichen Informationen zu erleichtern und sie stärker an unternehmerischen Planungen zu beteiligen. Die dafür zuständige Personalleiterin verfügt über Erfahrungen in der Weiterbildung und wurde gerade wegen dieser Qualifikation eingestellt.

Es gibt keine Miteigentümer aus der Belegschaft. Über mögliche Beteiligungsmodelle wird aber nachgedacht. MitarbeiterInnenversammlungen finden etwa drei- bis viermal im Jahr statt. Die einzelnen Abteilungen treffen sich alle zwei Wochen. Die Arbeitsgruppen setzen sich wöchentlich, bei Bedarf auch täglich zusammen.

Die zentralen Entscheidungen treffen die Geschäftsführung mit den AbteilungsleiterInnen. Innerhalb und zwischen den Abteilungen wird das Konzept der internen Kunden verfolgt. Damit wird nicht zuletzt das Engagement gesteigert.

■ Systematisch betriebene Ökologisierung der Produktion

Das Unternehmen ist aktuell an einem Projekt des *Bundesverbandes Naturkost/Naturwaren-Hersteller* beteiligt, das sich mit der Einführung von Umweltmanagementsystemen in kleinen und mittleren Unternehmen beschäftigt. Grundsätzlich bringen Unternehmen, die ökologische Produkte herstellen, „schlechte“ Voraussetzungen für Ökoaudits u.ä. mit, weil die durch die Produktion bedingten schädlichen Umweltbelastungen eher gering sind. Bei der Energienutzung wird zur Zeit an einem Verfahren der Wärmerückgewinnung gearbeitet. Behälter zur Regenwassersammlung stehen bereits zur Verfügung, mit der Perspektive, das Regenwasser für die Kühlung einzusetzen. Geplant ist ebenfalls eine Anlage zur Wärme-Kraft-Koppelung.

Das Unternehmen verfügt über eine der drei bundesweiten Spülanlagen der Naturkostherstellerbetriebe. Die haben sich auf ein zusätzliches Mehrwegflaschensystem geeinigt und füllen den größten Teil ihrer dafür geeigneten Produkte in diesen Gläsern ab. Die Anlage wurde vom Unternehmen finanziert, wird aber von einer Behindertenwerkstatt am Ort betrieben. Auf diese Weise schafft die *Bruno Fischer GmbH* Arbeitsplätze für Personengruppe, die am Arbeitsmarkt besonders schlechte Chancen haben. Geplant ist, weitere Produkte (z.B. Ketchup) zukünftig in den vorhandenen Mehrweggläsern abzufüllen. Ein weiteres Beispiel für Umweltmaßnahmen ist die Entwicklung einer speziellen Folie für Suppenprodukte, die ohne Aluminiumbeschichtung und recycelbar ist.

Für die Zukunft wird weniger an neue ökologische Produktentwicklung gedacht, als daran, die Produktion weiter zu ökologisieren. Die allgemeinen Bedingungen, wie zum Beispiel der Transport der Rohstoffe und Fertigprodukte, die Bedingungen, unter denen die Vorprodukte hergestellt bzw. geerntet werden, die Entsorgung, soziale und politische Rahmenbedingungen der Produktion sollen zukünftig beachtet werden.

■ Transparente Wirtschaftsbeziehungen zu den Lieferanten

Das Unternehmen ist Mitglied im *Bundesverband Naturkost/Naturwaren-Hersteller* und bei dem internationalen Verband *IFOAM*. Von diesen Organisationen wird erwartet, daß sie Interessenvertretung auf der politischen Ebene realisieren, und sich an der Mitgestaltung ökologisch orientierter Gesetzgebungsverfahren beteiligen. Darüber hinaus sollen sie die Öffentlichkeitsarbeit für die Branche organisieren und die Produkt- und Qualitätsrichtlinienarbeit koordinieren. Die Überwachung der Einhaltung der vereinbarten Qualitätsrichtlinien des Verbandes wird ebenfalls von ihnen erwartet.

Ein zur Zeit wichtiger Kooperationspartner ist eine Genossenschaft in Italien, die bisher Vorprodukte (Nüsse) liefert. Es ist geplant, die Weiterverarbeitung (Nußmus, Nougatcreme) in die Betriebsstätten der Genossenschaft nach Italien zu verlagern. Die *Bruno Fischer GmbH* liefert die Maschinen und das Knowhow und garantiert feste Abnahmemengen. Damit verbindet sich die Absicht, einen zuverlässigen Lieferanten zu stabilisieren, der in die ökologische Produktion einsteigen möchte. Im Anbau ist die Beschäftigung sehr stark saisonabhängig. Durch dieses Kooperationsprojekt können im italienischen Betrieb Dauerarbeitsplätze geschaffen werden. Ob es ökonomisch erfolgreich sein wird, steht noch nicht fest. Schwierigkeiten erwartet die *Bruno Fischer GmbH* bei der notwendigen Ausbildung und Schulung der italienischen MitarbeiterInnen, die einen nicht unerheblichen Kostenfaktor darstellt.

Allgemein strebt das Unternehmen eine enge Kooperation mit seinen Lieferanten an. Dadurch ist eine weitgehende Transparenz der Handelsbeziehungen gegeben, die vor allem für die Einhaltung und Garantie der Qualität der Waren bedeutend ist. Ein wichtiger Lieferant, mit dem diese Kooperation realisiert ist, liefert 25 Prozent der Rohstoffe.

Bei der Erschließung neuer Bezugsquellen und der Qualitätssicherung bei der Beschaffung verfolgt die *Bruno Fischer GmbH* die Strategie, mit den jeweiligen landwirtschaftlichen Produktionsbetrieben Anbauverträge abzuschließen. Als Beispiel wird der geplante Vertragsabschluß mit einem Betrieb in Sizilien genannt, der für das Unternehmen Paprika liefert. Die Suche nach einem solchen Betrieb ist sehr aufwendig. Sie hat jedoch den Vorteil garantierter Qualität, weil die offizielle Biozertifizierung der Betriebe nicht immer ausreichend sicher und verlässlich ist.



1.7 Berufschancen für Frauen

Vollkornbäckerei Cibaria GmbH

Münster, Deutschland



Die Vollkornbäckerei ist sieben Jahre alt. Sie wird von zwei geschäftsführenden Gesellschafterinnen, die das Unternehmen auch gegründet haben, geleitet. Alle 31 Beschäftigten sind Frauen, wobei die im Verkauf Tätigen überwiegend teilzeitbeschäftigte Studentinnen sind. Der Betrieb verfügt neben der Backstube mit dem zugehörigen Laden über zwei Filialen, wobei eine sich in den Räumen eines Naturkostladens befindet. Zusätzlich werden Wochenmärkte an vier Markttagen pro Woche mit Verkaufsständen beschickt.

Bei der Unternehmensgründung mit dem Ziel, einen Betrieb nur von und mit Frauen zu gründen, spielte die Frauenbewegung eine wichtige Rolle. Mit dem Frauenbetrieb wird aber nicht geworben, weil sich daraus nicht automatisch Qualität herleiten läßt und dies deswegen bei der Kundschaft zu Mißverständnissen führen könnte. Dagegen wurde die Auszeichnung in einer Gourmet-Zeitschrift für die Werbung genutzt. Diese Zeitschrift hatte in einem Bericht über Vollkornbrot und Vollkornbäckereien auf einer Liste der besten Bäckereien dieser Art auch *Cibaria* ausgezeichnet. Ein Fernsehsender hat darüber auch mit Hinweis auf den Frauenbetrieb entsprechend werbewirksam berichtet.

Kommunikation und private Kontakte über den Berufsalltag hinaus

Die Mitarbeiterinnen sind gelernte Bäckerinnen und angelernte Kräfte in der Verwaltung und im Verkauf. Die Geschäftsführerinnen sind Betriebswirtin sowie Bäckermeisterin. Fachliche Qualifikationen und Kompetenzen im Hinblick auf ökologische Themen werden im Betrieb erworben. Beispielsweise werden monatlich Schulungen für die im Verkauf tätigen Mitarbeiterinnen durchgeführt, damit diese dann Kunden und Kundinnen kompetent beraten und Fragen hinsichtlich der Produkte beantworten können. Die Schulungen werden von den Geschäftsführerinnen durchgeführt.

Hinsichtlich Zielsetzung und Motive sind durchaus unterschiedliche Gruppen im Betrieb vertreten. Einige Mitarbeiterinnen wollen bewußt in einem Frauenbetrieb arbeiten, während anderen wiederum die ökologische Zielsetzung des Betriebs wichtig ist. Einem Teil der Mitarbeiterinnen sind der Betrieb und die Arbeitsplätze sehr wichtig und sie würden gegebenenfalls auch auf Lohnerhöhungen verzichten, während ein anderer Teil eher job- bzw. auf das individuelle Einkommen orientiert ist. Das Unternehmen unterscheidet sich vor allem dadurch von anderen Betrieben, daß mehr Möglichkeiten der Kommunikation gegeben sind und der Umgang mit Konflikten insgesamt konstruktiver ist. Auf der einen Seite gibt es eine klare Hierarchie von den Geschäftsführerinnen bis zu den Aushilfen und Auszubildenden und die entsprechenden eindeutigen Kompetenzzuweisungen; auf der anderen Seite gibt es über den Berufsalltag hinaus private Kontakte, in der die Stellung im Betrieb überhaupt keine Rolle spielt.

In der Belegschaft gibt es keine weiteren Miteigentümerinnen. Eine dritte Gesellschafterin arbeitet nicht im Betrieb. Auch Gesellschafterinnen können nur Frauen sein. Belegschaftsversammlungen mit allen Mitarbeiterinnen finden in der Regel nur im Zusammenhang mit betrieblichen Feiern und sonstigen besonderen Anlässen statt. Es gibt wenig Maßnahmen, die Mitarbeiterinnen für eine stärkere Beteiligung an unternehmerischen Entscheidungen zu motivieren und zu befähigen. Interesse an einer solchen Beteiligung bestehe bei etwa der Hälfte der Mitarbeiterinnen, die auch von den Geschäftsführerinnen über Bilanzen und ähnliches und über anstehende betriebliche Entscheidungen informiert werden, wenn sie danach fragen. Hindernisse hinsichtlich einer stärkeren Beteiligung werden im Aufwand gesehen, der damit verbunden ist. Das mangelnde Interesse eines Teils der Mitarbeiterinnen sei ein weiteres Hindernis und nicht zuletzt sei bei vielen ein zu geringes Vorwissen vorhanden.

Teil einer ökologischen Kreislaufwirtschaft

Der Betrieb war von Beginn an eine ökologisch-biologische Vollkornbäckerei. Hintergrund der Betriebsgründung war die politisch verstandene Umwelt- und Ökologiebewegung. Die wichtigsten Grundsätze des betrieblichen Handelns sind: (1) Hochwertige Rohstoffe aus ökologischen Betrieben und Bauernhöfen, (2) Ganzheitliche Denkweise und Umsetzung einer Kreislaufwirtschaft (Abfall und nicht verkaufte Produkte gehen als Kompost und Tierfutter in den Kreislauf ein), (3) Keine Farb- und Aromastoffe („Die Natur braucht keine Geschmacksverstärker“), (4) Volldeklaration aller Produkte, (5) Frische von Anfang an (Korn wird in der Bäckerei gemahlen, keine Verwendung von eingefrorenen Rohstoffen und Halbfertigprodukten), (6) Handwerkliche Perfektion (auch mit Hinweis auf Teamorganisation der Arbeit und Berufschancen für Frauen).

Eine wichtige innerbetriebliche Umweltmaßnahme ist die Kompostierung des Abfalls, wobei sich 90 Prozent des Abfalls dafür eignen. Die

Anlage befindet sich zur Zeit auf einem Acker außerhalb und funktioniert nicht zuverlässig. Im Rahmen eines geplanten Neubaus der Backstube ist auch eine verbesserte Anlage direkt auf dem Betriebsgelände geplant. Für den Neubau sind Öfen geplant, die mit umweltfreundlicherem Gas betrieben werden. Zusätzlich ist eine Wärmerückgewinnung vorgesehen, die den eigenen und zusätzlich den Warmwasserbedarf der Mietparteien im Haus sichern soll. Die innerbetrieblichen Umweltmaßnahmen bewirken Kosteneinsparungen bei der Müllentsorgung. Sie stehen aber auch im Zusammenhang mit dem Image des Unternehmens als ökologischem Betrieb und verstärken die Glaubwürdigkeit.

Partizipative Kooperation mit regionalen Landwirten

Erfreuliche Kooperationsbeziehungen und in der Regel auch persönliche Kontakte haben sich zu den liefernden Landwirten entwickelt. Die biologisch wirtschaftenden Landwirtschaftsbetriebe liegen in der Region, liefern das Getreide und werden andererseits mit Backwaren für die Hofläden beliefert, sofern sie welche führen. Die Höfe müssen einem der nach den Richtlinien des *Bundesverbandes Naturkost/Naturwaren* anerkannten Anbauverbände angehören (z.B. Bioland, Demeter, Naturland). Die Handelsbeziehungen sind offen und transparent. Die Höfe haben feste Absatzgarantien für das gesamte backfähige Getreide.

Von großer Bedeutung ist auch die Arbeitsgemeinschaft „Gesundes Brot“. In der Arbeitsgemeinschaft sind bundesweit 15 Bäckereibetriebe zusammengeschlossen, die Qualitätsbewußtsein und politisch-ökologisches Bewußtsein verbindet. Die Betriebe treffen sich zweimal jährlich an einem Wochenende zum Zweck des Erfahrungsaustauschs und der kollektiven Weiterbildung und Beratung.

Förderprogramme verbessern

Ein Förderprogramm in NRW sieht beispielsweise Existenzgündungszuschüsse für Frauen vor. Den nach den Förderrichtlichen möglichen Zuschuß von 20.000 DM kann die Backstubenleiterin, die in den Betrieb einsteigen möchte, nicht bekommen, weil sie damit nicht die erforderlichen 50 Prozent am Betriebskapital erwirbt.

In ähnlicher Weise werden die Förderprogramme für Personen mit besonderen Integrationsproblemen auf dem Arbeitsmarkt bemängelt. Hier sollten Lohnkostenzuschüsse auch dann gezahlt werden können, wenn sich im Einzelfall erst nach der Einstellung zeigt, daß ein erhöhter Aufwand zur Betreuung und Einarbeitung der ehemals arbeitslosen Frau notwendig ist.

1.8 Entwickeln einer assoziativen Wirtschaft:



NATURATA

Naturkost-Markenartikler NATURATA e.G.

Lauda-Königshofen, Deutschland

Die *NATURATA e.G.* ist ein Naturkost-Markenartikler mit umfassendem Trockensortiment. Angeboten wird fast die gesamte Produktpalette von Lebensmitteln aus biologisch kontrolliertem Anbau, außer Molkerei- und Frischeprodukten. Ziel des Unternehmens ist es, nicht nur den Geschmacksinn, sondern möglichst ganzheitlich auch andere Sinne über die Produkte anzusprechen. Farben und die Gefühle, die sie auslösen, sind großteils subjektiv. Ähnlich verhält es sich bei Lebensmitteln.

Der Betrieb existiert seit 1979. Die Zahl der derzeit regelmäßig Beschäftigten stieg seit 1990 von 18 auf 23 an. Zwei von ihnen arbeiten in Teilzeit. Im Jahre 1996 betrug der Umsatz 10,6 Millionen DM. Für 1997 wird eine leichte Steigerung erwartet. Das Unternehmen wird in der Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft geführt und jährlich durch den zuständigen Revisionsverband geprüft. Sie gilt mittlerweile als Muster-genossenschaft. Davor liegt allerdings eine wirtschaftliche Krise und zwar im Jahre 1989. Die damals entstandenen Verluste mußten einige Jahre vorgetragen werden. Seit 1993 sind die negativen Ergebnisse des wirtschaftlichen Einbruchs bewältigt.

■ Wirtschaften nach anthroposophischen Ideen

Wichtigstes Unternehmensziel ist es, einen Beitrag zur Pflege und zur Erhaltung der Erde zu leisten. Umgesetzt wird dies über die Unterstützung des naturnahen Landbaus. In diesem Zusammenhang engagiert sich *NATURATA* für die Entwicklung einer assoziativen Wirtschaft. Das Unternehmen kauft bei geeigneten Erzeugern die Ware, gibt sie zur Verarbeitung weiter und beliefert mit den Waren dann regionale Großhändler. Zentraler Bestandteil assoziativen Wirtschaftens ist die Regionalität. Um diese zu stärken, werden ausschließlich regionale Großhändler beliefert.

Mit dem Anspruch des assoziativen Wirtschaftens ist die Vorstellung verbunden, kleinere Unternehmen nicht aufzukaufen, sondern mit ihnen zusammenzuarbeiten. Dies stellt einen wichtigen Unterschied zu Unter-

nehmen dar, die Konzernbildungen anstreben. Auf der Basis dieses Verständnisses konnte in den letzten Jahren die Zusammenarbeit mit den regionalen Großhändlern ebenso verstärkt werden wie der Kontakt zu den Einzelhändlern. Persönliche Besuche durch Mitarbeiterinnen des Unternehmens, ausgebildete Ökotrophologinnen, spielten dabei eine wichtige Rolle. Sie erläutern die Qualität der *NATURATA*-Produkte. Bei ihren Kontakten steht für sie nicht der kurzfristige Verkaufserfolg, sondern der Aufbau langfristiger verbindlicher Strukturen im Vordergrund.

Das Vorgehen bei der Beschaffung ergibt sich ebenfalls aus der assoziativen Wirtschaftsweise: Produkte werden nur aus dem kontrolliert biologischen Anbau eingekauft, wenn machbar, sogar nur Demeterprodukte. Assoziatives Wirtschaften wird als menschengerechteres Wirtschaften angesehen. Dazu gehört auch der innerbetriebliche Anspruch, ein gläsernes Unternehmen zu sein. Anders ausgedrückt: Es wird eine möglichst hohe Transparenz angestrebt. So existiert beispielsweise eine offene Lohnstruktur vom Lageristen bis hin zur Geschäftsführung.

■ Lebendige partizipative Unternehmenskultur

An der Verwirklichung und dem Erhalt der Unternehmensphilosophie wirken die MitarbeiterInnen des Unternehmens intensiv mit. Sie wählen keinen Betriebsrat, sondern eine von gewerkschaftlicher Orientierung unabhängige Mitarbeitervertretung. Um sich dafür zu bewerben, muß der Betreffende das Votum von mindestens drei anderen Beschäftigten des Unternehmens bekommen. Außerdem findet zweimal im Jahr eine Mitarbeiterversammlung statt. Zur festen Tagesordnung der Versammlung im Frühjahr gehören die betriebswirtschaftlichen Zahlen des vergangenen Jahres, die zukünftige Entwicklung sowie Internas. Letzteres umfaßt beispielsweise den Stand der Mitarbeitervertretung sowie alltägliche Angelegenheiten.

Der Aufsichtsrat setzt sich aus zwei internen und drei externen Genossenschaftsmitgliedern zusammen. Sobald dort eine Position vakant ist, kann sich jede/r MitarbeiterIn dafür bewerben. Etwa zwei Drittel der MitarbeiterInnen sind auch Mitglieder der Genossenschaft. Die Genossenschaft selbst umfaßt ungefähr 300 Mitglieder. Ursprünglich waren dies vorwiegend Naturkosteinzehändler. Mittlerweile steht die Mitgliedschaft allen offen, die die *NATURATA*-Idee unterstützen wollen. Die Entscheidungskompetenzen sind differenziert verteilt. Bei wichtigen langfristigen Entscheidungen ist die genossenschaftliche Generalversammlung zuständig. Bei mittelfristigen Entscheidungen werden möglichst viele MitarbeiterInnen beteiligt. Im Gegensatz zum Einzelunternehmen entscheiden nicht eine, sondern viele Personen. Sie wirken in unterschiedlichen Verfahren an den Entscheidungen mit. Formal ist häufig die Geschäftsführung zuständig. Sie beschließt zusammen mit weiteren vier Personen, die wiederum die verschiedenen Entscheidungen mit weiteren MitarbeiterInnen aufbereiten. Auch für das Budget des gesamten Unternehmens

zeichnen fünf Mitarbeitende verantwortlich. Bei einzelnen Investitionen sind die Kompetenzen aber wieder auf ganz andere Personen verteilt. Um die Mitarbeitenden für eine stärkere Beteiligung an Entscheidungen im Unternehmen zu befähigen, wird seit knapp fünf Jahren eine innerbetriebliche Organisationsentwicklung durchgeführt. Anfangs wurde das Thema „Wie soll die *NATURATA* der Zukunft aussehen“ bearbeitet. Mittlerweile wird die Organisationsentwicklung (OE) auf drei unterschiedlichen Ebenen weitergeführt: zur Entwicklung der *NATURATA*-Grundsätze, zur Altersversorgung und zum Thema Gehalt und Soziales. Die Gehaltsansprüche sollen gerecht behandelt werden. Grundsätzlich steht eine OE-Arbeitsgruppe am Anfang allen offen. Sobald sie ihre Arbeit aufgenommen hat, ist nur noch der Aus- und nicht mehr der Einstieg möglich.

■ Pionierrolle bei der Abfallvermeidung

Der Urgedanke des Unternehmens war, ökologisch produzierte Lebensmittel bundesweit zu vertreiben. Insofern stellt die Auseinandersetzung mit ökologischen Fragen die bestimmende Grundidee dar. Es wird mit flachen Hierarchien gearbeitet. Das bedeutet, die Mitarbeitenden bekommen jeweils ihren eigenen Kompetenzbereich. Sie sind also für die Produktion, den Einkauf etc. zuständig. Jeder muß in seinem Bereich eventuell entstehende Umweltbelastungen berücksichtigen. Innerbetrieblich steht alles unter dem großen Tenor Abfallvermeidung. Bei Verpackungsfragen wird so ökologisch wie möglich gehandelt, soweit das Lebensmittel selbst und der Lebensmittelkontrolldienst dies zulassen. Bei der AFA, der Arbeitsgemeinschaft für Abfallvermeidung, war *NATURATA* eine der Mitinitiatorinnen. Das bedeutete für das Unternehmen, alle eigenen Glasformen aufzugeben, die auch Ausdruck der eigenen Identität waren. Heute werden die Produkte in AFA-Gläser abgefüllt. Ebenfalls wird bei der Kartontage ein Mehrwegsystem eingesetzt. Dabei wird eine Rücklaufquote von 30 Prozent erreicht. Intern gibt es eine zentrale Sammelstelle für Folien. Sie werden zur Wiederverwertung abgeholt. Auch sonst wird konsequente Abfalltrennung betrieben. Im Betrieb stehen überall Behälter für Glas, Papier, Plastik, organischen Müll und Restmüll. Als positive Auswirkungen der eingeleiteten Maßnahmen wird betont, daß MitarbeiterInnen immer wieder über Fehler stolpern. Dies ermöglicht erst die weiteren Schritte zu einer umweltverantwortlichen Bewußtseinsbildung. Dazu werden auch die Betriebsversammlungen genutzt. Dort wird berichtet, was klappt und was nicht funktioniert. Unabhängig davon gibt es von seiten der MitarbeiterInnen viele weitere Initiativen. Jede/r muß bei seinem Arbeitsbereich die ökologischen Belange beachten. Insgesamt soll die Entwicklung weiter in Richtung selbstverantwortliches Arbeiten gehen.



1.9 Ressourcen treuhänderisch für zukünftige Generationen verwalten:



GreenCity Wholefoods

(Scottish Wholefoods
Collective Warehouse
Ltd.),

Glasgow, Großbritannien

GreenCity ist im Naturkostgroßhandel tätig. Die Arbeitergenossenschaft wurde 1978 von vier Menschen gegründet und beschäftigt heute 23 Leute. Sie liefert in fast alle Teile Schottlands und hat einen jährlichen Umsatz von nahezu zwei Millionen britische Pfund.

Die Anzahl der Beschäftigten ist seit 1990 gleich geblieben. Es gehört zur Unternehmenspolitik, selbst nicht immer größer zu werden, sondern als Keimzelle für die Gründung neuer unabhängiger Firmen zu wirken, die dann wiederum einen Teil ihres Marks übernehmen. Auf diese Weise wurden *Juniper Wholefoods* in Lockerbie und *Highland Wholefoods* (s.S. 101ff.) in Inverness gegründet.

Das selbst gesteckte Unternehmensziel lautet, den Menschen in Schottland möglichst umfassend gute Lebensmittel zugänglich zu machen. Das geschieht durch die Verbreitung von Naturkost, vegetarischer und veganischer Kost. Die Genossenschaft hat vom wachsenden Interesse an guten Lebensmitteln profitiert und auch von der Tatsache, daß sie eine in Schottland ansässige Genossenschaft ist.

■ Operative Einheiten mit weitgehender Selbständigkeit

Die Belegschaft stammt aus sehr unterschiedlichen Bereichen und nur wenige haben formal entsprechende Qualifikationsnachweise. Die Genossenschaft legt bei der Personalauswahl Wert auf Fähigkeiten, Fertigkeiten und die Eignung zu gemeinschaftlicher Arbeit. Die Lohnstruktur – gleiche Bezahlung, mit zusätzlichen Leistungen – hat sich als mangelnder Anreiz und eher abschreckend bei der Gewinnung von qualifizierten Leuten herausgestellt. Alle neu gewonnenen MitarbeiterInnen suchen nach einer anderen Art zu arbeiten und fühlen sich biodynamischen Produkten verpflichtet.

Nach einer sechsmonatigen Probezeit sind die MitarbeiterInnen berechtigt auch Mitglieder der Genossenschaft zu werden. Die Mitglieder entscheiden über die Unternehmenspolitik und -strategie in den Hauptver-

sammlungen, die monatlich stattfinden. Sie wählen oder benennen ein Managementteam, das für die allgemeine Betriebsführung zuständig ist. Der Geschäftsführer ist Teil dieses Managementteams. Die Genossenschaft ist in operative Einheiten unterteilt, die eine weitgehende Selbstständigkeit besitzen.

Durch die Einführung eines elektronischen Schwarzen Bretts hat sich die innerbetriebliche Kommunikation erheblich verbessert. Hier können die Mitglieder ihre Meinungen kundtun, was mitunter zu erhitzten Computerdebatten führt. Fragen, wie sich beispielsweise eine unternehmerische Haltung unter allen Mitgliedern fördern läßt, die Spannung zwischen kollektiver Arbeit und gleichzeitigem Unternehmersein und wie man die MitarbeiterInnen dazu bekommt, eigenständig Entscheidungen zu treffen, sind zur Zeit die wichtigsten Managementthemen.

■ **Lebensmittel, denen man trauen kann, von Leuten, denen man vertrauen kann**

Die ganze Genossenschaft wurde auf dem Hintergrund ökologischer Sensibilisierung gegründet. Sie vermarktet sich selbst als ökologisches Unternehmen und Genossenschaft. Ihr Motto ist: „Lebensmittel, denen man trauen kann, von Leuten, denen man vertrauen kann“. Die ganze Belegschaft, beispielsweise auch die Fahrer der Vertriebs-Lkws, ist entsprechend sensibilisiert und setzt sich für die festgelegten Unternehmensziele ein.

In Übereinstimmung mit den Prinzipien der nachhaltigen Entwicklung will *GreenCity* den Verbrauch von gesunden vegetarischen und wenig verarbeiteten Lebensmitteln fördern. Eine wachsende Anzahl von ihren Produkten stammt aus biodynamischer Landwirtschaft, die keine chemischen Kunstdünger und Pestizide benutzt. Die Genossenschaft setzt sich für eine möglichst weite Verbreitung von Naturkost ein und möchte sie vor allem auch Menschen mit niedrigem Einkommen zugänglich machen. Ein weiteres Engagement von *GreenCity* besteht darin, über Nahrungsmittel und deren Inhaltsstoffe zu informieren, damit die Menschen ausreichend informiert ihre Wahl treffen können.

GreenCity vertreibt auch fair gehandelte Waren, wie Cafedirekt und andere Waren von „*Equal Exchange*“, einer anderen Arbeitergenossenschaft mit Sitz in Edinburgh.

Das Unternehmen agiert bewußt und kontinuierlich mit dem Image der Genossenschaft und glaubt an einen inneren Zusammenhang von Werten. Im Unternehmen herrscht die Überzeugung, daß genossenschaftliche und ökologische Werte miteinander verzahnt sind und daß sie beide für eine sozial und ökologisch nachhaltige Lebens- und Arbeitsweise stehen. Der gemeinschaftliche Besitz bedeutet, Ressourcen treuhänderisch für zukünftige Generationen zu verwalten. Das gleiche gilt für das Propagieren „nachhaltiger Produkte“.

■ „Kooperation unter Kooperativen“ – als Unternehmensprinzip

Eine starke Verpflichtung empfindet *GreenCity* gegenüber dem Prinzip „Kooperation unter Kooperativen“ und hat in Schottland über Jahre hinweg eine Anzahl von anderen Arbeitsergenossenschaften bei der Gründung unterstützt. Unter diesen beispielsweise *Juniper Wholefoods* in Lockerbie und *Highland Wholefoods*, einer blühenden Genossenschaft mit einem Dutzend Beschäftigter. Darüber hinaus arbeitet *GreenCity* eng mit lokalen *community food cooperatives* zusammen, über die kürzlich gegründete *Scottish Federation of Community Food Initiatives*.

Kooperation steht für die gerechte und gleiche Behandlung von allen. In diesem Sinne war *GreenCity* einer der Pioniere im Vertrieb von „fair gehandelten“ Produkten, wodurch die ProduzentInnen aus der sogenannten Dritten Welt einen fairen Ertrag für ihre Arbeit erhalten. Diesbezüglich arbeitet *GreenCity* mit der Arbeitsergenossenschaft *Equal Exchange* zusammen.

1.10 Zugang zu umweltfreundlichen Produkten verbessern:



Highland Wholefoods Workers Co-operative Ltd.

Inverness, Großbritannien

Highland Wholefoods ist ein Großhandelsvertrieb für biodynamische Lebensmittel und umweltfreundliche Haushaltsprodukte. Die Genossenschaft wurde 1989 als „common ownership“-Genossenschaft gegründet. Sie hat zur Zeit neun Vollzeit- und drei Teilzeitbeschäftigte.

Highland Wholefoods gründete sich vor dem Hintergrund, daß örtliche Naturkostladen in Inverness zugemacht hatten und die schottische CDA¹ eine Marktchance für einen Großhandelsbetrieb im Naturkost/Naturwarenereich ermittelte. Die fünf Gründungsmitglieder suchten nach Möglichkeiten, für sich selbst Arbeitsplätze zu schaffen und waren an Vollwertkost interessiert.

Die Unternehmensziele sind in einer schriftlich festgelegten Erklärung niedergelegt: Sie wollen

- den Zugang zu natürlichen Lebensmitteln und anderen Produkten verbessern
- ein Beispiel für funktionierende, effiziente Zusammenarbeit sein
- zur örtlichen wirtschaftlichen Erholung und so auch zum Wohlstand beitragen.

Die Genossenschaft wirft seit ihrem Gründungsjahr Gewinne ab. Die wirtschaftliche Leistung ist nicht spektakulär, aber von Stetigkeit gekennzeichnet.

■ Delegation und klare Verantwortlichkeiten

Als Einstellungsvoraussetzung zählt vor allem die Fähigkeit, die jeweilige Arbeit tun zu können, sowie die Motivation der MitarbeiterInnen. Entsprechende Fähigkeiten im Ökomanagement sind vorhanden. Zur Weiterqualifizierung für alle MitarbeiterInnen gibt es ein kontinuierliches Programm zur Managementausbildung für kleine Betriebe. Die Qualifizierung auf dem Gebiet der Mitbestimmung geschieht eher informell. Es sind zeitweise gewisse Reibereien zwischen Leuten festzustellen, die unterschiedliche Wahrnehmung haben, von dem, was von ihnen erwar-

– 1 –
CDA = Co-operative
Development
Agency

tet und gebraucht wird. Die Entwicklung einer Kultur von aktiver Teilhabe bei gleichen Zielen und Motiven und der Übernahme von Verantwortlichkeiten soll über allmähliche Angleichungsvorgänge verbessert werden. Kommunikation und Informationsfluß sind besser als in herkömmlichen Firmen und es gibt erheblich mehr Diskussion direkt am Arbeitsplatz.

Sechs Beschäftigte sind im Aussichtsrat. Um in dieses Führungsgremium gewählt werden zu können, muß man mindestens ein Jahr in der Genossenschaft gearbeitet haben. Im Verlauf der vergangenen Jahre wurden verschiedene Methoden innerer Betriebsführung ausprobiert. Das Hauptproblem war immer die mangelnde Zeit. Die Mitglieder führen ein straffes Regiment mit klar festgelegten Verantwortlichkeiten. Sie sind alle gleichermaßen bemüht, noch besser zu wirtschaften und realistisch zu sein bezüglich dessen, was zu erreichen ist. Deshalb versuchen sie davon abzugehen, Belegschaftsversammlungen aus reinem Selbstzweck durchzuführen, sondern delegieren die Entscheidungen zunehmend an die Ebene der einzelnen Abteilungen, so beispielsweise auch Personalentscheidungen. Sitzungen werden bei bestimmten Anlässen außerhalb der Arbeitsstunden abgehalten. Drei oder vier Belegschaftsmitglieder sind in der Regel damit beschäftigt, Ideen zu entwickeln und Vorschläge auszuarbeiten, aber gewichtigere Entscheidungen werden allen Genossenschaftsmitgliedern zur Zustimmung vorgelegt. Als Haupthindernis für eine stärkere Beteiligung wird ein Mangel an Zeit und Ressourcen gesehen.

■ Den Zugang zu umweltfreundlichen Produkten verbessern

Der wichtigste Beitrag der Genossenschaft zum Umweltschutz ist die Dienstleistung selbst: Anderen Menschen umweltfreundliche Produkte zugänglich zu machen. Innerbetriebliche Praktiken werden als zweitrangig betrachtet. Alle umweltschützerischen Initiativen kamen aus dem Kreis der Belegschaft. Umweltfreundliches Verhalten wird bei dieser Art von Unternehmen von der Kundschaft erwartet, alles andere wäre „schlecht fürs Geschäft“. Alle Beschäftigten berücksichtigen Umweltaspekte in ihrer alltäglichen Arbeit. Ideen zur Verbesserung der ökologischen Praxis gibt es kontinuierlich, aber ohne einen strukturierten Plan.

Die wichtigsten Waren sind biodynamische Lebensmittel und umweltfreundliche Haushaltsprodukte (Reinigungsmittel, Toilettenpapier, Papierwaren). Da tendenziell „alternative“ Produkte zunehmend Eingang in das Sortiment des konkurrierenden Handels finden, muß die Genossenschaft nach anderen Produkten suchen, für die es eine Nachfrage, aber nur wenige Lieferanten gibt. Zur Zeit wird die Vermarktung von Festbrennstoff-Briketts, die aus Holzstaub gemacht werden, näher untersucht. Diese neue Produktidee erfordert jedoch noch einige Umweltuntersuchungen. Entsprechend ihres Unternehmensziels, den Zugang zu natürlichen Lebensmitteln und anderen Produkten zu verbessern, ist sie auch bereit, eine kleinere Gewinnspanne bei biodynamisch hergestellten Le-

bensmitteln in Kauf zu nehmen, um sie so für die KäuferInnen attraktiver zu machen. Mit der gestiegenen Sensibilität für Umweltfragen wächst das Bedürfnis vieler KäuferInnen nach Produkten, die man mit reinem Gewissen bezüglich ihrer Umweltauswirkungen kaufen kann. Die Genossenschaft bietet sie an. Ein weiterer Vorteil ist ihr Angebot von umweltfreundlichen Reinigungsmitteln, die im Gegensatz zu herkömmlichen Reinigern die Wirkungsweise der Klärbehälter für die Abwässer nicht beeinträchtigen, auf die viele Wohnhäuser in den Highlands angewiesen sind. Als Hindernis beim Verkauf von umweltfreundlichen Produkten werden unüblich hohe Standards der VerbraucherInnen genannt. So halten sie beispielsweise viele umweltverträglicheren Waschmittel für qualitativ schlechter als Supermarktprodukte, die eine Reihe von synthetischen Bleichmitteln enthalten und die Wäsche scheinbar sauberer aussehen lassen.

Die Belegschaft ist bei allen unterschiedlichen Aspekten des Geschäftsablaufs beteiligt. Das „glättet die Kanten“ – unterschiedliche Menschen ergänzen einander. Die Genossenschaft sieht keinen zwingenden Zusammenhang zwischen partizipativen Managementpraktiken und umweltfreundlichen Produkten. Sie betrachtet es aber als vorteilhaft, daß man in einer kollektiven Situation eine breite Auswahl von Ideen und Meinungen von einem Querschnitt aus der Gesellschaft bekommt. *Highland Wholefood* vermutet, daß dies wiederum zu besseren Standards im umweltbewußten Handeln führt.

■ Kooperation in Sachen Marketing und Marktentwicklung

Die Genossenschaft ist Mitglied bei: Ethical Consumer, Triodos Bank, ICOM The Food Commission. Von Umweltverbänden erwartet sie Informationen zu Finanzmitteln und Subventionsmöglichkeiten sowie die Erarbeitung gemeinsamer Positionen zu ökologischen Fragen. Von Verbänden wie ICOM, die sich mit Fragen der Mitbestimmung beschäftigen, wird eine Interessenvertretung in den Medien und gegenüber Politikern erwartet. *Highland Wholefoods* arbeitet aktiv mit der Großhandelsgenossenschaft *GreenCity* in Glasgow zusammen. Sie kaufen zusammen ein und betreiben gemeinschaftliche Werbung und Marktentwicklung. Diese Form der Kooperation bedeutet eine gebündelte Kaufkraft, die sie in die Lage versetzt, bessere Preise machen zu können. Zusätzlich können sie dadurch auch Druck auf Lieferanten ausüben, biodynamische Versionen von bereits vorhandenen Produkten zu produzieren. Eine enge Beziehung besteht auch mit einem ihrer größeren Kunden, der Findhorn Community. Auf gemeinsamen Treffen, die vierteljährlich stattfinden, wird die Qualität der Produkte und Dienstleistungen diskutiert. Für die Entwicklung von Produktideen im ganz großen Maßstab – mit einem vermutlich beträchtlichen Beschäftigungspotential – sehen sie den Bedarf an externer Finanzierung aus öffentlichen Mitteln, die zur Zeit noch nicht zur Verfügung stehen.

1.11 Vorreiter in Sachen Produktinnovation:

Triangle Wholefood Collective Ltd. (SUMA)

Halifax, Großbritannien

Die Genossenschaft ist im Naturkostgroßhandel tätig und weitet ihr Sortiment im Non-Food-Bereich immer mehr aus, beispielsweise mit Papierprodukten, ungebleichten Textilien und Waren aus dem fairen Handel. Das Ziel der Genossenschaft ist es, für eine gesunde, auf Nachhaltigkeit angelegte Umwelt für ihre Mitarbeiter und ihre Kunden zu sorgen. Das Wohlergehen der Mitarbeiter ist absolut vorrangig.

Die Firma besteht seit 25 Jahren und arbeitet seit 21 Jahren als Arbeitergenossenschaft. Sie hat zur Zeit 50 Vollzeit- und 15 Teilzeitkräfte beschäftigt. Die Zahl der Angestellten ist seit 1990 um ca. 25 gestiegen. Die zunehmend stabile finanzielle Lage der Genossenschaft wird auf kontinuierlichen Umsatzwachstum in Zusammenhang mit einer Steigerung der Gewinnmargen bei gleichzeitiger Kostensenkung zurückgeführt.

■ Partizipation und Information

Die Genossenschaft ist aus der Alternativbewegung entstanden, mittlerweile kommen die Mitarbeiter aus unterschiedlichen Zusammenhängen. Die internen Strukturen unterscheiden sich erheblich von denen normaler Betriebe in den Bereichen Informationsfluß und Transparenz von Entscheidungsprozessen: 45 Mitarbeiter sind gleichzeitig Mitglieder der Genossenschaft und des Aufsichtsrats. Ein Management-Komitee trifft sich wöchentlich. Es setzt sich aus acht gewählten Mitgliedern, sowie die für Personal- und Finanzfragen zuständigen Leute und einem Protokollant zusammen. Die Protokolle dieser Treffen zirkulieren innerhalb der Belegschaft.

Das oberste Entscheidungsgremium der Genossenschaft ist die vierteljährlich stattfindende Hauptversammlung. Dieses Treffen steht allen Mitarbeitern offen, jedoch haben nur Mitglieder der Genossenschaft Stimmrecht. Die Anwesenheitsquote liegt immer bei über 50 Prozent. Das Management-Komitee trifft die wesentlichen Management-Entscheidungen, Änderungen bezüglich der Geschäftspolitik erfordern jedoch die Zustimmung

mung der Hauptversammlung. Die Mitglieder des Management-Komitees werden auf zwei Jahre gewählt. Deshalb muß jeder, der dort Mitglied werden und eine aktivere Rolle im Management der Firma übernehmen will, eine Zeit lang warten. Innerhalb dieses Zeitraums kann eine Entscheidung des Management-Komitees nur von einer Hauptversammlung in Frage gestellt werden.

■ Marktöffnung durch Produktinnovation

Nach eigener Einschätzung arbeitet *SUMA* nicht besonders umweltfreundlich. Sie verwenden zwar Energiesparlampen und versuchen den Abfall umweltgerecht zu entsorgen. Die Räumlichkeiten und Liefermethoden werden eher als umweltschädlich betrachtet. Für Verpackungen, die von Lieferanten benutzt werden, gibt es keine Richtlinien, die deren Verwendung sinnvoll einschränken.

Die Genossenschaft könnte das Warensortiment reduzieren, indem striktere Umweltstandards angelegt würden – das aber würde die Gewinnmöglichkeiten einschränken und damit ihre Pläne in Gefahr bringen, in Zukunft ein nach ökologischen Kriterien gebautes Gebäude als Geschäftsitz zu erwerben. Diese Fragen werden intern durchaus kontrovers diskutiert.

Die wichtigsten Produkte in der Zukunft werden innovativer Art sein. Die Geschichte von *SUMA* zeigt, daß die neuen Produkte, die sie auf den Markt bringt, in der Folge von den Supermärkten übernommen werden. Die Genossenschaft betätigt sich dann wieder auf neuen Feldern. Aus diesem Grund betrachtet sie zukünftige Produkte als Betriebsgeheimnis. Um die Einführung neuer Produkte zu erleichtern, hat die Genossenschaft einen eigenen Hausmarken-Manager. Mit über 5.000 verschiedenen Produkten wäre es sonst schwierig, den ökologischen Nutzen jedes Produktes herauszustellen. Biodynamisch hergestellte Agrarprodukte sind zum Beispiel gut für Boden und Gewässer und schonen die Umwelt. Die von der Genossenschaft verkauften Lebensmittel sind frei von Giftstoffen, Zucker und Zusatzstoffen, werden wahrscheinlich weniger allergische Reaktionen hervorrufen, usw. Eine Schwierigkeit sehen sie darin, daß ein Naturkostladen immer noch als Luxusangebot für betuchtere Kreise angesehen wird. Auf eine gesunde Ernährung zu bestehen, wird noch zu oft als nebensächliche Randbeschäftigung betrachtet.

■ Alle Mitarbeiter sind Vertreter ihrer Firma

Die Genossenschaft profitiert davon, daß sie sehr gut informierte Arbeitskräfte besitzt: Alle Mitarbeiter können zu fast jedem Aspekt des Betriebs oder seiner Produkte Auskunft geben und sind dadurch zugleich Vertreter ihrer Firma. Ein Marktvorteil ist das breite Warensortiment: *SUMA* ist

ein Großhändler, bei dem man alles bekommt: Die Einkäufer können einen kompletten Laden mit ihrem Sortiment bestücken. Die Kunden schätzen sowohl die Tatsache, daß *SUMA* eine Genossenschaft im Besitz der Belegschaft ist, als auch die ökologischen Standards, die die Genossenschaft bei ihrem Warensortiment einhält. Das Verhältnis zu ihren Kunden beruht auf gemeinsam vereinbarten Kriterien.

Darüber hinaus arbeitet die Genossenschaft mit einigen Lieferanten zusammen, sie trifft sich mit ihnen und diskutiert die Produkte. Einige dieser Genossenschaften werden von *SUMA* unterstützt. Früher gab es ein landesweites Netzwerk von Genossenschaften aus dem Naturkostgroßhandel, was irgendwann einmal wieder zum Leben erweckt werden könnte. Die Genossenschaften im Naturkostgroßhandel kooperieren jedoch dahingehend, daß sie Kunden an die Genossenschaft aus ihrer jeweiligen Region verweisen, wenn die Anfrage aus einem anderen Landesteil kommt.

Die Suche nach Vernetzung, Beratung und Interessensvertretung auf Verbandsebene sind wichtige Motive für die Mitgliedschaften in *ICOM* und *Soil Association*. Obwohl bisher kaum externe Berater hinzugezogen wurden, wird der zukünftige Beratungsbedarf hinsichtlich ökologischer Fragestellungen gesehen. Da die Anzahl der Mitarbeiter immer weiter zunimmt, besteht zukünftiger Beratungsbedarf zu Fragen innerbetrieblicher Demokratie, da es wenige, konsequent partizipativ ausgerichtete Genossenschaften von der Größe wie *SUMA* gibt.

■ Die Zukunft liegt in der Verbindung von ökologischem und menschlichem Wohlergehen

In der Streichung von Subventionen für die konventionelle Landwirtschaft sehen sie eine wichtige wirtschaftspolitische Maßnahme. Denn dadurch könnten biodynamisch hergestellte Produkte konkurrenzfähig und umweltverträglicher Anbau gefördert werden.

Die Unterstützung für ökologieverbundene Aktivitäten sollte mit Anreizen für Mitbestimmung verbunden werden. Gesundes Wirtschaften und gesunde Gemeinden gehören zusammen und die Verbindung von ökologischem und menschlichem Wohlergehen wird beide stärken.

Neben verschiedenen anderen Anregungen zur Förderung ökologisch und partizipativ ausgerichteter Unternehmen sieht *SUMA* einen Bedarf zur Ökologisierung des Gütertransports. Hier ist ihrer Meinung nach der Staat gefordert, der damit Verbunden die Förderung regionaler Märkte verbinden könnte. Ein sinnvolles Feld für öffentliche Programme wäre die Unterstützung für ortsansässige Anbaubetriebe und Lieferanten.

Hindernisse rechtlicher Art sehen sie in der Besteuerung wiederinvestierter Gewinne und mangelndem Zugang zu Kapital, unter denen die Genossenschaften leiden. Das mindert ihre Fähigkeit, mehr auf ökologischem Gebiet zu erreichen.

1.12 Sozial – ökologisch – erfolgreich handeln:



Essential Trading Co-operative Ltd. ist ein Groß- und Einzelhandelsvertrieb für vegetarische, veganische und organische Lebensmittel, der 1991 gegründet wurde. Es handelte sich hierbei um einen Zusammenschluß von zwei außerordentlich erfolgreichen Genossenschaften: Nova (1981 gegründet) und Harvest (1983 gegründet). Gesellschaftsrechtlich ist sie eine Industrial and Provident Society.

Essential betreibt einen Großhandelsvertrieb und zwei Läden: einen in Bath, einen in Bristol. Insgesamt gibt es 65 Beschäftigte: 38 Vollzeit-, 15 Teilzeitbeschäftigte und/oder Praktikanten und zehn zeitweilig Beschäftigte, die keine Mitglieder der Genossenschaft sind.

Die Arbeitergenossenschaft *Essential* sieht sich dem sozial und ökologisch bestimmten Handel verpflichtet und engagiert sich für die Versorgung mit qualitativ hochwertigen vegetarischen, veganischen und Naturkostprodukten im Sinne einer ökologisch nachhaltig wirtschaftenden Welt. Ihr Unternehmensziel ist es, „... eine Welt zu entwickeln, in der wir angenehm zusammen leben können, ohne daß die Erde oder die auf ihr lebenden Wesen ausgebeutet werden.“

Zur Erreichung dieser Ziele haben sie sich vorgenommen:

- “die Sensibilität für die Auswirkungen unseres Lebensstils sowohl auf uns selbst als auch auf unsere Umwelt zu fördern.
- als finanziell erfolgreiche, nicht-hierarchische, demokratische Organisation zu existieren, in der die Arbeiter an der Schaffung und Aufrechterhaltung ihrer Arbeitsumwelt beteiligt sind. Dies soll als Beispiel auch für andere dienen, nach den gleichen Prinzipien zu verfahren.
- für eine Umwelt zu sorgen, die Leute dazu ermutigt und ihnen dabei hilft, sich weiterzuentwickeln und ihre Möglichkeiten auszuschöpfen.
- aktiv Genossenschaften zu unterstützen, sowie den fairen Handel, Umweltschutzaktivitäten und Angelegenheiten von kommunalem Belang.“

■ nicht-hierarchisch – demokratisch – finanziell erfolgreich

Sie will auch als Beispiel für andere dienen, nach den gleichen Prinzipien wird verfahren. In der Tat ist *Essential* ein gut gehendes Unternehmen mit wachsendem Umsatz, der sich 1996 voraussichtlich auf 4,8 Mio. britische Pfund belaufen wird. Seit dem Zusammenschluß von Nova und Harvest, stieg der Umsatz im Einzelhandel um zehn Prozent und der im Großhandelsmarkt um 17 Prozent.

Der wachsende Erfolg wird auf folgende Faktoren zurückgeführt: ihren guten Namen, eine starke Kundenbindung sowie qualitativ hochwertige Information, ein breites Produktspektrum, freundliche und kenntnisreiche Mitarbeiter, und nicht zuletzt die Tatsache, eine Genossenschaft zu sein. All dies vor dem Hintergrund des Wachstums im Naturkostbereich und eines zunehmenden Interesses an gesunden Lebensmitteln. Die BSE-Krise hat das ihrige dazu beigetragen. Die Menschen sind ganz allgemein sensibler geworden, was die Gefährdungen durch die Auswirkungen intensiver Landwirtschaft angeht.

Auch ihre Organisationsstruktur ist beispielhaft: Die einzelnen Arbeitsbereiche, auch Sektoren genannt, sind mit wesentlichen Entscheidungsrechten bezüglich ihrer eigenen Arbeit und des eigenen Budgets ausgestattet. Sie haben wöchentliche oder zweiwöchentliche Treffen. Jeder Sektor ernennt Vertreter für ein Delegiertentreffen, das sich mit den alltäglichen Dingen der Betriebsführung befaßt. Die strategische Planung und das Durchführen größerer Projekte ist die Aufgabe des Strategiekomitees, das von den Genossenschaftsmitgliedern gewählt wird. Darüber hinaus gibt es eine allgemeine Mitgliederversammlung, bei der die Teilnahme zwingend vorgeschrieben ist. Mitbestimmung wird durch Workshops und informelle Ausbildungssitzungen gefördert. Mit der schwachen Arbeitsleistung eines Belegschaftsmitglieds setzt man sich mit Hilfe eines betrieblichen Bewertungssystems auseinander.

Gute Kommunikationssysteme wie Protokolle von Arbeitssitzungen sind zwar vorhanden, bevorzugt werden jedoch informelle Kommunikationsmethoden. Der Zugang zur Information gilt als unproblematisch: „Etliche Dinge steckt man sich zwischendurch so zu“.

■ „Qualitätsprodukte aus einer Arbeitergenossenschaft“

Eine ökologische Analyse im strikten Sinne wurde bisher nicht erstellt. Es gibt nur begrenzt innerbetriebliche Maßnahmen: Büromüll und Pappe werden wiederverwertet, Energiesparlampen verwendet etc. Mehrwegflaschen werden nicht benutzt. Die Genossenschaft erstellt Energiebilanzen und optimiert ihren Lastwagenbetrieb. Sie verkauft Ecover-Produkte sowie Natur- und tierversuchsfreie Kosmetikprodukte.

Großes Engagement gilt der vegetarischen und Naturkost-Lebensweise. *Essential* genießt den Ruf eines zuverlässigen Lieferanten für Naturkost und führt in diesem Bereich auch ein großes Angebot. Die gehandelten

Produkte sind zu 100 Prozent vegetarisch, Naturkostprodukte oder Produkte veganischer Qualität; wo möglich wird nach „fair trade“-Prinzipien gehandelt.

Das Logo von *Essential* besagt „Qualitätsprodukte aus einer Arbeitergenossenschaft“. In einer solchen einzukaufen, ist für viele Kunden ein entscheidender Faktor. Die Genossenschaft stellt Produkte unter ihrem eigenen Namen her und sieht dies als entwicklungsträchtigen Bereich.

■ Engagement auf verschiedenen Ebenen

Zur Erreichung ihres Unternehmensziels haben sie sich vorgenommen, Genossenschaften, den fairen Handel, Umweltschutzaktivitäten wie auch Angelegenheiten von kommunalem Belang aktiv zu unterstützen. Hierbei spielt die Unterstützung und Zusammenarbeit mit verschiedenen anderen Organisationen eine wichtige Rolle. Die Genossenschaft ist Mitglied bei *ICOM*. Sie unterstützt Greenpeace und die Baby-Milch-Aktions-Kampagne und hat bei einer Anti-Straßenbau-Kampagne die Demonstranten mit Essen versorgt.

Essential arbeitet mit „Equal Exchange“ zusammen – einer Handelsorganisation, die mit Dritte-Welt-Produzenten zusammenarbeitet, um faire Produktpreise zu garantieren.

Auf kommunaler Ebene gab es eine Kooperation mit Schulen, um eine gesunde Ernährung zu fördern und dort entsprechende „Läden mit Lekereien“ zu gründen. Mit Studenten wurde bei Untersuchungen zu gesunder Ernährung zusammengearbeitet.

■ Notwendige Änderungen für die Zukunft

Auf nationaler Ebene in Großbritannien wird die Verabschiedung des Genossenschaftsgesetzes als vorrangig angesehen. Eine Notwendigkeit besteht nach Ansicht von *Essential* in der Schaffung von steuerlichen Anreizen für biodynamisch wirtschaftende Landwirte und in der finanziellen Förderung von Energiebilanzen und ökologisch sinnvollen Verpackungsmaterialien.

Auf internationaler Ebene schlagen sie unter anderem vor, daß in den GATT-Vereinbarungen Präferenzzölle für „fair trade“- und Naturkostprodukte vereinbart werden.



1.13 Nachhaltige Nahrungsquellen sichern:

Infinity Foods

Co-operative Ltd.

Brighton, Großbritannien

Infinity Foods ist seit 25 Jahren im Lebensmittelgroß- und Einzelhandel tätig, seit 17 Jahren als Arbeitergenossenschaft. Ihre Ziele sind: die Herstellung und der Verkauf von Naturkost erster Qualität und zum besten Preis, die Fortentwicklung des Markts sowie die Aufklärung und Information der Öffentlichkeit. Die Beschäftigten sollen gute Bezahlung und angenehme Arbeitsbedingungen bekommen.

Eines der Gründungsmotive war die Schaffung von Arbeitsplätzen. 1996 sind 25 Vollzeit-, fünf Teilzeit- und fünf Aushilfskräfte beschäftigt. Seit 1990 gab es einen Beschäftigungszuwachs von 10-20 Prozent. Die gute finanzielle Lage der Genossenschaft wird auf das große Interesse der Öffentlichkeit an ihren Produkten und auf eine Menge harter Arbeit zurückgeführt.

■ Gewähltes Management-Komitee

Trotz unterschiedlicher Hintergründe und verschiedenem Alter der MitarbeiterInnen verfolgen sie die gleichen Zielsetzungen und Motive. Im Vergleich zu herkömmlichen Betrieben übernehmen die MitarbeiterInnen ein höheres Maß an Verantwortung. Ca. 80 Prozent der Belegschaft sind Mitglieder der Genossenschaft. Die Informationen werden innerhalb des Unternehmens gleichmäßiger verteilt. Dennoch fehlt einigen Belegschaftsmitgliedern die Bereitschaft zur Übernahmen von persönlicher Verantwortung. Dies soll mit der Überarbeitung von Arbeitsplatzbeschreibungen und dem Angebot von Fortbildungsmöglichkeiten verbessert werden.

Die Hauptversammlung aller Mitglieder ist das höchste Entscheidungsgremium der Genossenschaft. Die Mitglieder wählen aus ihren Reihen ein Managementkomitee, das für die Unternehmensführung zuständig ist. Da *Infinity Foods* von zwei Betriebsstätten aus tätig ist, gibt es hierfür jeweils ein „Werkskomitee“. Es trägt die Verantwortung für die Managementfragen vor Ort, wie zum Beispiel bei Personalfragen. Darüber hin-

aus finden regelmäßige informelle Teamtreffen statt. Die Teilnahme an den außerhalb der Arbeitszeit stattfindenden Treffen liegt bei annähernd 100 Prozent. Sie ist für alle verpflichtend. Das absehbar größte Problem liegt im Wachstum des Unternehmens. Die derzeitige Managementstruktur könnte sich als unpassend für ein größeres Unternehmen herausstellen.

■ **Umweltschutzmaßnahmen** = Imageverbesserung und Kostenersparnis

Eine umfassende, formelle und strukturierte Analyse zu ökologischen Fragen hat es bisher nicht gegeben. Einzelne Aspekte werden aufgegriffen, wenn es angemessen erscheint. Zu den innerbetrieblichen Umweltschutzmaßnahmen zählen der Gebrauch von energiesparenden Glühlampen, die Minimierung des Verpackungsaufwands und die Wiederverwertung, wo sie praktikabel ist. Diese Maßnahmen wurden von der Belegschaft initiiert, werden aber sowieso von der Kundschaft erwartet. Die größten Nutzen dieser Umweltschutzmaßnahmen liegen in der Imageverbesserung und in der Kostenersparnis. Letztere ist ein wichtiger Faktor: Beispielsweise verwendet die genossenschaftseigene Verpackungsabteilung tausende von Kartons pro Woche. Man hat einmal ausgerechnet, daß jeder dieser Kartons im Durchschnitt sechs Mal benutzt wird.

Die Beteiligung der MitarbeiterInnen an Umweltschutzmaßnahmen ist über das Festschreiben dieser Maßnahmen in den Arbeitsplatzbeschreibungen gegeben, an die sie sich auch halten.

■ **Durch Kontinuität, Produktvielfalt und guten Service überzeugen**

Eines der Gründungsmotive und Unternehmensziele ist der Handel mit naturbelassenen biodynamischen Lebensmitteln. Der wesentliche positive Effekt beim Anbieten biodynamischer Lebensmittel sieht *Infinity* darin, daß diese auf lange Sicht eine nachhaltige Nahrungsquelle darstellen. Sie stellt heraus, daß 70 Prozent der von ihr angebotenen Lebensmittel aus biodynamischer Erzeugung kommen.

Im Vergleich zu ihren Mitbewerbern sieht sie ihren wesentlichen Vorteil im besseren Servicestandard. Die im Vergleich zu nicht-biodynamischen Produkten höheren Preise stellen Haupthindernis beim Verkauf ihrer Produkte dar.

Das Produktspektrum der Genossenschaft verbreitert sich ständig und dies wird auch so bleiben. Zur Produktentwicklung wurden Fachleute für Forschung, Entwicklung und Beschaffung angestellt. Sie sind auch für zukünftige Entwicklungen zuständig. Die anderen MitarbeiterInnen wurden bisher in diesen Prozeß nicht aktiv mit einbezogen und dies ist auch zukünftig nicht geplant. *Infinity* ist nicht der Meinung, daß auf Mit-

bestimmung angelegte Unternehmen unbedingt passender für ökologische Unternehmen sind. Sie profitiert jedoch davon, daß dies in der Öffentlichkeit so wahrgenommen wird. *Infinity* verkauft etwas Fortschrittliches, ihr Managementsystem ist fortschrittlich und die KundInnen sehen da eine Verbindung, die in Wirklichkeit vielleicht gar nicht existiert. Die Genossenschaft erhebt keine überhöhten Ansprüche, weder was ihre partizipative Struktur noch was ihre ökologischen Praktiken angeht. Sie will weder Moralpredigten halten noch sich selbst als eine Art Ideal für die Leute präsentieren, das dann zu bemäkeln wäre. Sie ist davon überzeugt, daß ihre Ziele letztlich richtig sind, will dafür aber nicht als Heldin gefeiert werden. Trotzdem steht auf all ihren Produkten, daß sie eine Genossenschaft ist. In den Verkaufshinweisen werden die herausragenden Qualitäten biodynamischer Lebensmittel betont. Ihre wichtigsten PR-Argumente beziehen sich auf die Servicequalität und das breite Spektrum von Produkten, die am Lager vorgehalten werden. Die Genossenschaft ist der festen Überzeugung, daß ihr schon länger erfolgreiches Überleben am Markt und ihr Name bedeutsame Faktoren bei der PR sind.

■ Partnerschaften auf der Basis von Handels- und vertraglichen Verbindungen

Infinity ist Mitglied der *Soil Association*. Dieser Verband reguliert den Markt von biodynamischen Lebensmitteln und betreibt Werbe- und Lobbyarbeit. Dies wird auch als Gegenleistung für die Mitgliedschaft in einer solchen Organisation erwartet.

Alle Partnerschaften beruhen auf Handels- oder vertraglichen Verbindungen, und davon gibt es viele.

Besondere wirtschaftspolitische Maßnahmen zur Unterstützung von kleinen und mittelständischen Unternehmen mit ökologischer Orientierung werden nicht für notwendig erachtet. Um alle Bestimmungen in einem Geschäftsbereich heutzutage verstehen und beherrschen zu können, wären Hilfe und Training in Gesundheits- und Sicherheitsfragen im Lebensmittelvertrieb hilfreich.

1.14 Ein pfiffiges Vertriebssystem:



Hulme Resources Ltd.

Manchester, Großbritannien

Die Genossenschaft ist im Bereich Naturkost Einzelhandel tätig. Ihr Hauptziel ist „das Bereitstellen von Waren und Dienstleistungen, die in Einklang zu bringen sind mit der Förderung verantwortungsbewußten Konsums“. Die Motive für die Gründung der Firma waren Interesse an Umweltfragen, besonders Vollwertkost und Radfahren. Daraus resultierte die Gründung eines Fahrradlieferdienstes für Naturkostwaren, verbunden mit der Neugier, ob solch eine Firma auch wirtschaftlich lebensfähig sei. Die Arbeitergenossenschaft wurde im November 1988 gegründet. Die Anzahl der Beschäftigten ist von einer Vollzeit-, zwei Teilzeitkräften im Jahre 1990 auf vier Vollzeit-, 15 Teilzeitkräfte 1996 gestiegen. Nach kontinuierlichen Umsatzsteigerungen erreicht die Genossenschaft gerade die Gewinnschwelle, wobei niedrige Gewinnspannen und hohe Gehaltskosten weiterhin für eine angespannte Finanzsituation sorgen.

■ Partizipation der MitarbeiterInnen an Entscheidungen und Umweltmaßnahmen

Die Firma wurde mehr mit der Begeisterung für eine Idee gegründet als auf der Grundlage von Fertigkeiten. Diese Linie wird weiter verfolgt. Die meisten der Beschäftigten waren in Umweltfragen und entsprechenden Initiativen aktiv, bevor sie sich der Genossenschaft anschlossen. Gelernt wird anhand des Alltagsgeschäfts. Jedoch wächst das Bewußtsein für die Notwendigkeit, die Fähigkeiten in den Bereichen Öko-Management oder demokratischer Beteiligung im Betrieb zu verbessern. Zielsetzungen und Motive innerhalb des Unternehmens sind grundsätzlich ähnlich, da die Firma ihre Ziele sehr genau definiert hat.

Alle zwei Wochen finden Planungstreffen statt. Sie stehen allen Beschäftigten offen und dienen zur Einhaltung des eingeschlagenen Kurses. Es gibt wöchentliche Managementmeetings und alle vier Monate ein Strategietreffen. Etwa sieben oder acht Mitglieder der Kernbelegschaft treffen sich regelmäßiger, um sich mit praktischen Geschäftsangelegenheiten zu befassen. Drei MitarbeiterInnen sind Aufsichtsratsmitglieder der

Genossenschaft und verantwortlich für wesentliche Managemententscheidungen. Innerhalb der Genossenschaft bestehen zwar keine formalen Hierarchien, die unterschiedlich langen Arbeitszeiten wirken sich jedoch auf der informellen Ebene aus: Die Leute mit längerer Arbeitszeit wissen einfach besser Bescheid.

In den Richtlinien sind die Voraussetzungen für die Vollmitgliedschaft in der Genossenschaft festgelegt. Dazu gehört der Nachweis, daß Interessierte sich engagieren und regelmäßig eine Anzahl an Arbeitsstunden leisten. Die Genossenschaft ermuntert ihre Beschäftigten, diese Kriterien zu erfüllen und Mitglied zu werden. Da sich viele MitarbeiterInnen der Genossenschaft bereits aktiv in anderen Bereichen und Organisationen beteiligen, stellt diese Regelung ein Hindernis dar. Denn es bedarf eines hohen Engagements, auf einige dieser Interessen zu verzichten, um die Kriterien für die Mitgliedschaft in der Genossenschaft erfüllen zu können.

Im Rahmen einer Diplomarbeit wurde vor zweieinhalb Jahren ein Umweltaudit durchgeführt. Dabei hat der Betrieb recht gut abgeschnitten. Zu den innerbetrieblichen Maßnahmen zählen die Verwendung von Energiesparlampen, ein größtmöglicher Gebrauch von wiederverwerteten Materialien und eine sorgfältige Beschaffungspolitik. Als wichtigste Maßnahme wird die Wiederverwertung angesehen, wozu alle Papierprodukte, Computerdisketten und der second-hand-Einkauf zählen. Die Maßnahmen wurden eingeführt, da sie Teil des zugrundeliegenden Selbstverständnisses sind. Die positiven Auswirkungen dieser Maßnahmen sieht die Genossenschaft in der steigenden Arbeitsplatzzufriedenheit der Belegschaft und sie läßt dabei erst gar keinen Verdacht von heuchlerischem Verhalten aufkommen. *Hulme* vermutet jedoch, daß die Aktivitäten praktisch gesehen einiges an Geld kosten. Die Belegschaft wird vollständig einbezogen in die Entwicklung und die begleitende Beobachtung von innerbetrieblichen Maßnahmen.

Einige Belegschaftsmitglieder sind engagierter bei vorbildlichem Umweltschutzverhalten als andere, die gelegentlich den bequemeren Weg suchen. Im Wesentlichen gibt es jedoch keine größeren Probleme.

■ Entwicklung von Produkten und Dienstleitungen durch das Engagement der MitarbeiterInnen

Das wichtigste Produkt der Genossenschaft sind frische Naturkostprodukte. Man schätzt, daß die biodynamischen Lebensmittel weiterhin den Hauptanteil des Geschäfts der Genossenschaft ausmachen werden. Es gibt jedoch auch Überlegungen, langfristig in neue Geschäftsfelder wie Transport und Wohnungsbau einzusteigen. Die MitarbeiterInnen zeigen sich sehr engagiert bei der Entwicklung von Produkten oder Dienstleistungen. Positiv wirkt sich dieses hohe Maß an Beteiligung dadurch aus,

daß so verschiedene Ideen und Erfahrungen zusammengebracht werden. Dies führt ihrer Meinung nach zu besseren Ergebnissen.

Das Warensortiment wird in dem Maß ausgeweitet, wie man zum einen in der Genossenschaft auf passende neue Produkte aufmerksam wird. Die Zeitschrift *Ethical Consumer* informiert zum Beispiel über Lieferanten. Zum anderen ist es davon abhängig, wie sich die Kunden an die Art gewöhnen, in der das Geschäft betrieben wird. *Hulme Resources* ist der Auffassung, daß eine auf Mitbestimmung ausgerichtete Struktur des Betriebs passender für die Herstellung und den Vertrieb ökologischer Produkte ist. Sie begründet dies mit der besseren Motivation der MitarbeiterInnen und deren Bereitschaft, sich an positiven Veränderungen zu beteiligen. Es führt auch dazu, daß die Belegschaft bestrebt ist, mehr aus dem Betrieb herauszuholen als nur ihre Löhne.

Im Vergleich zu Nahrungsmitteln aus dem Supermarkt hat Naturkost den Vorzug, daß sie gesünder ist, besser schmeckt und weniger umweltschädlich, insbesondere weniger transportaufwendig beim Vertrieb ist. Die höheren Preise für Naturkostprodukte werden als Hindernis gesehen, mit dem man sich auseinandersetzen muß, denn sie sind der Verbraucheröffentlichkeit nicht ohne weiteres verständlich zu machen. Zusätzlicher Informationsbedarf besteht auch hinsichtlich der Vertriebswege der Genossenschaft. Denn *Hulme Resources* betreibt kein normales Einzelhandelsgeschäft, sondern liefert auf der Grundlage von telefonisch aufgegebenen Bestellungen auf Grund eines Katalogs. Dies ist ungewöhnlich und wird von einigen als etwas merkwürdig angesehen. Es unterscheidet sie jedoch von anderen Mitbewerbern, vor allem auch durch die Nutzung ihrer gelben Fahrradanhänger.

Neben der Mund-zu-Mund-Propaganda ist das zentrale Marketingargument der Genossenschaft, daß sie ein lokales Unternehmen ist, das Leute aus der Gemeinde beschäftigt und die ortsansässigen Bauern und Lieferanten unterstützt.

Andere Lieferanten von Naturkostprodukten werden nicht als Konkurrenten betrachtet – je mehr es davon gibt, um so besser.



1.15 Aktiv in Sachen Abfallvermeidung:



Naturkostladen Sonnenblume

Recklinghausen
Deutschland

Das Naturkosteinzelhandelsgeschäft besteht seit 16 Jahren. Es wurde von einer Gruppe von Menschen aus weitgehend ideellen Gründen aufgebaut. Ziel war es, natürliche Lebensmittel anzubieten bzw. die Produktion natürlicher Lebensmittel anzuregen. Da zu dem Gründungszeitpunkt noch wenig Produkte dieser Art auf dem Markt waren, regten die Ladengründer etwa einen Landwirt und einen Bäcker an, auf ökologischer Basis Lebensmittel anzubauen bzw. herzustellen. Die lange Pionierarbeit auf dem Sektor soll sich heute auszahlen, deswegen will man auch mit dem Handel akzeptable Einkommen erwirtschaften. Um allerdings am Markt bestehen zu können, müssen qualitativ hochwertige Produkte angeboten werden. Nur so kann sich der Naturkostfachhandel gegenüber konventionellen Händlern behaupten, die zunehmend auch in diesen Markt drängen.

■ Fast ein Frauenbetrieb

Im Unternehmen sind der Inhaber und sechs Frauen tätig. Teilweise arbeiten die Frauen in Teilzeit, weil sie so ihre Beschäftigung mit einem Studium oder den Aufgaben als Familienfrauen verbinden können. Zwei Frauen verfügen im engeren Sinne über eine fachbezogene Ausbildung (Verkäuferin, Ökotrophologin), eine weitere Frau ist Umschülerin und nimmt zur Zeit an einer Umschulung zur Einzelhandelskauffrau Fachrichtung Naturkost teil. Einige Frauen bringen in speziellen Bereichen (Ernährung und Gesundheit, Ernährung für Kinder) besondere Beratungskompetenz ein. Alle Beschäftigten verfügen über ausreichende Qualifikationen, um die Aufgaben im „Pflichtbereich“ (Verkauf, Bestellung etc.) zu erfüllen. Da die Arbeit teamorientiert organisiert ist, laufen im Team ständige Lern- und Qualifizierungsprozesse. Die Teamarbeit wird als ein ständiger Kommunikationsprozeß gesehen, in dem auch mögliche Kompetenzdefizite hinsichtlich eigenverantwortlichem Arbeiten, Fach- und Beratungswissen bearbeitet werden können.

Der Betrieb unterscheidet sich von anderen Kleinbetrieben dadurch, daß alle MitarbeiterInnen (auch Teilzeit- und Aushilfskräfte) über die wesentlichen betrieblichen Informationen verfügen und an wichtigen Entscheidungen beteiligt sind. Im Abstand von drei Wochen finden MitarbeiterInnenversammlungen statt, an der alle Beschäftigten teilnehmen. Sie dauern etwa drei Stunden, finden nach Ladenschluß statt, zählen aber zur Arbeitszeit. Themen sind Arbeitsverteilung und Zuständigkeiten, Arbeitszeitregelungen, Urlaubsplanung und Fortbildungen, Sortimentsgestaltung, Aktionen und Serviceangebote, Probleme der MitarbeiterInnen untereinander und Konflikte im Betrieb. Die Moderation und Sitzungsleitung wird nicht nur vom Inhaber gemacht. Alle wichtigen Unternehmensentscheidungen werden im Team getroffen. Dies gilt auch für Neueinstellungen.

■ Vermarktung von Frischprodukten aus der Region

Alle Produkte, die im Naturkostladen angeboten werden, zeichnen sich durch eine ökologische Qualität aus. Dennoch sind hier, etwa bei den einzelnen Sortimentsentscheidungen, unter ökologischen Gesichtspunkten noch weitere Einfluß- und Gestaltungsmöglichkeiten des Handels möglich. Im Laden werden soweit wie möglich Produkte aus der Region angeboten. Auch wenn dies etwa bei Obst und Gemüse mit höheren Preisen verbunden ist, wird an dieser Strategie festgehalten und dies den Kunden entsprechend vermittelt. Im Zweifelsfall werden zu bestimmten Jahreszeiten lieber keine Äpfel verkauft, als auf Äpfel aus Übersee zurückgegriffen. Eine wichtige Grundregel der Sortimentspolitik ist: Keine Frischprodukte aus Übersee. Bei der Auswahl der angebotenen Produkte spielen zum Teil auch soziale Kriterien eine Rolle. Beispielsweise wurde bei einem Produkt (Tomatenmark) der Hersteller gewechselt, weil ein entsprechendes Produkt aus einer kleinen Kooperative aus Spanien auf den Markt kam, dem man dann den Vorzug gegeben hat, obwohl es etwas teurer ist.

Eine wichtige innerbetriebliche Umweltmaßnahme ist die Bepfandung von Glasbehältern. Im Handel sind vier Glasgrößen, auf die sich alle wichtigen Hersteller im Naturkostbereich geeinigt haben. Alle Hersteller nehmen alle Gläser zurück. Ein breites Warensortiment wird in nachfüllbaren Verpackungen angeboten. Desweiteren beteiligt sich der Betrieb an Kampagnen von Naturschutzverbänden zur Vermeidung bzw. Einsparung von Verpackung. Vom Betrieb gehen auch Initiativen aus, beispielsweise die Hersteller zu mehr Abfallvermeidung anzuregen. Die Initiativen und Maßnahmen insbesondere der Abfallvermeidung werden von den Kunden positiv bewertet und auf jeden Fall akzeptiert.

■ Kooperation im *Bundesverband Naturkost/Naturwaren* mit Herstellern und Großhändlern

Der Betrieb ist Mitglied im *Bundesverband Naturkost/Naturwaren (BNN) – Einzelhandel*. Der Verband kooperiert mit den Verbänden der Naturkost-Hersteller und -Großhändler und transportiert die Interessen der Einzelhändler insbesondere im Hinblick auf die Sortimentsrichtlinien. Der *BNN* schreibt solche Richtlinien (Gütesiegel für biologische und natürliche Qualität) für alle Produkte vor. Dadurch soll die biologische Qualität der Waren gesichert und kontrollierbar gemacht werden. Die Händler dürfen nur in Ausnahmefällen andere Produkte verkaufen, wenn dafür keine biologische Alternative vorhanden ist. Eine Ausnahme sind alle Produkte der *GEPA*, die als sogenannte Solidaritätsware gehandelt werden. Ein weiteres Merkmal der Sortimentsrichtlinien ist der Verbraucherschutz durch die Pflicht zur Volldeklarierung der Inhaltsstoffe. Eine ganz wichtige Bedeutung wird die Qualitätsarbeit der Naturkosthersteller und Händler im Zusammenhang mit der Erzeugung und Vermarktung gentechnisch veränderter Lebensmittel erhalten.

■ Verstärktes Marketing, um breitere Kundenkreise ansprechen zu können

Ein zentrales Problem der Branche ist der vergleichsweise hohe Preis der Produkte. Das Verhältnis zu den Preisen konventioneller Hersteller würde sich allerdings dann ganz anders darstellen, wenn diese die durch die Produktion oder die Produkte selbst hervorgerufenen, aber externalisierten Kosten im Preis berücksichtigen müßten.

Notwendig ist ein stärkeres Engagement bei Marketingmaßnahmen, mit dem Ziel, mehr Menschen für die Naturkost ansprechen zu können. Selbstkritisch wird angemerkt, daß die Kundschaft im wesentlichen Stammkundschaft mit viel persönlichem Kontakt zum Laden ist. Es sind aber durchaus mehr Menschen prinzipiell ansprechbar, die durch ein angemessenes Marketing zu Kunden „gemacht“ werden können. Dies würde aber bedeuten, daß man die Werbung professionalisieren müßte. Hier sieht sich aber der Betrieb als kleines Unternehmen überfordert. Von großer Bedeutung ist deswegen die Marketingoffensive des *BNN* im Zusammenhang mit der Einführung und Etablierung des „N“ als Branchen- und Qualitätszeichen. Ein Handicap für die vielen kleinen Betriebe der Branche ist allerdings ihre Unterkapitalisierung. Ihnen fehlen die Mittel für Wachstum und Betriebsvergrößerungen und damit oft auch die Mittel, größere Kundenkreise ansprechen zu können.

1.16 Durch ökologisch konsequentes Verhalten anderen als positives Beispiel dienen:

The Creative Consumer Co-operative Ltd.

Newcastle upon Tyne, Großbritannien

Die Verbrauchergenossenschaft wurde 1992 in das Handelsregister eingetragen und ist seit 1994 im Lebensmitteleinzelhandel tätig. Sie betreibt eine Kette von Einzelhandelsläden und beschäftigt 19 Vollzeit-, 16 Teilzeit- sowie sechs Aushilfskräfte. Etwa 15–20 Prozent des Umsatzes entfallen zur Zeit auf Artikel aus dem Non-Food-Sortiment.

Ursprünglich war es nicht geplant, daß die Genossenschaft im Einzelhandel tätig wird, aber der rechtliche Rahmen bot genügend Spielraum auch für solche Aktivitäten.

So begann man mit Lebensmitteleinzelhandel, um dadurch den Verbrauchern die Möglichkeit zu eröffnen, auch in diesem Bereich verantwortungsbewußt einkaufen zu können.

Die Firma hat es sich zum Ziel gemacht, eine Auswahl an verantwortungsbewußt hergestellten Lebensmitteln bereitzustellen, die Kriterien wie Tierschutz, auf Nachhaltigkeit angelegte lokale Entwicklung, persönliches Wohlergehen und Grundsätze des Fairen Handels berücksichtigen. Das wichtigste Unternehmensziel ist es jedoch, gewinnbringend zu arbeiten, weil alle anderen Ziele sonst vergeblich sind.

■ Mitarbeiterbeteiligung fördert unternehmerisches Denken

Die MitarbeiterInnen werden regional und landesweit angeworben. Sie kommen aus dem herkömmlichen Einzelhandel, aus anderen Kleinbetrieben, oder aus alternativen oder Umweltschutzzusammenhängen. In einem auf Dauer angelegten Programm wird versucht, die Beschäftigten für Umweltfragen zu sensibilisieren. Die Strategie, die Lieferanten zwecks Vorstellung und Werbung für ihre Produkte in die Läden und damit an ihre Endverbraucher zu holen, hat sich als nutzbringend herausgestellt.

Die internen Managementstrukturen unterscheiden sich nicht wesentlich von denen anderer mitarbeiterfreundlicher Firmen – die Mitarbeiter berichten der Geschäftsleitung und Informationen werden breit verteilt.

Zur Zeit ist nur ein Mitarbeiter, der Aufsichtsratsvorsitzende, als Geschäftsführer tätig. Es gibt jedoch Überlegungen, mehr MitarbeiterInnen in die Geschäftsleitung mit einzubeziehen. Belegschaftsversammlungen finden wöchentlich statt und die Betriebsleiter der einzelnen Läden treffen sich einmal im Monat. Drei Mitarbeiter sind an wesentlichen Managemententscheidungen beteiligt. Die Leiter der einzelnen Läden und die Mitarbeiter werden ermutigt, sich stärker an der Zielsetzung des Unternehmens zu beteiligen, indem die Budgets und andere finanzielle Angelegenheiten diskutiert und erläutert werden. Diese Politik wird weiter verfolgt.

Die MitarbeiterInnen sind maßgeblich an der Sortimentsentwicklung beteiligt. Ein positiver Effekt dieser Herangehensweise ist der, daß die MitarbeiterInnen in den Läden, in denen sie angestellt sind, ein Gefühl für unternehmerisches Denken entwickeln. Zukünftig wird auch die Entwicklung neuer Läden betriebsintern in Zusammenarbeit mit den Ladenangestellten gemacht. Dies wurde früher als Auftrag nach draußen vergeben.

■ **Umweltfreundliche Produkte in umweltfreundlicher Umgebung anbieten**

Es reicht nicht aus, nur einen Umweltaspekt herauszugreifen und den zu verfolgen, sondern alle Aspekte ökologischen Bewußtseins müssen im gesamten Unternehmen durchgehend berücksichtigt werden.

Deshalb war es eine Frage der Integrität, nicht nur eine Vielzahl umweltfreundlicher Produkte, vor allem biodynamische Lebensmittel, zu verkaufen, sondern auch die Räumlichkeiten entsprechend umweltfreundlich zu gestalten. Es wurden zum Beispiel energiesparende Maßnahmen mitbedacht und wiederverwertbare Materialien verwendet. Designer und Einkäufer arbeiten gemäß klar formulierten Umweltrichtlinien. Damit möchten sie anderen kleinen Betrieben praktisch demonstrieren, daß es möglich ist, umweltgerecht zu agieren, auch wenn man in einem vergleichsweise kleinen Maßstab arbeitet.

Das Sortiment an Naturkostprodukten, mit einem Umsatzanteil von 30 Prozent, ist ihr wichtigster ökologischer Produktbereich, aber auch lokal produzierte und verarbeitete Lebensmittel gewinnen an Bedeutung. So wird beispielsweise schon jetzt bei einer ortsansässigen Brauerei eingekauft und kunstgewerbliche Produkte und Karten aus der Region vertrieben. Der Verkauf von ökologisch erzeugten Lebensmitteln und regionalen Produkten wirkt sich positiv auf den Energieverbrauch und die Schonung von Luft, Wasser und Boden aus. Einen Wettbewerbsvorteil sieht *Creative* darin, daß sie ihre Waren zusammen mit entsprechenden Informationen und in einer umweltfreundlichen Umgebung anbietet. Das Fehlen von ausgeklügelten Vertriebsnetzwerken für Naturkost- und leichtverderbliche Produkte stellt ein Problem dar, denn das Biofleisch muß meilenweit herangeschafft werden und viele biodynamisch produzierte

Gemüsesorten müssen importiert werden. *Creative* ist der Ansicht, daß ein Unternehmen mit partizipativen Strukturen, das sich mit den Menschen befaßt und ihre Ansichten widerspiegelt, eher zur Förderung einer nachhaltigen Entwicklung beiträgt.

■ **Durch eigenes Verhalten andere überzeugen**

Als die wichtigsten Marketingargumente gelten:

- daß ökologische Aspekte ein integraler Bestandteil des Unternehmens und nicht nur oberflächlich aufgesetzt sind: Alle Pläne, Strategien und Strukturen sind aus Umweltgesichtspunkten heraus erarbeitet.
- daß mit eigenem Umweltverhalten untermauert wird, was *Creative* zu umweltfreundlichem Handel sagt: Das steigert die Glaubwürdigkeit.
- daß *Creative* einen kompromißlosen Standpunkt bei Nahrungsmitteln bezüglich der Fragen wie Additive, Verpackung und Tierschutz vertritt.

Für die Zukunft wird überlegt, Läden in „grünen“ Industrie- oder Wohngebieten zu eröffnen und gemeinsam mit einer anderen größeren Umweltschutzorganisation einen Versandkatalog zu vertreiben. Als weitere Form der Kooperation mit anderen Organisationen möchte sie gerne zwischenbetriebliche Vereinbarungen mit anderen Organisationen eingehen, so daß zum Beispiel ihre Mitglieder einen reduzierten Mitgliedsbeitrag bei anderen Umweltschutzorganisationen bekommen oder auch verbilligt deren Veranstaltungen besuchen könnten.

■ **Steuerliche Anreize für ökologisch verantwortungsbewußte Unternehmen schaffen**

Eine allgemeine wirtschaftspolitische Maßnahme sieht *Creative* in einer realen Kostenabschätzung von Produkten und Dienstleistungen einschließlich einer Kosten-Nutzen-Analyse der entstandenen Umweltbelastung, die in ein entsprechendes Besteuerungssystem einzubringen wäre.

Umweltorientierte und andere gesellschaftlich verantwortungsbewußt agierende Firmen sollten, vergleichbar mit gemeinnützigen Organisationen, durch eine Minderung der Kommunalsteuern oder eine unterschiedliche Eingruppierung bei der Körperschaftssteuer gefördert werden.

Im Bezug auf ihre Branche sehen sie einen Bedarf an öffentlicher Förderung für die Wiederverwendung anstelle der Wiederverwertung von Lebensmittelbehältnissen. Auch die Informationsarbeit über Lebensmittel und ihre Lieferkette bezüglich ihrer Auswirkungen auf die Umwelt, die mit Herstellungsprozessen, Vertriebswegen usw. verbunden sind, sollte gefördert werden.



1.17 Fair und ökologisch Handeln zum Schutz der Umwelt und der Menschen

Alternativ Handel

Göteborg, Schweden

Alternativ Handel ist eine Verbrauchergenossenschaft, die 1969 mit 200 Mitgliedern gegründet wurde. Sie importiert Waren aus „Dritte-Welt-Ländern“ und vertreibt sie im Groß- und Einzelhandel. Die Genossenschaft entstand aus der Solidaritätsbewegung in den späten 60er Jahren. Neben den aktiven ehrenamtlichen Mitgliedern sind bei *Alternativ Handel* eine Vollzeitkraft und zwei Teilzeitkräfte beschäftigt. Die MitarbeiterInnen sind Mitglieder der Genossenschaft, die zuvor schon ehrenamtlich aktiv waren. Wichtige Einstellungskriterien sind gute Kenntnisse der Produkte und deren Herkunftsorte, persönliches Engagement und vor allem Verwaltungskenntnisse, die zum Führen eines Ladens gebraucht werden. Die grundlegenden Kenntnisse für die Arbeit sind bei den MitarbeiterInnen vorhanden. Doch die vielen Angebote von verschiedenen Anbietern erfordern die Weiterentwicklung der Fähigkeiten, die Offerten zu analysieren und zu kontrollieren, ob die Anbieter ihren ökologischen und Fair Trade-Wertmaßstäben entsprechen.

■ Die MitarbeiterInnen entwickeln die Ideen und Lösungen

Man könnte vermuten, daß es in einer Verbrauchergenossenschaft einen strukturell vorhandenen Konflikt zwischen den Beschäftigten und den aktiven Mitgliedern gibt. Dies stellt bei *Alternativ Handel* jedoch kein Problem dar. Die Belegschaft ist einerseits stärker auf betriebswirtschaftliches Handeln ausgerichtet. Sie sind daran interessiert, daß die Firma mindestens kostendeckend arbeitet. Der Vorstand ist andererseits eher ideologischen Zielen verpflichtet. Dies wird als Aktivposten betrachtet, da sich unterschiedliche Perspektiven treffen und vermischen.

Alternativ Handel basiert auf einem großen Maß an ehrenamtlicher Arbeit seiner Mitglieder. Die Organisation hat eine demokratische Entscheidungsstruktur mit vielen aktiven Mitgliedern. Die Belegschaft ist an allen Managemententscheidungen beteiligt. Wie in vielen anderen Organisationen auch sind es die Beschäftigten, die die Ideen und Lösungen entwickeln, nachdem der Vorstand normalerweise die „richtigen“

Entscheidungen getroffen hat. Das wiederum bedeutet nicht, daß der Vorstand passiv ist, es ist eher als ein Zeichen aktiver Beteiligung von seiten der Belegschaft zu sehen.



■ Umweltmaßnahmen verbessern das Image

Anfang der 80er Jahre wurde zum ersten Mal eine Analyse zu Umweltfragen durchgeführt. Dies geschah auf Initiative der Mitglieder der Genossenschaft, doch sie gehen davon aus, daß ihre Kunden genauso an Umweltschutz interessiert sind wie an fairem Handel. Sie vermuten deshalb, daß sie Kunden verloren hätten, wenn sie ihre Aufmerksamkeit nicht stärker auf Ökoprodukte gerichtet hätten. Mittlerweile lassen sie die Importwaren auf dem Seeweg transportieren und verzichten aus ökologischen Gründen darauf, Produkte einzuführen, die auch in näherer Umgebung hergestellt werden. Die Umweltmaßnahmen hatten eine ganze Reihe von positiven Auswirkungen für den Betrieb. Sie haben das Image deutlich verbessert: Weg von dem Bild eines Ladens, der nur merkwürdiges Zeug aus verschiedenen Ländern feilbietet, wurde inzwischen ein Profil als konsequent ökologischer Laden erarbeitet. Darüber hinaus hat sich dadurch auch die Zusammenarbeit zwischen Belegschaft und Ehrenamtlichen verbessert. Zusammen mit dem Vorstand waren die MitarbeiterInnen sehr aktiv in der Absatzplanung und beim Ausdenken von Markennamen, was für sie einen Extraanreiz darstellt, Produkte zu verkaufen.

Sie sind der Meinung, daß im Handel mit nicht alltäglichen Produkten in einer Marktnische – ohne Mitbewerber und Preiskonkurrenz – der einzige wirkliche Wettbewerbsvorteil in einer hoch engagierten Belegschaft besteht.

■ Ökologischen Anbau in Dritte-Welt-Ländern fördern

Das wichtigste Produkt von *Alternativ Handel* ist ökologisch angebauter Kaffee von einer mexikanischen Genossenschaft. Da sie die ersten Anbieter in Schweden waren, ist es ihnen gelungen, einen kleinen Marktanteil zu erkämpfen, den sie schützen und steigern wollen. Die zweitgrößte Produktgruppe sind Holzspielzeuge aus Sri Lanka, die aus dem Holz von ausgesäeten Gummibäumen gefertigt werden. Es ist als Brennholz untauglich, aber hervorragend für die Herstellung von Spielzeug geeignet. *Alternativ Handel* hat eine wichtige Rolle bei der Entwicklung der Fabrik gespielt, die sich aus einem kleinen Betrieb zu einem Werk mit mehreren hundert Beschäftigten entwickelt hat. Darüber hinaus ist sie eine Art Musterbeispiel für gutes Personalmanagement in Sri Lanka. SIDA, die schwedische Hilfsorganisation, hat mit einigem Geld zur Unterstützung des Projekts beigetragen. Eines der Genossenschaftsmitglieder von *Alternativ Handel* arbeitet heute als technischer Manager in der Fabrik.

Als sie vor 15 Jahren damit anfangen wollten, fair gehandelte Waren aus ökologischem Anbau zu vertreiben, war es schwierig, entsprechende Anbieter in Dritte-Welt-Ländern zu finden. Doch über die Nachfrage von *Alternativ Handel* und vielen anderen konnte die Entwicklung dieser Produkte angeregt werden. Den Vorteil ihres Angebots sehen sie im Fairen Handel, „denn er ist nicht nur weniger umweltschädlich, er schädigt auch weniger die Menschen“. Das Haupthindernis bei der Vermarktung war der bisher wesentlich höhere Preis von fair gehandeltem Kaffee aus ökologischem Anbau, der bei der Einführung 100 Prozent teurer war als die billigen Kaffeemarken. Mit gestiegenen Umsätzen ist es ihnen jedoch gelungen, bessere Preise auszuhandeln. Ein weiteres Problem der Marktakzeptanz liegt in der mißtrauisch-abwehrenden Haltung der Leute. Zur Erweiterung der Produktpalette wird gerade die Markteinführung von getrockneten Früchten aus Afrika getestet.

Ein wichtiger Produktbereich für die Zukunft könnte ökologische Kleidung werden, denn die Baumwollproduktion ist eines der landwirtschaftlichen Anbauverfahren mit dem höchsten Pestizideinsatz.

■ Fair gehandelt – zu fairen Preisen verkaufte ökologische Produkte

Das zentrale Marketingargument von *Alternativ Handel* ist: „Fair gehandelt – zu fairen Preisen verkaufte ökologische Produkte“. Öffentlichkeitsarbeit und Kundeninformation wird über Kataloge, Informationsbroschüren und Poster sowie die Teilnahme an Messen betrieben. Wichtig ist jedoch auch der direkte Kontakt zu den KundInnen, nicht nur durch MitarbeiterInnen im Laden, sondern vor allem auch durch die ehrenamtlichen Mitgliedern. Auch die Zusammenarbeit mit Umweltorganisationen zieht neue KundInnen an. Diese Form der Öffentlichkeitsarbeit ermöglicht es, mit geringen Mitteln die Menschen zu erreichen, die an Produkten der Genossenschaft interessiert sind.

Sie versucht, eine enge Bindung zu KundInnen herzustellen, so daß diese unter Umständen „Missionare“ für die Ideen und Produkte von *Alternativ Handel* werden. Darin wird auch der klassische Weg gesehen, Ehrenamtliche zu gewinnen.

Die Mitgliedschaft in der International Federation for Alternative Trade (IFAT) erschließt ihnen Kontakte mit anderen Fair-Trade-Organisationen in Europa, wodurch neue Produkte und Vertriebspartner gefunden werden.

Im internationalen Austausch sehen die Mitglieder den besten Weg, ihr Unternehmen weiterzuentwickeln, denn sie sind der Meinung, daß sie noch viel von vergleichbaren Läden und Aktivitäten aus anderen Ländern lernen können.

1.18 Eine Marktlücke entdeckt:



Klara Kök och bar

Göteborg, Schweden

Das Vollwertrestaurant *Klara Kök och bar* (*Klara*) wurde 1994 eröffnet. In dieser Arbeitergenossenschaft arbeiten zwölf Vollzeitkräfte, neun von ihnen sind Miteigentümer, dazu kommen fünf Teilzeitkräfte. Die Gründungsmitglieder waren es leid, sich von „junk food“ zu ernähren. Sie gingen davon aus, daß es eine größere Nachfrage nach einem Restaurant gebe, das seinen Gästen gesundes, naturbelassenes Essen anbietet. Die Idee hinter dem Projekt ist, Spaß zu haben und ein Restaurant zu betreiben, das sich ernsthaft um qualitativ hochwertiges Essen bemüht. Vom Start weg wurde *Klara* ein beliebter Anlaufpunkt in Göteborg. Seit der Gründung der Genossenschaft ist es ihr mit dem Betrieb von *Klara* wirtschaftlich gut gegangen. Das Jahr 1994 brachte einen Umsatz von ca. sieben Millionen schwedische Kronen. Heute beläuft er sich auf etwa zwölf Millionen schwedische Kronen. Trotz der guten Einnahmen hat die Genossenschaft die Gewinnschwelle noch nicht erreicht. Durch eine effizientere Arbeit und eine Neuverhandlung des Mietvertrages könnte sich die wirtschaftlich Situation jedoch verbessern.

■ Soziale Kompetenzen und klare Verantwortlichkeiten

Die Belegschaft besteht hauptsächlich aus alten persönlichen Freunden. In der Küche arbeiten ausgebildete Köche, die Bedienungen und das Personal an der Bar sind nicht fachlich qualifiziert. Als wichtigste Qualifikation der Belegschaft werden soziale Kompetenzen genannt: „ein Fingerspitzengefühl sowohl für die Arbeitskollegen als auch für die Gäste“. Die innere Struktur von *Klara* ist mehr oder weniger so wie die in anderen Restaurants auch, obwohl neun von den zehn Vollzeitkräften Mitbesitzer von *Klara* sind. Hierarchien gibt es, aber nur schwach ausgeprägt. In der Küche und im Restaurant gibt es jeweils eine verantwortliche Person. Das festlegen von Verantwortlichkeiten wird als notwendig erachtet, „oder das Ganze endet in einem großen Durcheinander“. Alle Hierarchien beruhen lediglich auf fachlicher Kompetenz. Belegschaftsver-

sammlungen werden regelmäßig alle zwei Monate abgehalten mit einem hohen Maß an Beteiligung. Die Treffen stehen allen Beschäftigten, aber auch allen sonstig Interessierten offen. Die wichtigen betrieblichen Entscheidungen, wie beispielsweise Investitionen, treffen letztendlich die drei Personen, die das meiste Kapital in die Firma investiert haben. Diese Versammlungen werden als besonders wichtig erachtet, denn dort bekommen alle aus der Belegschaft die Gelegenheit, kreativ zu sein und Probleme zu lösen. Dadurch wird ein hohes Maß an Motivation in der Belegschaft erhalten.

■ Regionale Vollwertküche mit Hindernissen

Die Gründer hatten die Idee, ein Restaurant zu betreiben, das sich ernsthaft um qualitativ hochwertiges Essen bemüht. Ziel war es, Produkte von Bauern aus der Region zu verwenden, leider konnte aber keiner von ihnen eine auf Dauer gesicherte Lieferung verschiedener Gemüse garantieren. Inzwischen wurde deshalb eine Großhändler gefunden, der Naturkostprodukte liefert.

Im Restaurant werden weitgehend umweltfreundliche Reinigungsmittel benutzt und alle Essensreste werden direkt als Tierfutter an einen Bauern geschickt. Der anfängliche Versuch, den Papier- und Plastikabfall zu sortieren, wurde aufgegeben, da sich der öffentliche Entsorgungsbetrieb weigerte, den getrennten Abfall abzunehmen. Er argumentierte, der Betrieb sei zu klein, um in den Genuß eines solchen Dienstes zu kommen. Dies war dann ein Grund mehr, sehr restriktiv mit Einwegprodukten umzugehen: So werden Leinen- anstatt Papierservietten benutzt. Durstigen Kehlen wird Ökobier serviert.

Als die wichtigsten Maßnahmen zum Umweltschutz gilt der Bezug von ökologisch produzierten Lebensmitteln, aus der Region. „Doch in Schweden zu leben, bedeutet eine gewisse Einschränkung in dem, was man von hiesigen Herstellern kaufen kann und wann man es kaufen kann“. Deshalb ist es leider nicht möglich, alle Nahrungsmittel aus ökologischem Anbau zu beziehen, denn es wäre wirtschaftlich unmöglich, ÖkotoMATen im Winter zu verarbeiten.

Ihren Markterfolg führt die Genossenschaft zwar nicht allein auf das Angebot an Naturkost zurück, sie geht jedoch davon aus, daß dies sicher von gewissem Interesse für ihre Kunden ist. Denn die Leute werden zunehmend umweltbewußter und bisher gibt es kein anderes Restaurant oder Kneipe mit dieser Ausrichtung in Göteborg. Für die Zukunft plant sie, wechselnde Tagesgerichte einzuführen, die ausschließlich aus ökologisch angebauten Produkten hergestellt sind.

■ Einzigartige Mischung aus Jazzmusik, gutem Ambiente und gesundem Essen

Die Naturkostprodukte sind ohne jeden Zweifel heute das wichtigste Produkt für das Restaurant. Die Betreiber von *Klara* sehen keinen wirklichen Mitbewerber auf dem Markt in Göteborg, zumindest bis jetzt noch nicht. Verglichen mit anderen Restaurants bieten sie eine einzigartige Mischung aus Jazzmusik, gutem Ambiente und gesundem Essen. Die ökologischen Gesichtspunkte werden jedoch nicht in den Vordergrund gestellt. Die Betreiber finden es bedauerlich, daß es bis jetzt keine anderen Restaurants in Göteborg mit ökologischer Orientierung gibt. Denn sie sind der Auffassung, daß eine stärkere ökologische Orientierung im Gastronomiesektor praktisch „weniger Transport, Menschen, die ein glückliches und langes Leben führen können, keine Pestizide und eben auch, daß Tiere angemessenes Futter zu fressen bekämen“ bedeuten würde. Als ihr größtes Problem benannten sie die Schwierigkeit, Lieferanten von ökologisch hergestellten Produkten zu finden. Dies konnte inzwischen gelöst werden. Für die Möglichkeit ihren getrennten Müll zu entsorgen, müssen sie noch weiter mit den örtlichen Stadtreinigungsbetrieben „kämpfen“.

In der innerbetrieblichen Mitbestimmung sehen sie das logischste Verfahren, ein Restaurant zu organisieren, und sind der Auffassung, daß alle Restaurants auf Mitbestimmungsbasis funktionieren sollten. Denn „wenn Leute wirklich Verantwortung tragen, ist es schwer Kompromisse, auf Kosten der Qualität zu machen, und keiner verliert gerne einen Kunden“.

Bisher haben die Betreiber von *Klara* kaum Marketing betrieben, weder für den Betrieb, noch für ihr spezielles Profil. Zur Kundeninformation gibt es jedoch auf der Speisekarte einen kleinen Hinweis auf die Bezugsquellen der Produkte und daß sie ökologisch angebaut sind. Sie begründen dies mit ihrer Unzufriedenheit bezüglich ihrer Auswahl von Gerichten, die sie jedoch Schritt für Schritt verbessern. Ihr Hauptverkaufsargument: „zufriedene Kunden.“

■ Informationen über ökologische Produktangebote unterstützen

Besonders wichtig finden sie das persönliche Engagement in ökologischen Fragen, das ihrer Meinung nach nicht von irgendeiner Regierung von oben verordnet werden kann. Sie sehen jedoch eine Notwendigkeit, Informationen über Bezugsquellen von ökologisch hergestellten Produkten zu beschaffen und zugänglich zu machen. Dies sollte ihrer Meinung nach finanziell gefördert werden.

Durch die zunehmende Sensibilisierung der Verbraucher sehen sie gute Marktchancen für jedwede neue Firma, die das nötige Engagement im Bereich Nahrungsmittel aufbringt, denn „die Leute machen sich zunehmend mehr Gedanken über das, was sie essen und trinken“.



1.19 Von der Selbsthilfeorganisation zum größten Branchenverband:

Ernte für das Leben Österreich e.V.

Wien, Österreich

■ Der Verband – seine Struktur und seine Dienstleistungen

Der Verein *Ernte für das Leben in Österreich (Ernte)* wurde 1979 von 20 Biobauern gegründet. Dieser Zusammenschluß von Produzenten ökologischer Produkte war als Interessensvertretung und Selbsthilfeorganisation der Biobauern gestartet. Mittlerweile gibt es in Österreich neun *Ernte-Landesverbände* und einen *Ernte-Bundesverband*, mit insgesamt 12.000 Biobauern als Mitglieder. Alle zehn Verbände sind als Verein organisiert. Das Leitbild des Vereins ist die Ökologisierung der österreichischen Landwirtschaft und die Förderung der bäuerlichen Mitgliedsbetriebe.

Die wichtigste Dienstleistung des *Ernte-Bundesverbandes* ist die Beratungs- und Betreuungsleistung, die er seinen Mitgliedern bietet. Der *Ernte-Verein* ist seit der Gründung 1979 stark expandiert. In den letzten Monaten hat der Mitgliederzuwachs zwar abgenommen, dennoch besteht weiterhin die Tendenz, daß Österreichs Landwirte auf biologische Produktion umsteigen.

■ Zwischenbetriebliche Kooperationen statt eigenes Wachstum

Der Bundesverband hat sich auf die Beratung und Organisation konzentriert. Die Landesverbände sind für die regionalen Belange zuständig. Der Bereich Vermarktung wurde im Mai 1996 aufgrund der Überlastung ausgegliedert. Zusammen mit vier anderen Bioverbänden wurde das Tochterunternehmen Öko-Land gegründet, daß sich mit dem Vertrieb der Produkte der Biobauern beschäftigt. Auch die Kontrolle des ökologischen Anbaus liegt bei einem Tochterunternehmen der Bio-Verbände, der „Austria Bio Garantie“.

Ernte erfaßt ganz Österreich und durch die Regionalstellen der Landesverbände bleibt die Nähe zu den Mitgliedern erhalten. Durch die dezentrale Organisation kann der Bauer leicht mit dem Verband in Verbindung treten und intensive Beratung mit Seminaren und Veranstaltungen in Anspruch nehmen. Darüber hinaus bietet *Ernte* den Bauern auch

relativ rasch Vermarktungsmöglichkeiten. Dies wird als Vorteil gegenüber anderen Verbänden für biologische Landwirtschaft angesehen und drückt sich auch in den Mitgliederzahlen aus: Der nächst-kleinere Bio-Verband, die Biolandwirtschaft Ennstag, hat 800 Mitglieder. *Ernte* hat 12.000 Mitglieder und damit auch Miteigentümer. Der Mitgliedsbeitrag beträgt 350 Schilling pro Jahr plus einer flächenabhängigen Lizenzgebühr.

Die Mitglieder profitieren auf verschiedene Weise von der umfangreichen Öffentlichkeitsarbeit von *Ernte*: Zum einen von der aktiven Pressearbeit des Verbandes, zum Beispiel in den Landwirtschaftszeitungen, zum anderen aber auch durch die Veranstaltung von Seminarreihen und Symposien zum Thema biologischer Landbau. Die Landesverbände organisieren Biofesten, worüber die VerbraucherInnen direkt angesprochen werden.

■ Enge Kooperation mit den Supermärkten

Die Vermarktung biologisch produzierter Lebensmittel war zur Gründungszeit des Verbandes noch ein Hindernis. Die Nachfrage des Verkaufs von biologischen Produkten stagnierte lange Zeit. Dies hat sich über die enge Kooperation mit den Supermärkten wesentlich verbessert. Wie bereits erwähnt, ist das Tochterunternehmen „Öko-Land“ mittlerweile für die Vermarktung zuständig. Geworben wird mit den Slogans: „Gutes Genießen – gutes Gewissen“ und „Wir wissen, was wir wert sind“. In Zukunft sollen sich die Partnerschaften nicht nur auf die Supermärkte begrenzen. Es wird versucht, bei Verarbeitungsbetrieben einzusteigen: Vor allem im Bereich der Schlachtung, der Mühle, im Gemüsebereich und bei den Molkereien. Denn dadurch können ganz andere Mengen verwertet werden.

Ihre Arbeit wirkt sich positiv für die Umwelt aus, denn als Verband für Biobauern arbeitet *Ernte* an der Umsetzung der Philosophie der biologischen Landwirtschaft mit. Damit unterstützen sie die vielen Vorteile, die die biologische Landwirtschaft gegenüber der konventionellen Landwirtschaft in sich birgt.

Neben den Partnerschaften zur Förderung der Vermarktung von biologischen Produkten, ist *Ernte* Mitglied in verschiedenen Organisationen: zum Beispiel in der „ARGE Biolandbau“, einer Dachorganisation in Österreich, bei IFOAM, bei der „EU-Group“, und anderen, von denen der Verband Koordination und Information erwarten. Darüber hinaus arbeiten er vor allem hinsichtlich der Tierhaltung mit dem Tierschutzverein „Vier Pfoten“ zusammen. Gute Kontakte unterhält *Ernte* auch zu den Universitäten, vor allem der Universität für Bodenkultur in Wien, um über die neuesten Forschungsergebnisse informiert zu sein. Zu den Themen „Umsetzen von EU-Verordnungen“ und „Vorgehen gegen irreführende Kennzeichnung von Lebensmitteln“ gibt es gemeinschaftliche Projekte mit der Wirtschaftskammer Österreich.

■ Partizipation der MitarbeiterInnen und Mitglieder

In der Geschäftsstelle des Bundesverbands *Ernte* arbeiten zehn Vollzeitkräfte. Ihre Motive dort zu arbeiten sind sicher unterschiedlich, nach außen hin agieren sie jedoch homogen. Sie wissen um den Aufgabenbereich des Vereins und versuchen, ihn so gut wie möglich zu erfüllen. Die Arbeit in der Geschäftsstelle unterscheidet sich strukturell sehr wohl von der anderer Unternehmen, denn es gibt keine hierarchische Gliederung und keine Geschäftsführung. Der *Ernte*-Bundesverband ist in drei Bereiche gegliedert: die interne Organisation, der landwirtschaftliche Fachbereich und die Vermarktung. Diese Arbeitsbereiche verfügen jeweils über einen Ansprechpartner. Es gibt jedoch keinen Chef. Diese Form der Organisation ist mit dem Bundesverband gewachsen. Sie wird als passend für die interne Philosophie empfunden.

Der Bundesverband trifft sich wöchentlich zu Mitarbeiterbesprechungen. Ansonsten werden je nach Anlaß Ausschüsse gebildet. So zum Beispiel zu den Themen Marketing, Richtlinien oder Beratertreffen. Hier können die MitarbeiterInnen ihre Ideen einbringen und diskutieren. Je nach Tragweite der Neuerungen werden dann auch die anderen Verbände, der Bundesvorstand, die Delegiertenversammlung und der Aufsichtsrat eingeschaltet. In die Delegiertenversammlung wird pro 100 Mitglieder eine Person hineingewählt, die wählt wiederum den Bundesvorstand. Der Aufsichtsrat ist ein Vertretungsorgan der Landesverbände. Dieses Verfahren bedeutet, daß Entscheidungen sehr lange dauern können und in der Praxis letztendlich der Bundesvorstand entscheidet.

Die Mitglieder und auch MitarbeiterInnen der Verbände arbeiten sehr engagiert. Dies wird auf das offene Klima zurückgeführt. Spezielle Maßnahmen zur stärkeren Beteiligung werden deshalb nicht für notwendig erachtet. Sämtliche Probleme werden in Sitzungen oder beim Mittagessen ausdiskutiert. *Ernte* vertritt die Auffassung, daß eine partizipative Organisationsstruktur für die Bereitstellung von Dienstleistungen, die ökologische Landwirtschaft betreffend, sehr gut geeignet ist. Denn das paßt sehr gut in ihre Philosophie. Die MitarbeiterInnen identifizieren sich mit ihrer Tätigkeit, was ihrer Meinung nach die Voraussetzung für Partizipation darstellt.

■ Förderungen bleiben weiterhin notwendig

In Österreich werden Biobauern über EU- und Landesprogramme gefördert, ohne die sie nach Auffassung von *Ernte* auch nicht lebensfähig wären. Die biologische Landwirtschaft wird durch die Förderung der konventionellen Landwirtschaft erschwert, denn bei der Preisgestaltung von konventionellen Produkten sind externe Kosten nicht einbezogen.

Auch der *Ernte*-Verband selbst wird zu 40 Prozent aus Mitteln des Landwirtschaftsministeriums gefördert. Es wird jedoch nach einem System gesucht, um perspektivisch ohne Förderungen auszukommen.

Erneuerbare Energie

Seite

Erneuerbare Energie	
Ergebnisse des Forums „Energie“	133

Unternehmensbeispiele

1.1	Erfolgreich mit Windkraft: AN Maschinenbau und Umweltschutzanlagen GmbH – D –	150
1.2	Innovative Produktentwicklung im Selbstverwaltungs- betrieb: Solvis Solarsysteme GmbH – D –	153
1.3	Selbstverwaltung im mittelständischen Umweltunternehmen: Wagner Solar GmbH – D –	156
1.4	Solartechnik und Ökologisch Bauen aus einer Hand: EnergieBau Köln GmbH – D –	159
1.5	Selbstbau von Solarkollektoren professionell organisieren: ARGE – Arbeitsgemeinschaft für erneuerbare Energien – A –	162
1.6	Vom Freundeskreis zum Wirtschaftsunternehmen: Produktivgenossenschaft remember e.G. – D –	165
1.7	Mitbestimmung und ökologisches Bewußtsein als Expertenteam kombinieren: M.E.L. Research Ltd – GB –	168
1.8	Als praktisches Beispiel nachhaltigen Wirtschaftens dienen: CAT – Centre for Alternative Technologies – GB –	171
1.9	Interdisziplinäre Zusammenarbeit für die Umwelt: Beratergenossenschaft MELICA – S –	173

1.10	Wiederverwertung sozial und partizipativ organisieren: Kingswood Friends of the Earth Ltd. – GB –	176
1.11	Durch Recycling Arbeitsplätze schaffen: Recoverable Resources Co-op Ltd. – IRL –	179



Erneuerbare Energie

Ergebnisse des Forums „Energie“ – aus den Interviews
sowie den Beiträgen und Diskussionen der Fachtagung –

1. Die Unternehmen und ihre wirtschaftliche Situation

Dem Energiesektor werden insgesamt elf der interviewten Unternehmen zugeordnet. Dabei liegt ein weit gefaßtes Verständnis von Energie zugrunde, da auch die Erfahrungen von zwei Recyclingbetrieben und zwei Umweltberatungsfirmen in diese Branchenauswertung eingearbeitet sind. Bei den deutschsprachigen Unternehmen einschließlich *ARGE* aus Österreich überwiegen Betriebe der Solarbranche. Ihre Arbeitsfelder entlang der Wertschöpfungskette reichen von Forschung, Beratung, Entwicklung, Fertigung, Installation, Vertrieb bis hin zur Wartung sowie Aufklärungsarbeit und Schulung. Fast immer stellt das Haupttätigkeitsfeld nur eines von mehreren Standbeinen dar. Beispielsweise vertreibt die Firma *Wagner Solar* auch Regenwasseranlagen, *ARGE* erstellt Studien und Gutachten zu Umweltfragen oder *remember* arbeitet erfolgreich in der Meß- und Abwassertechnik.

Es fällt auf, daß alle zum Solarbereich zählenden Unternehmen aus dem Selbstverwaltungssektor kommen. Außer bei *EnergieBau Köln* stellt dies auch heute noch ein prägender Teil ihres Selbstverständnisses dar. Sie gehören trotz oder gerade deswegen zu den wirtschaftlich erfolgreichen, größeren und am längsten in diesem Marktsegment arbeitenden Betrieben. Eine Erklärung hierfür ist nicht zuletzt die bei diesen, aber auch anderen der befragten Unternehmen des alternativen Energiesektors geringe Kostenbelastung durch vergleichsweise niedrige Gehälter. Sie verhalten ihnen, für den Zeitraum durchzuhalten, der erforderlich war, diesen neuen Markt aufzubereiten. Auch heute zeigen sie sich dadurch oft flexibler als herkömmliche Unternehmen.

Von den MitarbeiterInnen wird dieser Einkommensverzicht nur akzeptiert, weil den betreffenden der Betrieb gemeinsam gehört und nicht ein einzelner Unternehmer oder Kapitalgeber von dieser Bereitwilligkeit profitiert. Als Beispiel für die zugrundeliegende Denkweise kann die Firma *remember* dienen, auch wenn bei den meisten anderen Unternehmen die Gehälter stärker als bei dieser Genossenschaft gestiegen sind. Mit seinen Umsätzen arbeitet *remember* kostendeckend. Erreicht wird dies über eine entsprechende Regulierung der Einkommenszahlungen: Die Gehäl-

– A –
Dr. Burghard Flieger,
Diplomvolkswirt und
Soziologe, Jg. 1952,
Vorstand **netz** Baden-
Württemberg (Erwinstr.
29, 79102 Freiburg,
Tel. 0761/709023),
Organisationsberater
für Genossenschaften,
Corporate Identity
und Ökologisches
Management.

ter werden entsprechend angepaßt. Dennoch oder auch gerade deshalb liegt der Grad der Kostendeckung nicht im angestrebten Rahmen. Bei der Einkommenshöhe sind die gesteckten Ziele noch nicht erreicht. Neben dem Solarbereich befinden sich unter den befragten Betrieben auffällig viele Beratungsfirmen bzw. wissenschaftlich arbeitende Dienstleistungsunternehmen mit einem Standbein im Energiebereich. Reine Beratungs- bzw. Wissenschaftsbetriebe sind zwei und einen starken Beratungsanteil weisen weitere drei Unternehmen auf. Nur bei zwei Firmen – dem Windkraftanlagenhersteller *AN Maschinenbau und Umweltschutzanlagen GmbH* und dem Recyclingunternehmen *Recoverable Resources Co-op* – spielen wissenschaftliche Dienstleistungen keine Rolle.

Die beiden Recyclingunternehmen sind im englischsprachigen Raum angesiedelt, in Bristol und Dublin. Sie arbeiten in der Organisationsform der Gemeinde- bzw. Arbeitergenossenschaft. Dies ist besonders hervorzuheben, da genossenschaftlich strukturierte Unternehmen in dieser Branche in Deutschland selten vorkommen. Zumindest für *Kingswood Friends of the Earth Ltd.* (Recycling) paßt auch die Zuordnung zum Sektor Energie. Die Einstufung der Genossenschaft in den Bereich Abfallentsorgung wird von ihr als völlig unangemessen angesehen, da ihre Arbeit auf das Einsparen von Energie und Rohstoffen abzielt und nicht auf Entsorgung. Die Gründung der meisten Unternehmen liegt Mitte bis Ende der achtziger Jahre. Dies entspricht dem Zeitraum, in den der Gründungsbeginn bzw. -boom ökologisch-partizipativer Betriebe fällt. Der sehr frühe Start von *CAT*, einem Besucherzentrum für Alternative Technologien in Wales, im Jahre 1974 stellt insofern eindeutig eine Ausnahme dar. Auch die Solarfirma *Wagner* liegt mit ihrer Gründungszeit im Jahre 1979 noch in einer relativ frühen Phase, in der erst wenige Umweltunternehmen versuchten, ihre Ideen auch wirtschaftlich erfolgreich umzusetzen. Mit 80 Beschäftigten stellt *Wagner* ebenfalls von der Zahl der MitarbeiterInnen eine Besonderheit dar.

Die Rechtsform der deutschen Unternehmen ist meistens die GmbH mit Ausnahme des Ingenieurbüros *remember*, das auf die in Deutschland selten gewählte Form der Genossenschaft zurückgriff. Bei den Firmen außerhalb des deutschen Sprachraums wird immer von Arbeitergenossenschaft gesprochen bzw. einmal die Bezeichnung Gemeindegensossenschaft verwendet. Die genau zugrundeliegende Rechtsform bleibt dabei teilweise unklar, da mit diesen Begriffen vermutlich stärker die Sozialorganisation und nicht die juristische Konstruktion ausgedrückt wird. Sie zeigt gleichzeitig, daß die Bezeichnung Genossenschaft außerhalb Deutschlands populärer und nicht immer ausschließlich einer Rechtskonstruktion zuzuordnen ist. Eine Ausnahme als gemeinnütziger Verein stellt *ARGE* aus Österreich dar. Sie verdeutlicht gleichzeitig das breite Spektrum an Rechtsformen, durch die sich genossenschaftliche und ökologisch-ideelle Ziele absichern lassen.

Bis auf *ARGE* und *CAT* entstanden mehrere Unternehmen beim Start aus einem wirtschaftlichen Krisenhintergrund, beispielsweise die *AN* als Aufgangsbetrieb aufgrund einer Betriebsstillegung, *M.E.L. Research Ltd.* aus



der Arbeitslosigkeit der Gründer oder *Recoverable*, um Arbeitsplätze in der Region zu schaffen. Die meisten anderen gerieten – war der Gründungshintergrund ausschließlich ökologisch-genossenschaftlich motiviert – nach einer Aufbauphase in eine wirtschaftliche, teilweise sogar substanzielle Krise. Deren Bewältigung ging einher mit dem Straffen der Entscheidungs- und Verantwortlichkeitsstrukturen.

Die Folge ist, daß mittlerweile parallel neben den ökologischen und partizipativen Zielen immer auch der wirtschaftliche Erfolg zum deutlich oder versteckt formulierten Unternehmensziel gehört. Bei *Wagner* wird dies vorsichtig ausgedrückt, wenn von angenehmem Arbeiten bei marktwirtschaftlichem Background sowie einem dynamischen Unternehmensaufbau gesprochen wird. In der Firma *remember* stand früher das Unternehmensziel, ökologieverträgliche Produkte mit Leistungen zu liefern, dominant im Vordergrund. Mittlerweile spielt die Existenzsicherung für die Genossenschaftsmitglieder ebenfalls eine wichtige Rolle. Von solchen Krisen unberührt scheint nur *ARGE* als gemeinnütziger Verein zu sein, der durch Mitgliedsbeiträge seine Grundfinanzierung sichert.

Die Mitarbeiterzahl liegt zwischen vier MitarbeiterInnen beim Recyclingunternehmen *Kingswood F. E.* und 80 Beschäftigten bei der Solarfirma *Wagner*. Daß bei den befragten Unternehmen mehr als ein Drittel über dreißig Beschäftigte aufweisen, dürfte auf die Auswahl bekannter Modellbeispiele zurückzuführen sein. Im Durchschnitt liegt sie sonst, auch in der wachsenden alternativen Energiebranche, knapp unter zehn. Dies ist eine Größenordnung, mit der in ökologischen Marktnischen bei gleichzeitig partizipativen Strukturen noch gut agiert werden kann. Eine höhere Beschäftigtenzahl erfordert bewußter konzipierte Organisationsstrukturen und mehr Marketingaufwand, um die kontinuierliche Auslastung zu erreichen. Diese gelingt vielen Pionierunternehmen im Umweltsektor nicht, weil sie sich nur schwer von der ursprünglichen Überzeugung lösen, ihre Leistungen müßten sich aufgrund der Qualität und der ökologischen Eigenschaften weitgehend von alleine am Markt durchsetzen. Charakteristisch für alle Unternehmen ist die hohe Qualifikation der Mitarbeitenden. Einige kommen immer aus dem Hochschul- oder Fachhochschulbereich. Naheliegenderweise sind es aufgrund der Branche oft Ingenieure. Bei *remember*, *M.E.L.*, *CAT* und *ARGE* läßt sich die hohe Qualifikation mit dem Tätigkeitsfeld Beratung und Aufklärungsarbeit begründen. Bei den Recyclingunternehmen hängt sie vermutlich mit der Gründungsmotivation umweltorientierten Wirtschaftens zusammen, die bei Personengruppen mit höherer Qualifizierung stärker vorkommt. Ähnliches gilt wohl für den Überhang an gut qualifizierten MitarbeiterInnen bei den drei Energieunternehmen *Wagner*, *Solvis* und *EnergieBau*. Erst nach der eigentlichen Gründungsphase stellten sie verstärkt für Lager-, Versand- und Installationsarbeiten auch nicht akademisch ausgebildete MitarbeiterInnen ein. Bei *Solvis* sind allein schon zehn Prozent der Beschäftigten in der Entwicklung tätig, so daß sich hierdurch ein relativ großer Anteil hochqualifizierter Mitarbeitender ergibt. Die daraus entstehende Differenzierung der Beschäftigten dürfte bei diesen Betrieben mit weite-



rem Wachstum ein eigenes Konfliktfeld ergeben. Viele der befragten Unternehmen zeichnen sich durch zusätzliche soziale Besonderheiten aus. Beispielsweise stellt *Kingswood F. E.* bei frei werdenden Arbeitsplätzen gezielt Personen ein, die auf dem Arbeitsmarkt besonders benachteiligt sind. Bei der Firma *Solvis* ist hervorzuheben, daß insgesamt etwa 50 Prozent Frauen im Unternehmen arbeiten. Für ein technisch ausgerichtetes Unternehmen mit hohem Qualifikationsniveau hat dies Seltenheitswert. Die letzten drei Einstellungen in der Produktion waren Frauen, so daß selbst dort der Frauenanteil auf 50 Prozent gestiegen ist. Die geschlechterparitätische Verteilung der Arbeit bleibt also nicht auf die klassischen Frauenarbeitsfelder wie Verwaltung beschränkt.

Auch der Anspruch von *remember*, als familienfreundlicher Betrieb zu agieren, stellt eine Besonderheit dar. Die Arbeit wird so organisiert, daß einige der Mitarbeitenden als Teilzeitkräfte mit vollem Gehalt arbeiten können. Bei der Solarfirma *Solvis* sind ebenfalls mehrere MitarbeiterInnen nur 30 Stunden tätig, unter anderem weil sie Kinder betreuen. Von der Beratergenossenschaft *MELICA* wird bei der Arbeit keine größere Effizienz angestrebt. Für die Mitglieder ist es wichtiger, sich je nach Bedürfnis auch längere Kaffeepausen leisten zu können. Auf diese Weise läßt sich, so die Einschätzung im Betrieb, eine langfristige Effizienz erreichen, indem jede/r MitarbeiterIn als Individuum Raum für seine Entwicklung erhält und die Arbeit Spaß macht. Dieser „Spaßfaktor“ nimmt für die Motivation zur Arbeit in diesem Unternehmen einen hohen Stellenwert ein.

2. Die MitarbeiterInnen und ihre Beteiligung am Unternehmen

Alle Unternehmen zeigen sich von der fachlich-technischen Qualifikation ihrer Beschäftigten überzeugt. Bis diese allerdings in der heutigen Ausprägung erreicht wurde, gab es vor allem bei den deutschen Unternehmen, die ihre Wurzeln in der Selbstverwaltungsszene haben, einen immer ähnlichen Ablauf. Die meisten Gründer und ersten Mitarbeitenden weisen als Ingenieure der Elektrotechnik, des Maschinenbaus oder vergleichbarer Ausbildung fachliche Grundlagen auf. Wichtiger für die Mitarbeit war aber, daß sie aus gemeinsamen politischen und persönlichen Zusammenhängen kamen. Das heißt, ursprünglich spielte politisches Engagement eine große Rolle. Mittlerweile verlagert sich dies immer mehr in den privaten Bereich. Gleichzeitig kommen kaum noch neue MitarbeiterInnen ohne Berufserfahrung und ohne klassische Berufsausbildung hinzu. Heute werden vorwiegend Fachleute mit den entsprechenden Erfahrungen eingestellt.

Schwächen der technisch-fachlich ausgerichteten Unternehmen liegen vor allem im kaufmännischen bzw. betriebswirtschaftlichen Bereich. Bei *remember* wird sogar ausdrücklich von Defiziten beim Management gesprochen. Die meisten Betriebsmitglieder sind Ingenieure oder Techniker, deren Schwerpunkte auf technischer Planung liegen. Als Manager aus Profession können nur wenige bezeichnet werden. Insofern erweist



sich dort der Bereich Akquisition und Vertrieb als Problem. Als Schwierigkeit kommt dies in mehreren der befragten Betriebe vor, ohne daß dies allerdings so eindeutig formuliert wird.

Um die Qualifikation zu verbessern, stehen bei allen Unternehmen eindeutig individuelle Fortbildungen im Vordergrund, beispielsweise zum Lagerarbeiter, Controller, Vertriebsleiter, Kundendienstleiter. Es werden also vor allem fachbezogene Ausbildungen durchgeführt. Im Vergleich dazu spielen bewußt geplante Weiterbildungen zu mehr Umwelt- oder Partizipationskompetenz eine untergeordnete Rolle. Hier überwiegt noch immer die früher auch beim Fachlichen praktizierte Vorgehensweise, durch Versuch und Irrtum zu lernen. Weniger ausgeprägt ist dies bei ARGE. Dort kann jede/r MitarbeiterIn eine Woche pro Kalenderjahr an Seminaren bzw. anderen Veranstaltungen eigener Wahl teilnehmen und verfügt dafür über ein eigenes Budget. Die befragten Unternehmen verneinen allerdings fast durchgehend Kompetenzdefizite bei ökologischen Themen. Bei Fragen der Partizipation und vor allem der Eigenverantwortlichkeit der MitarbeiterInnen werden sie dagegen in etwa zwei Drittel der Unternehmen gesehen.

Bei zwei Unternehmen sind die Weiterbildungsmaßnahmen vergleichsweise gut geplant und organisiert. *M.E.L.* verfolgt zur Qualifizierung für Zukunftsaufgaben eine doppelgleisige Strategie: zum einen die Einstellung geeigneter MitarbeiterInnen, zum anderen die Bereitstellung von Ausbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. Das Unternehmen hat drei Viertel des Weges geschafft, um einen Preis im Wettbewerb „Investors in People“ zu bekommen. Wesentlicher Bestandteil hierfür ist das Erarbeiten einer Matrix des Bedarfs an Fähigkeiten im Betrieb. Diese Matrix wird verglichen mit den in der Belegschaft vorhandenen Fähigkeiten. Das Aufstellen persönlicher Entwicklungspläne für die Beschäftigten schließt daran an.

Ähnlich geht auch *Solvis* vor, um notwendige Qualifikationen und Kompetenzen aufzubauen. Zu Anfang wurde eine Art Bestandsaufnahme durchgeführt: Wer benötigt welche Fortbildung und wo ist diese zu bekommen? Das Weiterbildungsprogramm für die nächsten zwei Jahre umfaßt zum einen, was der einzelne will, zum anderen, was erforderlich ist. Insgesamt lassen sich bei der Ausbildung zwei größere Blöcke unterscheiden: die fachbezogene Qualifizierung und die Weiterbildung in Richtung Gruppenarbeit bzw. Selbstmanagement. Um die Partizipationskompetenz zu verbessern, wurde in den letzten Jahren, angeleitet durch eine Frau, in den einzelnen Arbeitsbereichen Moderationstechnik gelernt. Dies erleichtert das Arbeiten in Arbeitsgruppen, die im Unternehmen als besonders wichtig angesehen wird. Mit solchen naheliegenden Maßnahmen, Mitarbeitende zu einer stärkeren Beteiligung an Entscheidungen im Unternehmen zu motivieren und zu befähigen, stellt *Solvis* eine Ausnahme dar.

Mittlerweile wurden die ursprünglich plenaren Strukturen in allen befragten größeren Betrieben erheblich reduziert, auch in denen, die sich noch immer als Selbstverwaltungsunternehmen verstehen. Kleinere Fir-

men mit bis zu zehn Beschäftigten wie *ARGE*, *Kingswood F. E.* oder *MELICA* sind hiervon ausgenommen. Nach eigener Einschätzung existiert bei der Beratergenossenschaft *MELICA* im Unterschied zu anderen Unternehmen „eine völlig hierarchielose Organisationsstruktur“. Auch sind alle Mitarbeitenden gleichzeitig Eigentümer des Unternehmen. Sie beteiligen sich aktiv an Entscheidungsfindungen und an der Entwicklung von Unternehmenszielen. Vierzehntägig gibt es eine Belegschaftsversammlung, die von den Vollzeitbeschäftigten besucht wird. Sie werden auch an allen wichtigen Managemententscheidungen beteiligt.

Ansonsten sind die Entscheidungen auch in Selbstverwaltungsbetrieben immer stärker in Arbeitsbereiche oder Abteilungen delegiert und damit dezentralisiert. Die in den einzelnen Arbeitsbereichen anstehenden Entscheidungen werden aber weiterhin gemeinsam von den dort Arbeitenden gefällt. Gleichzeitig gibt es jeweils eine Art Geschäftsführungsgremium, das für die laufenden Alltagsentscheidungen zuständig ist und sich meist wöchentlich trifft. Parallel zur Dezentralisierung kommt es demnach gleichzeitig auch zu einem Zentralisierungseffekt. Nur wesentliche Entscheidungen wie Aufnahme neuer Genossenschaftsmitglieder oder Gesellschafter, Jahresabschluß, Bilanz und die Prognose der Arbeitsbereiche sowie deren Investitionsvolumen werden im groben Rahmen weiterhin im Gesamtplenum beschlossen. Die umfassende Entscheidungsbeteiligung aller Mitarbeitenden bleibt auf Treffen in größeren Intervallen von vierteljährlich (*remember*) bis sogar jährlich (*M.E.L.*) begrenzt.

Als Beispiel für die Struktur in größeren Selbstverwaltungsbetrieben kann *Solvis* dienen. Dort wird versucht, möglichst viele Entscheidungen am Arbeitsplatz zu belassen. Darüber steht die Arbeitsgruppe und darüber die Geschäftsführungsgruppe. Im geschäftsführenden Gremium sind MitarbeiterInnen aus jedem Arbeitsbereich vertreten. Darin werden die bereichsübergreifenden Entscheidungen und die Vorbereitung für die GesellschafterInnenversammlung getroffen, die das gesetzgebende Gremium darstellt. Alles, was Ziele, Personelles etc. betrifft, wird dort entschieden.

Die gesellschaftsrechtliche Einbindung der Beschäftigten nimmt bei großen Selbstverwaltungsunternehmen immer mehr ab und pendelt sich in Richtung 50 Prozent oder 60 Prozent ein. Bei *Solvis* sind von den 45 Mitgliedern der Belegschaft 26 Gesellschafter, bei *Wagner* von 80 MitarbeiterInnen 38 MiteigentümerInnen. Bis zu einer Größenordnung von etwa zehn Mitarbeitenden gelingt die Einbindung bei den Vollzeitbeschäftigten oftmals noch zu 100 Prozent. So sind bei *MELICA* noch alle ganztags Tätigen Gesellschafter und bei *remember* nur zwei von dreizehn Beschäftigten nicht Mitglieder der Genossenschaft. Mit wachsender Beschäftigtenzahl scheint eine solche vollständige Einbindung von der Gruppenkohäsion bzw. vom Zusammenhalt der Gruppe her immer schwieriger zu werden.

Auch in den Unternehmen, die keine ausgeprägte genossenschaftliche Unternehmenskultur aufweisen, spielen partizipative Strukturen, große



Informationsoffenheit und Einbindung zumindest einer Teilgruppe in die zentralen Unternehmensentscheidungen eine wichtige Rolle. So werden bei der AN Kompetenzen im Hinblick auf eigenverantwortliches Arbeiten den Beschäftigten abverlangt, indem die Monteure auf den Baustellen als Team sehr selbstständig bzw. selbstorganisiert arbeiten. Das Unternehmen unterscheidet sich insofern von anderen durch die großen Gestaltungsfreiräume der MitarbeiterInnen an ihren Arbeitsplätzen. Außerdem finden MitarbeiterInnenversammlungen zwei- bis dreimal im Jahr statt. In den Arbeitsbereichen wie Vertrieb, Montage, Entwicklung etc. erfolgen die Treffen im zweiwöchigen Abstand. Die zentralen Unternehmensentscheidungen fällen die zwei Geschäftsführer mit den sechs BereichsleiterInnen, acht Personen sind also daran beteiligt.

3. Innerbetriebliche Umweltmaßnahmen und ökologische Produktentwicklung

Eine Auseinandersetzung mit ökologischen Fragen fand bei allen aus dem Energiebereich befragten Unternehmen von Beginn an statt. Zu den selbstverständlichen innerbetrieblichen Umweltmaßnahmen gehört der umweltverträgliche Einkauf von Büromaterial, der Einsatz umweltfreundlicher Reinigungsmittel sowie Mülltrennung und -vermeidung. Ebenfalls wird – naheliegenderweise – oft die Energieeinsparung genannt. Eine eigene Küche mit gesunder Ernährung wie bei *Wagner Solar* stellt allerdings eine Besonderheit dar. Auch sonst fehlen manche spektakuläre Umweltmaßnahmen, weil etwa die Hälfte der Unternehmen im weniger belastend wirkenden Dienstleistungssektor arbeiten. Außerdem geben etwa die Hälfte der Unternehmen (*remember / Solvis / EnergieBau / M.E.L.*) als Grund an, daß ihnen das Gebäude nicht gehört, so daß sie Gebäudedämmung, Stromerzeugung oder Heizungsanlagen nicht entsprechend ihren eigenen Ansprüchen organisieren.

Ein Musterbetrieb bei der innerbetrieblich Umweltverantwortlichkeit stellt *Kingswood F. E.* dar. Vor drei Jahren wurde eine ökologische Bestandsaufnahme durchgeführt. Diese wird in regelmäßigen Abständen aktualisiert. Zu den daraus resultierenden Maßnahmen zählen Energiesparen, der Gebrauch von umweltfreundlichen Materialien und die Vermeidung von unnötigem Abfall. Praktisch alles wird wiederverwendet. Möglich ist dies nur, weil sich die gesamte Belegschaft entsprechend engagiert. Neue Belegschaftsmitglieder werden in diese Aktivitäten zuerst durch die alltägliche Mitarbeit einbezogen, damit sich so ein gewisses Einfühlungsvermögen entwickeln kann. Anschließend übernehmen einzelne Genossenschaftsmitglieder die Einarbeitung am praktischen Beispiel. Dies hat sich als sehr erfolgreich herausgestellt. Auch MitarbeiterInnen, die nicht aus einem umweltorientierten Zusammenhang kommen, sind mittlerweile alle eifrige Wiederverwerter.

In den meisten Unternehmen führen die MitarbeiterInnen die verschiedenen umweltverantwortlichen Aktivitäten von sich aus durch. Sie wer-

den in den Arbeitsbereichen besprochen und dann als Aufgabe verteilt. Es gibt also jeweils jemanden, der zuständig ist. Beispielsweise wird bei *Recoverable* verschiedenen Beschäftigten ein eigener auf den Umweltschutz ausgerichteter Verantwortungsbereich zugeordnet. Schwierigkeiten grundsätzlicher Art treten dabei keine auf, manchmal vielleicht im Hinblick auf die Sorgfalt des Einzelnen. Mehrfach wird sogar betont, daß die Beachtung ökologischer Belange bei den Mitarbeitenden nicht nur im Betrieb, sondern auch privat verankert ist, so auch bei dem Ingenieurbüro *remember* e.G. Daraus resultiert unter anderem die private und betriebliche Beteiligung an „Stadtteilauto“ (*Car Sharing*).

Bei produzierenden Unternehmen wie *Solvis* sind die innerbetrieblichen Umweltmaßnahmen komplexer und aufwendiger. So gibt es in der Produktion eine zusätzliche Absauganlage für die Steinwollverarbeitung. Außerdem wird Lötwasserentsorgung, Abfalltrennung sowie das Absaugen der Dämpfe beim Lötén praktiziert. Mit Lieferanten kommt es teilweise auch zu Diskussionen über die Verpackung. Die Reaktionen sind meistens positiv. Außerdem kooperiert *Solvis* beim Solarabsorber mit einem Betrieb, der ohne Galvantechnik auskommt, obwohl dessen Preise relativ hoch liegen. Ähnlich konsequent handelt die Firma *Wagner*, wenn sie sich bemüht, auf den Einsatz von PVC zu verzichten. In diesem Unternehmen werden sogar – für Betriebe dieser Größenordnung eine Seltenheit – eigene Umweltverträglichkeitsprüfungen durchgeführt.

Häufiger läßt sich das Phänomen beobachten, daß innerbetriebliches Umweltmanagement das jeweilige Leistungsangebot am Markt widerspiegelt. Bei *AN* ist eine Aktivität im Haus der Einsatz eines Blockheizkraftwerks. Damit wird ein Produkt aus der früher eigenen Produktion eingesetzt. Ähnliches praktiziert *EnergieBau Köln* durch die Eigennutzung einer Photovoltaikanlage zur Stromerzeugung. Der Verein *ARGE* setzt sich seit seiner Gründung mit ökologischen Fragen, insbesondere mit Energiethemen auseinander. Entsprechend gibt es auch daran orientierte innerbetriebliche Umweltmaßnahmen wie Stromsparen. Allein durch den bewußten Umgang mit Energie werden dort viele Tausend Schillinge pro Jahr gespart.

Umweltverträgliches Handeln und regionale Orientierung sind oft eng miteinander verknüpft. Entsprechend nimmt die Firma *EnergieBau Köln* aus Kosten-, aber auch aus Umweltschutzgründen nur Aufträge an Baustellen in der Region an. Auch hier gibt es Parallelen zu *AN*, da dort bei der Montage von Windkraftanlagen im Ausland darauf geachtet wird, daß die Materialien und tragende Teile wie der Turm vor Ort bezogen werden oder Unternehmen der Region die Erstellung übernehmen. Beiden Firmen betonen, daß die örtliche oder regionale Beschaffung unter Umweltgesichtspunkten ein wichtiger Schritt ist. In eine ähnliche Richtung weisen auch Pläne von *Solvis*, wenn als Strategie zur ökologischen Qualitätssicherung bei der Beschaffung die Entfernungen reduziert und möglichst alle Materialien in Deutschland bezogen werden sollen.

Etwa ein Drittel der Firmen zeichnet sich durch ein systematisches Umweltmanagement aus. So wurde bei den beiden englischsprachigen Un-



ternehmen *Kingswood F. E.* und *Recoverable* schon zu einem frühen Zeitpunkt eine Analyse über mögliche ökologische Maßnahmen im Betrieb durchgeführt und anschließend umgesetzt. Bei *Solvis* ist ebenso wie bei *M.E.L.* die Durchführung eines Öko-Audits geplant. Von der Firma *Wagner* wurde diese Umweltzertifizierung als eines der ersten Unternehmen in Deutschland bereits abgeschlossen. Als Folge gibt es eine Umweltbeauftragte, die auch Sicherheitsbeauftragte ist. Aufgaben wie Recycling, Mülltrennung etc. sind jeweils im Handbuch für Umweltmanagement festgelegt. Ähnliches gilt für das geplante Verfahren bei *Solvis*. Aktuell wurde dort eine Frau eingestellt, die das Qualitätsmanagement nach der ISO 9000 durchführt. Sie ist anschließend auch für das Öko-Audit verantwortlich, über das dann ein umfassendes Umweltmanagementsystem aufgebaut wird.

Von den realisierten Umweltmaßnahmen werden nach innen wenig positive Auswirkungen gesehen. Ausnahmen sind die Firmen *Wagner* und *M.E.L.*, wenn sie eine stärkere Motivation der MitarbeiterInnen nennen. Kosteneinsparungen geben nur knapp die Hälfte der Betriebe als Effekt an. Im Gegenteil: Mehrfach werden sogar Kosten als Begründung für die fehlende Umsetzung weiterer Maßnahmen genannt.

Nach außen sieht nur *remember* als Folge der innerbetrieblichen Umweltaktivitäten keine positive Imagewirkungen bei den Auftraggebern. Diese halten fachliche Kompetenzen für wichtiger. Dagegen setzt *Wagner* sowohl das Öko-Audit als auch den Blauen Engel bei den Sonnenkollektoren gezielt ein, weil sich damit bessere Ergebnisse beim Verkauf erzielen lassen. Auch bei *AN* stehen die innerbetrieblichen Umweltmaßnahmen in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Unternehmenszweck, umweltverträgliche Energieumwandlungsanlagen zu erstellen: Sie dienen der Glaubwürdigkeit des Unternehmens. Von *M.E.L.* wird die entsprechende Erwartungshaltungen einiger KundInnen ausdrücklich betont. So verlangt das Department of the Environment die Einhaltung bestimmter Standards, bevor dort ein Angebot abgegeben werden kann. Insofern helfen innerbetriebliche Umweltmaßnahmen, Aufträge hereinzubekommen. Sie sind für Marketingzwecke wichtig, können im Einzelfall sogar zum ausschlaggebenden Faktor werden.

Alle Unternehmen bieten naheliegenderweise ökologische Produkte oder Dienstleistungen an, da dies mit zu den Auswahlkriterien gehört. Die einzelnen Leistungen sollen deshalb an dieser Stelle nicht erläutert werden, sondern können bei den Einzelporträts nachgelesen werden. Interessanter dürfte sein, daß in den meisten Fällen die Produkt- oder Dienstleistungsidee mit einer sozialorganisatorischen Besonderheit verknüpft ist. Erst diese Verbindung macht in vielen Fällen den relativen Erfolg der befragten Firmen erklärbar, die sehr häufig zu den Pionieren bzw. Marktführern in ihrem Segment gehören.

Nur in Ansätzen läßt sich dies bei der Ingenieurgruppe *remember* erkennen, die in verschiedenen Bereichen wie Energie- und Meßtechnik arbeitet. Dieser Ansatz einer interdisziplinären Zusammenarbeit ist noch nicht ausreichend umgesetzt und genutzt. Deutlicher wird dies bei der

aktuellen Überlegung, den Vertrieb von Kraft-Wärme-Kopplungen zu organisieren, indem das Unternehmen gleichzeitig in das Contracting einsteigt. Bisher erweisen sich die Investitionskosten häufig als Haupthinderungsgrund für die Errichtung von Anlagen zur Kraft-Wärme-Kopplung. Diese Schwierigkeit fällt weg, wenn die Finanzierung gelöst ist, indem die Anlagen selbst betrieben werden und eine Amortisation über die Energieeinsparungen erfolgt.

Die Firma *AN* hat eine ähnliche Form der Absatzsicherung schon vergleichsweise weit entwickelt. Das wichtigste ökologische Produkt von *AN* sind Windkraftanlagen. Der Absatz erfolgt vor allem an Betreibergemeinschaften, die in den letzten Jahren verstärkt entstanden sind. Nicht zuletzt mit ihrer Hilfe erzielten die Hersteller von Windkraftanlagen in Deutschland im letzten Jahr einen Umsatz von einer Milliarde DM. Auch die MitarbeiterInnen von *AN* engagieren sich als Mitgesellschafter bei solchen Betreibervereinigungen. Dies legt die Vermutung nahe, daß das Unternehmen einen Teil seines Absatzes organisiert, indem Betriebsmitglieder selbst als Kunden agieren.

Die gute Marktposition bei solarthermischen Anlagen der Firma *Wagner* gelingt durch eine verstärkte Einbindung der KundInnen durch die angebotenen Möglichkeiten des Selbstbaus. Beim Selbstbau existiert wenig Vergleichbares auf dem deutschen Markt. Unter Marketingaspekten gibt es zudem von seiten des Unternehmens gute Beratungen und viele Referenzen. Diesen Ansatz betreibt *ARGE* in einer sonst kaum wiederzufindenden Perfektion, indem vor allem Beratungsleistungen zur erneuerbaren Energie für die Bevölkerung in Österreich angeboten werden. Ziel ist es, in jeder Gemeinde Selbstbaugruppen für Kollektoren zu organisieren. Durch diese Aktivitäten wurden bereits mehr als 300.000 Quadratmeter Kollektorfläche in Österreich installiert. Bei der Entwicklung der Idee der Selbstbaugruppen waren mehrere fachlich versierte Personen beteiligt. Ohne deren intensiven fachkundigen Einsatz wären die Aktivitäten des Vereins nicht so erfolgreich verlaufen.

Auch *CAT* arbeitet verstärkt über Aufklärung und zwar mit der Wirkung des guten Beispiels. Ziel ist es, an der Verbreitung nachhaltiger und umweltverträglicher Lebensstile durch eigene Umsetzung und deren Präsentation mitzuwirken. In dem Zentrum werden verschiedene Formen ökologischen Managements anschaulich und wirkungsvoll vorgestellt. Auf diese Weise sollen Menschen damit vertraut werden, daß es Umweltprobleme gibt, aber eben auch Lösungen. Diese bietet die Genossenschaft selbst an. Insofern gehört sie zu den wenigen Beispielen, in denen praktische Handlungsmöglichkeiten ganzheitlicher Art aufgezeigt werden. Verdeutlicht wird, was der Einzelne selbst machen kann. Das Zentrum war das erste seiner Art in Großbritannien. Als Besucherzentrum arbeitet es sehr erfolgreich: Pro Jahr kommen etwa 80.000 BesucherInnen. Bei fast allen befragten Unternehmen, lassen sich solche sozialorganisatorischen Ausformungen der Geschäftsidee erkennen. Bei der *Energie-Bau* besteht sie nicht in der Zusammenarbeit mit den Endkunden, sondern in der engen vertikalen und horizontalen Kooperation mit anderen



Betrieben. Gemessen am Umsatzanteil sind die photovoltaischen Anlagen das wichtigste ökologische Produkt des Unternehmens. Da Photovoltaikmodule zur Zeit auf dem Markt nur sehr unzureichend angeboten werden, tritt das Unternehmen als Großbesteller auf, der die im Betrieb nicht benötigten Module mit geringen Handelsspannen an andere Unternehmen „weiterleitet“. Es wird also eine Art Maklerfunktion übernommen. Für die Zukunft ist vorgesehen, die „Bereiche Bau kompletter Häuser“ und „handwerkerunterstützte Eigenleistung“ auszubauen. Dies ist letztlich in der Struktur des Unternehmens mit seinen verschiedenen Bereichen von der Wärmedämmung bis hin zum Einbau von Solarenergie schon angelegt. Mit einem ökologischen Baustoffhandelsbetrieb wurde deshalb eine Bauträgergesellschaft gegründet, bei der beide Unternehmen je 50 Prozent der Anteile halten. Dieser Bauträger bietet als Generalunternehmer die Erstellung von kompletten Häusern und damit komplette Problemlösungen an.

Im Unterschied zu anderen Branchen gehen die Einschätzungen über die Zusammengehörigkeit von Ökologie und Partizipation eindeutig in eine Richtung. Ausdrückliche Zweifel werden nur von Seiten des Ingenieurbüros *remember* formuliert: Partizipativ ausgerichtete Unternehmen eignen sich nicht in jedem Fall besser für ökologische Aufgabenstellungen. Vor allem das Betriebsmodell der Selbstverwaltung weist organisatorische Schwächen auf. Von Vorteil ist zwar, daß alle Betriebsmitglieder ein grundlegendes ökologisches Selbstverständnis aufweisen. Bei strafbarer Organisation lassen sich aber auch ohne dieses Verständnis Erfolge erzielen.

Die Firma *Solvis* äußert sich noch relativ vorsichtig, wenn sie erklärt, ein partizipativ ausgerichtetes Unternehmen eigne sich mehr als andere Firmen für die Herstellung und den Verkauf ökologischer Produkte. Nicht zuletzt wird dies mit der solidarischen Finanzierung durch externe Kapitalbeteiligung begründet: Zwar befindet sich Ökologie mittlerweile generell auf dem Weg zum Mainstream. Auf dem konventionellem Geldmarkt wäre mit der von *Solvis* gebotenen Rendite aber keine so hohe Anzahl von Beteiligungen zustande gekommen.

Meistens fehlt allerdings bei der Bejahung, daß Ökologie und Partizipation zusammengehören, eine Begründung. Die Formulierung von *Energie-Bau* „Das gehört ja irgendwie zusammen“ veranschaulicht dies. Ähnlich klingt die Einschätzung aus der Genossenschaft *Kingswood F. E.*, nach der eine auf Mitbestimmung angelegte Struktur für Umweltbetriebe angemessener ist. Die Philosophie „Small is beautiful“ gehört deshalb im Unternehmen ebenso zum Selbstverständnis wie die kollektive Organisation der Arbeit. Beides wird als ein untrennbarer Bestandteil gesehen. Vor allem im englischsprachigen Raum scheint es darüber bei den befragten Unternehmen kaum einmal Zweifel zu geben. So wird von *Recoverable* die Unternehmensform der Genossenschaft als das einzige geeignete Instrument angesehen, mit dessen Hilfe die Produktion oder der Vertrieb ökologischer Produkte oder Dienstleistungen eingeführt werden kann. Und auch beim *Centre for Alternative Technologies* sind die Mitglieder über-



zeugt: Arbeitermitbestimmung und eine ökologische Orientierung gehen Hand in Hand. Genossenschaften beinhalten für sie die soziale Dimension von Ökologie und Nachhaltigkeit. Eine einleuchtende Begründung enthält letztlich nur die Argumentation von *Wagner Solar*. Dort werden vor allem die Motivationswirkungen von partizipativ ausgerichteten Unternehmen hervorgehoben. Außerdem, so die Überzeugung, sind die MitarbeiterInnen durch die dortigen Strukturen generell gut informiert und können deshalb ihr Wissen auch besser nach außen vermitteln mit den entsprechend positiven Auswirkungen für die Herstellung und vor allem den Vertrieb ökologischer Produkte.

4. Überbetriebliche und zwischenbetriebliche Kooperationen

Eindeutiger Schwerpunkt der Mitgliedschaften in Organisationen und Verbänden liegt bei den Befragten bei ökologisch orientierten überbetrieblichen Branchenkooperationen. *MELICA* gehört hier zu den Ausnahmen, wenn betont wird, daß es keine entsprechende Mitgliedschaft gebe. Alle anderen kooperieren immer mit geeigneten Zusammenschlüssen. Die Hauptanforderungen an solche Organisationen sind, die Unternehmen beim technischen Know-how auf dem neuesten Stand zu halten, Erfahrungsaustausch und Informationen zu organisieren und – schon seltener – über qualifizierte Beratung gute Arbeitsverfahren sicherzustellen. Von den Firmen im deutschen Sprachraum nennt *Solvis* an Branchenorganisationen den Deutschen Fachverband Solarenergie (DFS), bei dem auch *Wagner Solar* Mitglied ist. In diesem Zusammenhang fällt auf, daß mittlerweile mehrere Unternehmen ihr Engagement nicht mehr auf den alternativen Sektor beschränken. *Solvis* beteiligt sich zunehmend mehr in klassischen Wirtschaftsstrukturen wie dem Marketingclub und dem Bundesverband Einkauf und Materialwirtschaft. Auch *EnergieBau Köln* betont seine Mitgliedschaft in der Industrie- und Handelskammer, in der Handwerks- und in der Architektenkammer. Das Unternehmen gehört in diesem Zusammenhang dem Club ökologischer Handwerker an, der von der Handwerkskammer Düsseldorf ins Leben gerufen wurde. Von den Organisationen wird insbesondere Unterstützung bei der Öffentlichkeitsarbeit erwartet. Die Ansprüche mehrerer Unternehmen an solche Mitgliedschaften gehen weiter. Beispielsweise besteht bei *AN* die Hoffnung auf mehr Chancen für die Durchsetzung gemeinsamer Interessen und auf Lobbyarbeit. Deshalb ist *AN* Mitglied in der Fördergesellschaft Windenergie und im Firmenbeirat des Verbandes der Betreibergesellschaften von Windkraftanlagen. Genannt wird außerdem die Mitarbeit beim VDMA (Verband der Maschinen- und Anlagenbauer), in dem sich eine Interessengemeinschaft Windkraftanlagen gegründet hat. Der Grund für das zunehmende Engagement in herkömmlichen Lobbyorganisationen liegt unter anderem darin, daß die neuen im Ökologiesektor entstandenen Verbände für eine fundierte Lobbyarbeit zu wenig durchsetzungsfähig sind. Ihnen fehlen die dafür erforderlichen wirtschaftlichen Grundla-



gen und effiziente Entscheidungsstrukturen. Neben den Branchenzusammenschlüssen steht an zweiter Stelle die Mitgliedschaft in politisch agierenden Umweltorganisationen. *Remember* kooperiert beispielsweise mit dem Bund der Energieverbraucher beim sogenannten Phönixprojekt. Über intensive Öffentlichkeitsarbeit wird hier versucht, Solaranlagen sehr preisgünstig und in großer Anzahl an die Endkunden zu vertreiben. Entsprechend erhofft sich das Unternehmen hier vor allem eine Unterstützung beim Marketing und bei der Informationsgewinnung. In den meisten Fällen sind solche Mitgliedschaften aber naheliegenderweise umweltpolitisch motiviert. Beispielsweise wenn *Recoverable* mit der Umweltschutzorganisation Greenpeace zusammenarbeitet. Dies hilft im ersten Schritt vor allem den Umweltorganisationen, indem z.B. Greenpeace ähnlich wie fünf weitere Organisationen von der Genossenschaft finanzielle Unterstützung erhielt.

Mitgliedschaften in Organisationen, die bei Fragen der Partizipation Unterstützung geben, werden nur von den deutschen und britischen Firmen genannt. Bei letzteren ist es immer *ICOM* bzw. eine der *ICOM* angeschlossene Agentur für Genossenschaftsentwicklung (*CDA*). Dies gilt beispielsweise für *Kingswood F. E.* und *M.E.L.* Die deutschen Unternehmen sind alle Mitglied entweder beim *NETZ für Selbstverwaltung und Selbstorganisation* oder einer der Unterorganisationen wie dem *NETZ Hessen*. Über die Erfahrungen damit wird wenig ausgeführt. *AN* betont allerdings, daß die Mitgliedschaft im *NETZ für Selbstverwaltung und Selbstorganisation* freiwillig ist, während sie in der *IHK* zwangsweise zustandekam. Einen ausdrücklichen Wunsch äußert in diesem Zusammenhang nur *Solvis*, nämlich die Entstehung eines Erfahrungsaustauschs produzierender Unternehmen aus dem Selbstverwaltungsbereich. Bisher existieren in diesem Sektor kaum Produktionsbetriebe mit 50 oder mehr MitarbeiterInnen. Vor allem die Verbindung von Selbstverwaltung und Serienproduktion ist selten, so daß hier organisatorische Hilfe wichtig wäre.

Neben den verbandsartigen Kooperationen wird vor allem auf Formen der horizontalen und vertikalen Zusammenarbeit verwiesen. Ebenfalls werden mehrfach Auftraggeber bzw. KundInnen ausdrücklich als wichtige Kooperationspartner genannt. Erstaunlich schwierig gestaltet sich vor allem die horizontale Zusammenarbeit im Solarbereich. Betriebe mit ähnlichen Angeboten werden als Konkurrenten und nicht als potentielle Partner begriffen. Entsprechende Hinweise erfolgen außer durch das Beratungsunternehmen *M.E.L.* nur bei den Solarunternehmen. So liegen die Gründe, die eine Kooperation bei ökologischen Aktivitäten oder Fragen der innerbetrieblichen Partizipation besonders erschweren, laut *remember* vor allem in der Konkurrenz zwischen Betrieben, die in ähnlichen Bereichen arbeiten. Über einen Wissensvorsprung läßt sich ein Akquisitionsvorsprung erzielen. Kooperation beinhaltet aber immer auch den Austausch von Wissen, so daß von daher die Konkurrenzproblematik naheliegt.

Ähnlich argumentieren die Firmen *Wagner* und *Solvis*. Der Wettbewerb erschwert oftmals eine Kooperation. Er bewirkt, „daß man sich gegen-



seitig die Butter vom Brot holen will.“ Deshalb kommt es im thermischen Bereich kaum zur Zusammenarbeit bzw. nur indem viele Energieberater als KundInnen beliefert werden. Auch beim Solarstrom erschwert der starke Wettbewerb Kooperationen. Deshalb konzentriert sich *Wagner* auf den Vertrieb in Hessen und sucht sich Partner für eine Kooperation aus anderen Regionen. Insofern existiert im Solarstrombereich ein kleiner überregionaler Kooperationsverbund. *Solvis* sieht die Hauptschwierigkeiten jedoch darin, daß keine geeigneten Kooperationspartner bekannt sind. Selbst mit Lieferanten, die traditionell organisiert sind, treten Probleme auf. Bis sie aufgrund des Andersseins des Unternehmens Vertrauen gewonnen haben, vergehen zum Teil Jahre.

Die wichtigsten Möglichkeiten für Zusammenarbeit bieten sich laut *M.E.L.* bei der Abwicklung von Aufträgen. Ein Beispiel dafür sind die monatlichen Planungstreffen mit den Partnern an der Universität Aston. Die Mehrzahl der Aufträge wird zusammen mit anderen Agenturen abgewickelt. Darin spiegeln sich die betriebsinternen Beteiligungsstrukturen wider: Die MitarbeiterInnen sind eher bereit, Ideen und Sachverstand zu teilen, als sie eifersüchtig für sich zu behalten. Viele der KundInnen schätzen das. Problematisch bei diesen Beziehungen zu anderen Beratungsfirmen ist immer ein Element der Doppeldeutigkeit: Sind sie nun Partner oder Konkurrenten? Das kann sich täglich ändern. Es gibt Fälle, in denen ein anderes Beratungsunternehmen bei einem Auftrag als Partner mitarbeitet und gleichzeitig als Mitbewerber bei der Vergabe eines anderen Auftrags agiert.

Nicht zuletzt aufgrund der Konkurrenzproblematik nehmen vertikale Kooperationen einen höheren Stellenwert ein. Sie werden bei der zwischenbetrieblichen Zusammenarbeit am häufigsten genannt. Der wichtigste Kooperationspartner von *AN* auf betrieblicher Ebene ist *Bonus Energy*. Das Unternehmen verkauft die Produkte dieser Firma in Lizenz und entwickelt gemeinsam mit *Bonus Energy* die Anlagen weiter. Wegen der geringen Fertigungstiefe des Produkts ist das Unternehmen auf verschiedene Lieferanten von Vorprodukten angewiesen. Hier bestehen in der Regel feste Kooperationen auf der Basis von Rahmenvereinbarungen. Auch *EnergieBau Köln* nennt vor allem vor oder nachgelagerte Unternehmen für die Zusammenarbeit. Dies sind unter anderem die Firma *Isofloc* im Bereich der Lieferung und des Einbaus ökologischer Dämmaterialien, die Firma *Solvis* im Bereich thermischer Solaranlagen. Beim Einbau von Solaranlagen wird regelmäßig mit vier Handwerksbetrieben der Elektrobranche zusammengearbeitet.

Erstaunlich selten werden die Vorteile oder Gründe für Kooperation sichtbar. Erklären läßt sich dies damit, daß Zusammenarbeit den befragten Unternehmen als selbstverständlich erscheint. Beispielsweise arbeitet die Genossenschaft *Kingswood F. E.* mit drei anderen unabhängigen Projekten dieser Art zusammen, um einen abgestimmten Preis für Altpapier auszuhandeln sowie gemeinsame Versicherungsabschlüsse und Großeinkäufe vorzunehmen. Zu den wichtigsten Kooperationspartnern von *ARGE* gehören die Feistritz-Werke, die den Verein auch finanziell unter-

stützen. Sie verfügen über Photovoltaik-Module und ein Elektroauto und stellen den MitarbeiterInnen ihr Firmengelände für Führungen zur Verfügung. Dies kann als ein in der Befragung nur selten vorkommendes Beispiel für eine gelungene Sponsorpartnerschaft gewertet werden.

5. Gestaltung der politischen Rahmenbedingungen

Für die nächsten Jahre wird erwartet, daß sich alle regenerativen Energien am Markt durchsetzen. Auch infolge des Kreislaufgesetzes wird sich für die Entwicklung ökologischer Marktangebote einiges tun. Viele der im Sektor Energie realisierbaren Projekte werden aber auch in Zukunft vergleichsweise klein sein. Beispielsweise wurde die Einschätzung genannt, daß in den meisten Fällen nicht mehr als fünf bis zehn Arbeitsplätze damit verbunden sind. Insofern stellen sie ein ideales Betätigungsfeld für partizipativ orientierte Unternehmen dar. Bei einer überschaubaren Größe kann ein Vorteil von Selbstverwaltungsbetrieben, ihre Flexibilität, leichter zum Tragen kommen. Insofern werden sie in diesem Sektor voraussichtlich weiterhin ihren Platz finden.

Viele Leistungsangebote, besonders der Bereich regenerativer Energien, sind gegenwärtig noch eine Domäne partizipativer Klein- und Mittelbetriebe. Der Wettbewerb durch etablierte Betriebe nimmt allerdings zu. Dies gilt besonders laut *Solvis* für den Solarbereich. Deutschland ist in Europa der größte Markt bezogen auf die Stückzahlen. Es gibt eine nur schwer überschaubare Anzahl von Anbietern, viele Kleinbetriebe und viele Importeure. Von daher sind vor allem im Entwicklungsbereich hohe Investitionen erforderlich. Die Solar- und die Brennwertechnik sind gegenwärtig die einzigen Bereiche dieser Branche, die wachsen. Entsprechend existiert ein großer Druck von seiten der konventionellen Anbieter, besonders von Unternehmen aus der Branche der Heizungstechnik. Große traditionelle Unternehmen verfügen über eingespielte Vertriebsstrukturen. Auch können sie bei Verlusten aufgrund eines höheren finanziellen Polsters längere Zeit durchhalten. Viele von ihnen sind bei der Brennwertechnik mit ihren neuen Produkten erst bei der zweiten Produktgeneration eingestiegen. Die kleinen Firmen hatten bis zu diesem Zeitpunkt den Markt aufbereitet und sich mit den hinderlichen Verordnungen auseinandergesetzt.

Damit deshalb die Schaffung von Arbeitsplätzen besser gelingt, werden zur Stärkung und Konsolidierung ökologisch orientierter Klein- und Mittelbetriebe eine Reihe von Vorschlägen gemacht. Dabei wird in keinem Fall befürwortet, eine Unterstützung für ökologische Aktivitäten an innerbetriebliche Mitbestimmung zu binden. Als Problem für viele Umweltunternehmen erweist sich die Beschaffung von Kapital. Eine Anregung besteht deshalb darin, eine eigene Form von Eigenkapitalbildung für Unternehmen in diesem Bereich zu entwickeln oder Sicherheiten zu gewähren, die sich für die Beschaffung von Fremdkapital nutzen lassen. Dazu könnten beispielsweise die Erweiterung des Absicherungspro-



gramms für Kleinfirmen oder Absicherung von Firmen auf Gegenseitigkeit gehören. In diese Richtung geht auch die Argumentation der schwedischen Firma *MELICA*. Um das Wachstum kleiner Unternehmen zu fördern, ist nach ihrer Einschätzung von seiten der Regierung die Einleitung von Maßnahmen zweckmäßig, die ihnen eine Konsolidierung über eine geringere Gewinnbesteuerung erlaubt. Zwar bestehen in Schweden für einen Zeitraum von einem Jahr schon entsprechende Möglichkeiten. Deren Ausdehnung auf eine Dauer von fünf Jahren wird aber für erstrebenswert gehalten.

An erster Stelle bei den vorgeschlagenen politischen Maßnahmen steht allerdings die Einführung einer Ökosteuer. Durch den ökologischen Umbau des Steuersystems und die ökologische Reformierung der Mittelstandsförderung könnte viel zur Unterstützung von Umweltunternehmen geschehen. Eine Ökologisierung der Steuerpolitik wird als wichtiges Instrument gesehen, mit dem die Politik statt vorrangig zu verwalten, in Zukunft mehr gestalten könnte. Zu diesem Zweck müssten die Steuern auf herkömmlich erzeugte Energie erhöht werden, da sie zu billig ist, und die Besteuerung normaler Arbeit eine Senkung erfahren. Dies wären entscheidende Schritte in Richtung Weiterentwicklung zu einer ökologisch nachhaltiger wirtschaftenden Gesellschaft. Die konsequentere Förderung einer Kreislaufwirtschaft wird als sinnvolle Ergänzung dazu ebenfalls mehrfach betont.

Zur Zeit ist insbesondere der Solarbereich, aber auch die Windenergie auf Förderungen angewiesen. Dies wird immer wieder betont, obwohl generell eine starke Ambivalenz gegenüber Förderprogrammen für den Einsatz regenerativer Energien besteht. Einerseits wird sie als unverzichtbar angesehen, solange die Umweltkosten in die herkömmliche Energieerzeugung nicht integriert sind. Gleichzeitig werden die Wirkungen aber immer als widersprüchlich erfahren. Öffentliche Förderprogramme sind nur schwer kalkulierbar. Ihre Unstetigkeit erweist sich als Problem. Sie bieten keine Planungssicherheit, weil sich nicht einschätzen lässt, wann der dafür von den öffentlichen Haushalten bereitgestellte „Topf“ leer ist. Von den befragten Unternehmen waren zuletzt davon das Ingenieurbüro *remember* und *EnergieBau* betroffen.

Meist werden Förderungen erst einmal angekündigt und dann passiert vorläufig nichts. In dieser Situation verzögern sich alle Aufträge. Sie werden nur noch bei Bewilligung der Fördermittel erteilt. Anschließend kommt es zu einem Boom. Nach einer gewissen Zeit fällt die Förderung weg und alles bricht wieder zusammen. Diese Schwankungen bedeuten durch die sehr wechselhaften Auslastungen für kleine Betriebe erhebliche wirtschaftliche Risiken. Die Verteuerung der konventionellen Energieträger, indem dort die Vollkosten berechnet werden, sehen viele Betriebe deshalb als besseres Instrument an als direkte Förderungsmaßnahmen. Solange die Energiepreise absolut zu niedrig liegen, bleiben allerdings öffentliche Förderprogramme für Anlagen zur thermischen und photovoltaischen Energiegewinnung wichtig. Ergänzend werden finanzielle Anreize für die KundInnen als sinnvoll angesehen. Förderpro-



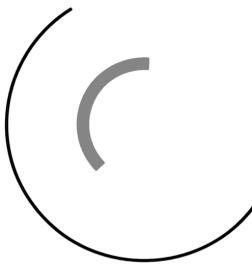
gramme schaffen so einen Ausgleich zwischen dem ökologischen und dem individuellen Nutzen solcher Anlagen.

Kritik geäußert wird auch an verschiedenen Hemmnissen, mit denen der Einsatz regenerativer Energien behindert wird. Dazu gehört beispielsweise die Baugenehmigung bzw. die Bauartzulassung bei Solaranlagen. Erheblich Erschwernisse erfährt auch die Windkraftnutzung durch das geltende Energiewirtschaftsgesetz und die Monopolstellung der großen Stromerzeuger. Sie nutzen diese Monopolstellung durch die Festsetzung erhöhter Netzanschlußkosten für Betreibergesellschaften aus. Zwar existiert eine staatliche Preisaufsicht zur Kontrolle der Monopolstellung. Sie wird aber nur sehr unzulänglich ausgeführt, mutmaßlich wegen der fehlenden Unabhängigkeit der Mitglieder des Kontrollgremiums. Wichtigste Hürden beim Vertrieb der Anlagen sind das Baurecht bzw. die Baubehörden und der „verbeamtete“ Naturschutz. Damit sind eher konventionelle Naturschützer und ihre Organisationen gemeint, die umfassendere ökologische Zusammenhänge wenig berücksichtigen. Weitere Hürden stellen die Energieversorgungsunternehmen dar, die die Konkurrenz durch die kleinen Betreibergesellschaften möglichst zu verhindern trachten.

Die öffentliche Hand als Auftraggeber wird aktuell, zumindest in Deutschland, als problematisch angesehen. Da viele Ausgaben im öffentlichen Sektor gestoppt wurden, ist hier ein Einbruch zu verzeichnen. Die Prognose für die Zukunft sieht noch schlechter aus. Firmen, die bei ihren ökologischen Produkten oder Dienstleistungen auf öffentliche Auftraggeber angewiesen sind, werden Schwierigkeiten bekommen. Als wichtiger Kunde fällt die öffentliche Hand durch die leeren Kassen weitgehend weg. Hinzu kommt beispielsweise beim Verkauf von Anlagen zur Wärme-Kraft-Kopplung das Problem der Zuordnung von Investitions- und Betriebskosten zu verschiedenen Ämtern bei den Kommunen. Die Betriebskosten spielen deshalb oftmals für Entscheidungen eine geringere Bedeutung als die Investitionskosten. Entscheidungsträger zu überzeugen, mehr zu investieren, um über die gesamte Betriebsdauer eine bessere Wirtschaftlichkeit und Umwelteinsparungen zu erzielen, stellt insofern eine kaum lösbare Aufgabe dar.

Dennoch müßte eine Wirtschaftspolitik zur Stärkung ökologisch orientierter Klein- und Mittelbetriebe ebenfalls bei der Auftragsvergabe von Kommunen und öffentlichen Verbänden ansetzen. Diese sollten ihren Blick verstärkt auch auf die ökologischen Grundsätze der Betriebe legen und nicht nur auf deren Kapital und Liquidität. Umweltfragen würde so mehr Gewicht beimessen, als das zur Zeit der Fall ist. Investitionen sollten über Unternehmen abgewickelt werden, die am wenigsten die Umwelt schädigen. Wichtig ist insofern eine verstärkte Nutzung „grüner“ Beschaffungsanforderungen bei Aufträgen, besonders aus dem öffentlichen Sektor. Der Automobilhersteller Rover verlangt von Geschäftspartnern eine nachweisbare Umweltschutzstrategie, bevor von diesen irgend etwas bezogen wird. Die öffentliche Hand könnte diesem Beispiel folgen.

1.1 Erfolgreich mit Windkraft:



AN Maschinenbau und
Umweltschutzanlagen GmbH

Bremen, Deutschland

AN Maschinenbau und
Umweltschutzanlagen GmbH

Das Unternehmen wurde 1984 von 50 ehemaligen MitarbeiterInnen der Fa. Voith Maschinenbau gegründet. Hintergrund war die Stilllegung des Bremer Werks und die Entlassung von 200 Beschäftigten. Unter dem Namen *AN Maschinenbau und Umweltschutzanlagen* entwickelten sich ursprünglich drei Geschäftsbereiche: Blockheizkraftwerke, Anlagen zur anaeroben Vergärung von Abfall und Windkraftanlagen. Die Bereiche weisen hinsichtlich Größe und Umsatzzahlen unterschiedliche Verläufe auf. 1996 wurden die Bereiche anaerobe Vergärung und Blockheizkraftwerke ausgegründet bzw. verkauft, so daß heute bei *AN Maschinenbau und Umweltschutzanlagen* nur noch Windkraftanlagen produziert und vertrieben werden.

Am Unternehmen sind fünf Gesellschafter beteiligt. Zwei davon agieren als geschäftsführende Gesellschafter und ein Gesellschafter ist die HIBEG (Hanseatische Industriebeteiligungsgesellschaft) im Besitz des Landes Bremen. Im Unternehmen arbeiten zur Zeit 60 Beschäftigte in der Regel auf Vollzeitbasis. 1996 wurden ca. 75 Millionen DM Umsätze realisiert. Das Unternehmen wirtschaftet kostendeckend. Die gute Ertragssituation, die durch einen überproportionalen Anstieg des Marktanteils gekennzeichnet ist, wird auf weiterentwickelte, bessere Anlagen und die qualifizierten MitarbeiterInnen zurückgeführt. Neben dem Vertrieb im Inland soll der Export ins Ausland ausgeweitet werden. 22 Anlagen wurden bereits für unterschiedliche Windparks nach China geliefert.

Die wichtigsten Unternehmensziele sind heute:

- das Unternehmen wirtschaftlich zu stabilisieren und die Eigenkapitalbasis zu stärken,
- die Marktposition als einer von fünf führenden deutschen Herstellern auf dem nationalen und internationalen Markt beizubehalten,
- die partizipationsorientierte Unternehmenskultur mit flachen Hierarchien und Raum für Selbstorganisation zu erhalten.

■ Hohes Umweltengagement der MitarbeiterInnen

Die MitarbeiterInnen sind überwiegend umweltengagierte Personen. Dies gilt für alle Hierarchiestufen. Von der Ausbildung her sind die Monteure überwiegend Maschinenschlosser bzw. Elektriker/Elektroniker und die Ingenieure kommen aus entsprechenden Fachrichtungen. Sie erhalten im Betrieb auf die Anlagen und Arbeitsplatzanforderungen hin zusätzliche Qualifizierungen. Die Facharbeiter und Monteure werden gemessen am Tarif überdurchschnittlich entlohnt, während die Ingenieure eher unter dem tariflichen Lohn liegen.

Die wichtigsten Motive, im Unternehmen zu arbeiten, sind das Produkt und das gute Arbeitsklima. Wie sehr sich die MitarbeiterInnen mit dem Unternehmensziel verbunden fühlen, zeigt die hohe Beteiligung an Betreibergesellschaften für Windkraftanlagen. 26 MitarbeiterInnen, darunter auch viele Monteure, engagieren sich als MitgesellschafterInnen verschiedener Betreibervereinigungen.

Das Unternehmen unterscheidet sich von anderen Unternehmen durch große Gestaltungsfreiräume der MitarbeiterInnen an ihren Arbeitsplätzen. Die Kompetenzen im Hinblick auf eigenverantwortliches Arbeiten sind ausreichend vorhanden. Sie werden den Beschäftigten auch abverlangt, wenn beispielsweise die Monteure auf den Baustellen als Team sehr selbständig bzw. selbstorganisiert arbeiten. Es gibt keine Vorarbeiter, allenfalls einen Gruppensprecher als Ansprechpartner für den Kunden. Die Informationspolitik wird für verbesserungswürdig gehalten. Ursachen sind Zeitmangel und organisatorische Probleme.

Die MitarbeiterInnen kommen überwiegend aus einer alternativen Kultur. Vor diesem Hintergrund sind die Motivierung und Befähigung zu einer stärkeren Beteiligung am Unternehmen kein Problem. Eher geht es darum, klare Organisationsstrukturen in den Köpfen zu verankern und ein kostenbewußtes Denken zu lernen.

■ Ständige Verbesserung der Anlagen

80 Prozent der erzielten Umsätze werden mit Windkraftanlagen der Leistungsgröße 600 kW realisiert. Weitere Anlagen entfallen auf die Leistungskategorie 300 kW bzw. 1 MW. Die kleinen Anlagen mit 150 kW spielen keine Rolle mehr. Der Vorteil der Windkraftanlagen ist, daß sie ohne schädliche Emissionen Strom erzeugen und preislich mittlerweile nahezu die Wettbewerbsfähigkeit erreicht haben. Windkraftanlagen sind die ersten Anlagen zur Nutzung regenerativer Energien, die von den Produktionskosten her bei denen von Kohle und Atomkraft liegen. Als weitere Vorteile der Anlagen des Unternehmens wird hervorgehoben, daß sie ausgereift und leistungsfähig sind und dabei leise und zuverlässig arbeiten. Aktivitäten zur Produktentwicklung haben zum Ziel, die Anlagen weiter zu verbessern und noch effektiver zu machen.



Die wichtigsten Hürden beim Vertrieb der Anlagen stellen das Baurecht bzw. die Baubehörden dar und der „verbeamtete“ Naturschutz. Damit sind eher konventionelle Naturschützer und ihre Organisationen gemeint, die weiter gefaßte ökologische Zusammenhänge zu wenig berücksichtigen. Zusätzliche Hürden ergeben sich durch die Energieversorgungsunternehmen, die die Konkurrenz durch die kleinen Betreibergesellschaften möglichst zu verhindern trachten. In der Bevölkerung ist das Interesse an Windkraft groß. Dies zeigt nicht zuletzt das Engagement in Betreibergemeinschaften. Im letzten Jahr erzielten die Hersteller von Windkraftanlagen einen Umsatz von einer Milliarde DM.

Eine innerbetriebliche Umweltmaßnahme ist der Einsatz eines Blockheizkraftwerks im Haus. Bei Montage von Windkraftanlagen im Ausland wird darauf geachtet, daß die Materialien und Teile wie beispielsweise der tragende Turm vor Ort bezogen bzw. Unternehmen der Region mit der Erstellung beauftragt werden. Innerbetriebliche Umweltmaßnahmen stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit dem Unternehmenszweck, umweltverträgliche Energieumwandlungsanlagen zu erstellen, und dienen der Glaubwürdigkeit des Unternehmens.

Der wichtigste Kooperationspartner auf betrieblicher Ebene ist Bonus Energy. Das Unternehmen verkauft die Produkte dieser Firma in Lizenz und entwickelt gemeinsam mit Bonus Energy die Anlagen weiter. Wegen der geringen Fertigungstiefe des Produkts ist das Unternehmen auf verschiedene Lieferanten von Vorprodukten angewiesen. Hier bestehen in der Regel feste Kooperationen auf der Basis von Rahmenvereinbarungen.

■ Hindernisse durch Energiemonopole

Ohne öffentliche Förderprogramme wäre die Windkraftnutzung nicht auf ihrem jetzigen Stand. Sie befindet sich zur Zeit an der Schwelle, ein relevanter Faktor in der Stromerzeugung zu sein. Die Leistung der Anlagen hängt stark vom Standort ab. An Küstenstandorten können die Anlagen bereits ohne öffentliche Förderquote wirtschaftlich arbeiten. Im Binnenland ist noch eine etwa 25prozentige Förderquote notwendig. Hier muß die Stromerzeugung durch Windkraft weiterhin durch öffentliche Förderprogramme angeschoben werden.

Erheblich behindert wird die Windkraftnutzung durch das geltende Energiewirtschaftsgesetz und die Monopolstellung der großen Stromerzeuger. Sie nutzen diese Monopolstellung aus durch die Festsetzung erhöhter Netzanschlußkosten für Betreibergesellschaften. Zwar existiert eine staatliche Preisaufsicht zur Kontrolle der Monopolstellung. Sie wird aber nur sehr unzulänglich ausgeführt, mutmaßlich wegen der fehlenden Unabhängigkeit der Mitglieder des Kontrollgremiums.

1.2 Innovative Produktentwicklung im Selbstverwaltungsbetrieb:

Solvis Solarsysteme GmbH



Braunschweig, Deutschland



ENERGIE

Die Firma *Solvis*, ein Unternehmen der Solarenergiebranche, existiert seit neun Jahren unter dem jetzigen Namen. Vorher bestand sie schon zwei Jahre als Jäger Solartechnik. Die wichtigsten Unternehmensziele sind schriftlich, in einem für alle verbindlichen Unternehmensleitbild festgehalten und von allen Mitarbeitenden unterschrieben. Sie lauten:

- Gewinnorientierung
- ökologische Spitzenprodukte
- Selbstverwaltung und kollektive Strukturen
- möglichst schadstofffreie, abfallfreie, energiesparende und umweltschonende Produktion sowie
- Auswahl der Geschäftspartner nach den gleichen Kriterien.

■ Teamfähigkeit als Einstellungskriterium

Insgesamt arbeiten derzeit 45 Menschen regelmäßig im Unternehmen. 50 Prozent von ihnen sind Frauen. Da die letzten drei Einstellungen in der Produktion Frauen waren, gilt dies auch für diesen Unternehmensbereich. 1995 betrug der Umsatz 7,5 und 1996 etwa 11,2 Millionen DM. Als wichtige Qualifikationen und Kompetenzen wird bei Neueinstellungen neben dem Fachlichen auf Gruppenerfahrung und Teamfähigkeit geachtet. Das bedeutet, Sozialkompetenz stellt ein wichtiges Kriterium für die Personalauswahl dar. Außerdem sollen Neueingestellte das Unternehmen langfristig auch als GesellschafterInnen und UnternehmerInnen mittragen.

Der Unterschied von *Solvis* zu anderen Betrieben wird betriebsintern als sehr stark eingeschätzt. Dies gilt besonders für den Umgang mit Entscheidungs- und Machtfragen. Projektleiter, Moderatoren und Geschäftsführung werden gewählt. Trotzdem gibt es Autoritätsprobleme. Möglichst viele Entscheidungen sollen direkt am Arbeitsplatz getroffen werden, auf der nächsten Ebene ist die Arbeitsgruppe und darüber die Geschäftsführungsgruppe zuständig. Im geschäftsführenden Gremium sind MitarbeiterInnen aus jedem Arbeitsbereich vertreten. Hier werden die bereichs-

übergreifenden Entscheidungen getroffen und die GesellschafterInnenversammlung vorbereitet. Von den 45 Mitgliedern der Belegschaft sind 26 GesellschafterInnen. Die GesellschafterInnenversammlung ist das gesetzgebende Gremium. Ziele, Personelles etc. werden dort entschieden. Dazu gibt es jeweils auch Arbeitsgruppen. Die Arbeitsbereiche fällen die operationalen Entscheidungen. Sie treffen sich wöchentlich oder vierzehntägig. Auch die NichtgesellschafterInnen bzw. GesellschafteranwärterInnen entscheiden dort mit. Inzwischen ist die Aufnahme als GesellschafterIn erst nach drei Jahren möglich. AnwärterInnen können aber im Jahr vor ihrem Beitritt schon an GesellschafterInnenversammlung und Seminaren teilnehmen. Die Ausweitung auf drei Jahre Betriebsmitarbeit wurde eingeführt, da die Anzahl der MitarbeiterInnen verdoppelt werden soll. Im Unternehmen gibt es alle für Selbstverwaltungsbetriebe klassischen Streitpunkte. Beispiele dafür sind Auseinandersetzungen zwischen joborientierten und idealistisch ausgerichteten Mitarbeitern oder zwischen den Alten, die den Betrieb aufgebaut haben, und neu Hinzugekommenen. Immer wieder wird aber nach Lösungen und Wegen gesucht, um weiter gut zusammenarbeiten zu können. Zu diesem Zweck wird bei Fragen der innerbetrieblichen Partizipation mit einem Beraterteam kooperiert. Bei den Beratungen geht es immer um Macht und Kommunikationsprobleme. Schwerpunkte sind: zuhören, ausreden lassen, Kritik üben, ohne jemand „runterzuputzen“, sowie Kritik anhören, ohne sich in Frage gestellt zu fühlen.

■ Einfache und (umwelt)-effiziente Produkte

Seit Beginn findet im Unternehmen eine Auseinandersetzung mit ökologischen Fragen statt. Als innerbetriebliche Umweltmaßnahmen gibt es im Unternehmen eine zusätzliche Absauganlage in der Produktion bei der Steinwollverarbeitung. Außerdem wird Lötwasserentsorgung, Mülltrennung sowie das Absaugen der Dämpfe beim Löten praktiziert. Mittlerweile sind in der Produktion regelmäßige Raummessungen üblich. Die Durchführung eines Öko-Audits ist geplant. Außerdem kooperiert *Solvis* beim Solarabsorber mit einem Betrieb, der ohne Galvantechnik auskommt, obwohl dessen Preise relativ hoch liegen.

Solarkollektoren, Solarspeicher, Brennwertkessel und das ganze Zubehör dazu sind gegenwärtig die wichtigsten ökologischen Produkte von *Solvis*. Dem Produkt einer optimierten Wärmezentrale, aktuell erst fertig entwickelt, wird für die wirtschaftliche Zukunft des Unternehmens ein hoher Stellenwert eingeräumt. Solarspeicher und Brennwertkessel, also ein Solarbrennwertkessel, sind in einem Gerät integriert. Konzipiert wurde die Wärmezentrale, weil die Entwicklung in der Heiztechnik darauf hinausläuft, den Verbrauch von Heizöl erheblich zu senken, voraussichtlich von 25 Liter Öl auf drei bis fünf Liter pro Quadratmeter. Hintergrund ist ein steigender Anteil für den Warmwasserbedarf, während gleichzeitig der Wärmebedarf für die Heizung sinkt. Insofern stellte sich die Frage,



wie zukünftig die Energieversorgung insbesondere bei der Niedrigenergiebauweise aussehen muß. Schon früher agierte *Solvis* bei seinen Produkten anders als die meisten Firmen in der Branche. Beispielsweise bietet das Unternehmen nicht wie üblich am Markt einen 2-Quadratmeter- sondern einen großflächigen 7,5-Quadratmeter-Kollektor an, um schon vom Konzept her mit möglichst wenig Aufwand arbeiten zu können. Gespart wird damit rund 40 Prozent an Material und über 50 Prozent an Arbeitszeit. Als gemeinsame Klammer für alle *Solvis*-Produkte wird der Anspruch „möglichst einfach und möglichst effizient“ genannt.

■ Solidarische Finanzierung mit Gewinnaussicht

Der Wettbewerb in Deutschland als größter europäischer Solarmarkt nimmt zu. Vor allem im Entwicklungsbereich erfordert dies hohe Investitionen. Vom Betrieb wurden deshalb mehr als eine Millionen DM in die Produktneuentwicklung investiert. Solche technischen Grundlagenentwicklungen stellen für ein kleines Unternehmen eine große Herausforderung dar. Hinzu kommt das Problem, daß ursprünglich außer den Solarabsorbern viele Produkte aus der Heizungstechnik kommen. Um diese Komponenten für die Solartechnik zu optimieren, arbeiten mehr als zehn Prozent der Beschäftigten von *Solvis* in der Entwicklung. Sporadisch werden in solchen Produktentwicklungen eine große Zahl von MitarbeiterInnen beteiligt. Ständig sind es fünf Personen.

Für die Herstellung und den Verkauf ökologischer Produkte eignet sich nach vorsichtiger Einschätzung im Unternehmen partizipativ ausgerichtete Unternehmen besser als andere. Dies gilt auch für die gewählte Form der Beteiligungsfinanzierung. Auf dem konventionellen Geldmarkt wäre mit der von *Solvis* gebotenen Rendite keine so hohe Anzahl von Beteiligungen zustande gekommen. Für die Einbindung externer Geldgeber ist das Unternehmen in zwei Betriebe aufgeteilt, die *Solvis Energiesysteme GmbH & Co KG* als Beteiligungsunternehmen und die *Solvis Solarsysteme GmbH* als ursprünglicher Betrieb. Hintergrund sind die erfolgreichen Bestrebungen, über eine starke Eigenkapitalbasis zu verfügen. Insgesamt sollen fünf Millionen DM aufgebracht werden. Zur Zeit gibt es rund 250 Beteiligungen mit einer Gesamtsumme von etwa 3,8 Millionen DM. Damit ist das Unternehmen zu 100 Prozent eigenfinanziert. Aus dem ursprünglichen Betrieb wurde der Vertrieb an die GmbH & Co KG ausgegliedert. Die Entwicklung der Produkte bleibt bei *Solvis Solarsysteme*. Ein Lizenzvertrag, der Aufgaben, Rechte und Pflichten beider Firmen wechselseitig regelt, besteht seit 1994. Bei der *Solarsysteme GmbH* werden schon seit längerem Gewinne erwirtschaftet, bei der *Energiesysteme GmbH & Co KG* gibt es seit 1996 positive Ergebnisse. Dies entspricht der Planung, um den Geldgebern zugesagte Verlustzuweisungen für zwei Jahre zu geben und den Aufbau der KG zu ermöglichen. Zukünftig soll der Kreis der finanziell am Unternehmen Beteiligten auch stärker eingebunden werden, um die Produkte von *Solvis* bekannter zu machen.



1.3 Selbstverwaltung im mittelständischen Umweltunternehmen:



Wagner & Co
SOLARTECHNIK

Wagner Solar GmbH

Cölbe, Deutschland

Die Entwicklung alternativer Energien, Selbstverwaltung, angenehmes Arbeiten bei marktwirtschaftlichem Background sowie ein dynamischer Unternehmensaufbau sind die wichtigsten Unternehmensziele von *Wagner Solar*. Das Unternehmen, organisiert als GmbH, wurde im Jahre 1979 gegründet. Solarenergie, und zwar thermische und Photovoltaik, sowie Regenwassernutzung im Haus sind Schwerpunkte. Von Beginn an setzte das Unternehmen bei den thermischen Anlagen eine einfache Technik ein, so daß die Entwicklung eines Selbstbausystems naheliegend war. Beim Selbstbau existiert wenig Vergleichbares am Markt. Insgesamt werden 80 Personen beschäftigt. Von diesen arbeiten 70 in Vollzeit und etwa 10 bis 15 als studentische Hilfskräfte bzw. als Teilzeitkräfte. Seit 1990 hat sich die Zahl der Beschäftigten verdoppelt.

Wagner Solar gehört zu den größeren Selbstverwaltungsbetrieben der Bundesrepublik. Von den MitarbeiterInnen sind 38 MiteigentümerInnen durch Zeichnung von GmbH-Anteilen und auch Teilhaber der Immobilien KG. Unterschiede zu anderen Betrieben ergeben sich allein schon aus der inneren Struktur durch die diversen Sitzungen und Zusammenkünfte. Am Plenum können alle MitarbeiterInnen teilnehmen, während die Gesellschaftersitzung auf diejenigen begrenzt bleibt, die Anteile im Unternehmen gezeichnet haben.

Ausdrücklich wird die Beteiligung möglichst vieler im Unternehmen als Gesellschafter angestrebt. Um die Mitarbeitenden für eine stärkere Beteiligung an Entscheidungen zu motivieren, werden die Angestellten in unregelmäßig stattfindenden Veranstaltungen über die Struktur des Unternehmens informiert. Dabei geht es um Bürgschaften, die viele Gesellschafter übernehmen, aber auch um Anreize, die Gesellschafter zum Beispiel in Form einer zusätzlichen Altersversorgung erhalten. Die Gesellschafteraufnahme läuft nicht mehr wie früher automatisch. Auch ist das Interesse begrenzt, weil die Selbstverwaltung und das Entscheidungsmodell immer schwieriger in den Griff zu bekommen sind. Um Gesellschafter zu werden, muß ein Antrag gestellt werden. Dann läuft eine Probezeit von ein bis eineinhalb Jahren. Für die endgültige Aufnahme ist Einstimmigkeit erforderlich.

■ Komplexe Entscheidungsorganisation

Mitarbeiterversammlungen bei *Wagner Solar* finden alle drei Monate am Freitag statt. Dort werden unter anderem Ressortberichte gegeben, beispielsweise darüber, was in der thermischen Abteilung geplant ist. Auch viele organisatorische Themen stehen dort zur Diskussion, wie etwa der Werkzeugschwund. Die Inhalte sind sehr vielfältig. Das Gremium selbst verfügt aber nur über geringe Entscheidungsbefugnisse. Diese liegen bei den Gesellschaftern. Themen wie rauchfreie Zone werden aber auch auf dem Plenum entschieden.

Hinzu kommen die Sitzungen des Allgemeinen Organisationskomitees (AOK). Dieses erst neu eingeführte Gremium hat eine Art Geschäftsführungscharakter. Von ihm werden unter Einbeziehung der betroffenen MitarbeiterInnen alle Fragen behandelt, die nicht in einzelnen Abteilungen zu lösen sind. Das AOK besteht aus drei Personen, die für die Dauer eines Jahres von allen GesellschafterInnen gewählt werden. Diesem Gremium übergeordnet ist der Firmenrat. Er besteht aus Delegierten der Abteilungen bzw. Unterabteilungen. Er tagt mindestens monatlich und entscheidet über alle grundsätzlichen Fragen im Unternehmen. Die Delegierten sind für die Informationsvermittlung zwischen den Abteilungen und dem Firmenrat verantwortlich.

Alle zwei Monate finden auch Sitzungen der Angestellten statt, die nicht Gesellschafter sind. Die Gesellschafterversammlung soll nach der aktuellen Betriebsverfassung nicht mehr monatlich, sondern nur noch alle drei Monate tagen. Außerdem gibt es noch Ressort- und Bereichssitzungen sowie Abteilungssitzungen des solarthermischen Ressorts. An zentralen Unternehmensentscheidungen sind die 38 Gesellschafter und die Ressortleiter beteiligt, die in der Regel auch Gesellschafter sind. Für viele Detailentscheidungen ist die Gesellschafterversammlung aber schon zu groß und ineffektiv, so daß das AOK und der Firmenrat eingeführt wurden.

■ Konsequente Umweltorientierung

Durch das Unternehmen werden nur wenig Umweltverschmutzungen ausgelöst. Die Solartechnik ist per se umweltorientiert. Dennoch findet von Anfang an eine Auseinandersetzung mit ökologischen Fragen statt. Im Umweltbereich wird einiges getan von der Energieeinsparung über Abfallpolitik und Umweltverträglichkeitsprüfungen bis hin zum Öko-Audit. Es gibt eine eigene Küche mit gesunder Ernährung. Auf PVC-Einsatz wird weitgehend verzichtet bzw. entsprechende Produkte werden bis auf Stromkabel durch andere Materialien ersetzt.

Im Unternehmen gibt es eine Umweltbeauftragte, die auch Sicherheitsbeauftragte ist. Aufgaben wie Recycling, Mülltrennung etc. sind jeweils im Handbuch für Umweltmanagement im Zusammenhang mit dem Öko-Audit verankert. Dort steht beispielsweise festgeschrieben, wer für die Heizungsanlagen und für die Stromeinsparungen verantwortlich ist.





Schwierigkeiten bei der Einbindung der MitarbeiterInnen können dadurch auftreten, daß sich nicht jeder der Umweltproblematik im gleichen Maße gegenüber aufgeschlossen zeigt. Der Grad der Sensibilisierung ist unterschiedlich. Im großen und ganzen klappt die Mitarbeiterbeteiligung bei Umweltfragen aber trotzdem gut.

■ Glaubwürdige Außenkommunikation

Aufgrund seines Bekanntheitsgrades verfügt *Wagner Solar* über eine gute Marktposition. Das hängt auch mit der Lebensdauer der Firma und den guten Testergebnissen ihrer Produkte bei der Stiftung Warentest zusammen. Bei der Öffentlichkeitsarbeit wird die Selbstverwaltung kaum als Argument nach außen verwendet. Die Kundschaft würde dies als Argument nicht verstehen. Auch die vielen realisierten Umweltmaßnahmen werden nur selten kommuniziert. Durch den Einsatz des Blauen Engels bei den Sonnenkollektoren lassen sich positivere Wirkungen erzielen: Für die Glaubwürdigkeit sind bei Produkten im Umweltbereich Aussagen von neutraler Stelle wichtig. Das zeigt sich nicht nur beim Blauen Engel, sondern auch beim Öko-Audit und bei der Kommunikation von Prüfergebnissen durch die Stiftung Warentest. Der Blaue Engel erreicht allerdings nur 10 oder 20 Prozent an Wirksamkeit im Vergleich zu den Ergebnissen der Stiftung Warentest. Auch das Öko-Audit soll als ein wichtiges Label helfen, die eigenen Umweltprodukte besser zu verkaufen. Als zentrale Argumente stehen bei den Marketingaktivitäten CO₂-Einsparung durch Sonnenkollektoren, Energieeinsparung in Kilowatt oder der Umweltengel und Öko-Audit im Vordergrund. Als eine Art Clou wird gewertet, daß Medien wie Bücher, Folien und Video angeboten werden. Auf diese Weise erfolgt eine Art indirekter Werbung, durch die Zielgruppen angesprochen werden können, die über direkte Produktwerbung nicht erreichbar sind. Zukünftig sollen Werbeaktivitäten stärker auf die Ausbildung orientiert werden, beispielsweise auf die Ausbildung der Energieberater, Handwerker etc. Dies gilt auch für den Bereich Schulungen. Beabsichtigt ist hier, Hilfsmittel wie Plakate, Dias, Folien etc. einzusetzen.

Die Produktweiterentwicklung wird in der Ingenieursrunde mit dem Verkauf abgesprochen, auch die Marketingstrategie. Dies gilt zumindest für den solarthermischen Bereich. Vor allem auf die Kompetenz der Berater wirkt sich das positiv aus. Die Konzeptarbeit läuft in kleinen Gruppen, in die z.B. auch der Bereich Versand im Vorfeld der Entscheidung schon eingebunden ist. Unter dem Gesichtspunkt der Motivation eignet sich ein partizipativ ausgerichtetes Unternehmen wie *Wagner Solar* stärker als andere für die Herstellung und den Vertrieb ökologischer Produkte. Die MitarbeiterInnen sind durch die dortigen Strukturen generell gut informiert und können so dieses Wissen auch wirksamer nach außen vermitteln.

1.4 Solartechnik und Ökologisch Bauen aus einer Hand:

EnergieBau Köln GmbH

Köln, Deutschland



ENERGIE

Das Unternehmen *EnergieBau Köln* wurde 1983 als GBR gegründet. Es ist sowohl im Bauhandwerk wie im Groß- und Einzelhandel tätig. Hintergrund der Unternehmensgründung war die Umweltdiskussion und die Selbstverwaltungsbewegung. Als ein wichtiges anstoßgebendes Ereignis wurde die Wanderausstellung: „Es geht auch anders“ des Umweltzentrums Eldagsen zu alternativen Energietechniken genannt.

Die wichtigsten Unternehmensziele sind heute: 1. die wirtschaftliche Stabilisierung des Betriebs, um von Konjunkturproblemen unabhängig zu werden, 2. im Bereich des ökologischen Bauens und der Solartechnik als einer von fünf Betrieben in Köln weiter führend zu bleiben, 3. das umweltgerechte Bauen und die Solartechnik weiter zu entwickeln. Zur Zeit sind 19 MitarbeiterInnen überwiegend auf Vollzeitbasis beschäftigt. Die Zahl der Beschäftigten steigt seit 1990 in starkem Maße. Allerdings hat sich die aktuelle Ertragssituation verschlechtert. Dies wird auf die negative Baukonjunktur und auf höhere Aufwendungen bei der Akquise zurückgeführt.

■ Technikfreaks versus Umweltbewegte

Die MitarbeiterInnen kommen überwiegend aus der Umweltbewegung. Eine weitere Gruppe besteht aus eher technisch Interessierten, insbesondere für den Bereich der Solartechnik. Die wichtigsten vorhandenen Qualifikationen sind technisches Wissen und handwerkliches Können. Dazu kommt umweltpolitisches Engagement und soziale Kompetenz. Die MitarbeiterInnen werden im Betrieb und durch externe Fortbildungen aufwendig eingearbeitet. Die Kosten dafür trägt der Betrieb.

Die Kompetenzen hinsichtlich eigenverantwortlichen Arbeitens und unternehmerischen Denkens sind unterschiedlich ausgeprägt. Einige verfügen darüber, andere nehmen eher eine Jobberhaltung ein und kümmern sich weniger um den Betrieb als Ganzes. Defizite gibt es auch im Hinblick auf ökologische Einstellungen und Haltungen. Die mehr tech-



nisch interessierten MitarbeiterInnen sehen z.B. die Photovoltaik als technische Herausforderung und weniger als Mittel zum Zweck umweltfreundlicher Energiegewinnung. Diese Probleme werden im Betrieb nicht systematisch bearbeitet.

■ MitarbeiterInnenvollversammlung oder Betriebsrat?

Im Rahmen einer Unternehmensberatung, in der alle MitarbeiterInnen einbezogen waren, wurde deutlich, wie wichtig es ist, daß sie den Betrieb als Ganzes sehen. Dann können sie beispielsweise bei Kontakten mit den KundInnen auf die weiteren Leistungen und Angebote des Unternehmens aufmerksam machen und diese anbieten. Die Vielfalt der Angebote stellt eine Chance dar, die stärker genutzt werden muß. Der weitere ökonomische Erfolg des Unternehmens hängt davon ab, daß die durchaus zahlreichen Kundenanfragen sich verstärkt in Aufträge umsetzen.

Das Unternehmen hat insgesamt fünf Gesellschafter, davon arbeitet einer nicht im Betrieb. Die vier anderen Gesellschafter sind gleichzeitig geschäftsführend tätig. Zwei Geschäftsführer leiten den Bereich Ökologisches Bauen mit den Unterbereichen Planung und Ausführung. Ein weiterer Geschäftsführer ist für den Bereich Solartechnik zuständig und der vierte leitet den Bereich Haustechnik. Die vier geschäftsführenden Gesellschafter treffen alle zentralen Unternehmensentscheidungen gemeinsam. Bei Entscheidungen über Neueinstellungen sind die MitarbeiterInnen in den betroffenen Bereichen beteiligt. Dies gilt insbesondere bei der Entscheidung nach Abschluß der Probezeit.

MitarbeiterInnenversammlungen ohne Geschäftsführer finden monatlich statt. Zur Zeit wird dort das Lohnmodell diskutiert. Im Betrieb werden noch Einheitslöhne gezahlt. Dieses Lohnmodell stößt insbesondere bei den Ingenieuren zunehmend auf Kritik. Die Versammlungen können als ein Ersatz für den nicht vorhandenen Betriebsrat gesehen werden. Seitens der Geschäftsführer wird das Betriebsratsmodell mit den klaren gesetzlichen Kompetenzregelungen bevorzugt.

■ Photovoltaische Anlagen als Hauptumsatzträger

Gemessen am Umsatzanteil sind die photovoltaischen Anlagen das wichtigste ökologische Produkt des Unternehmens. Hinsichtlich der zukünftigen ökonomischen Entwicklung werden aber alle Produkte und die Dienstleistungen als wichtig angesehen. Hintergrund dafür ist nicht zuletzt die Organisationsform des Unternehmens mit den relativ selbständigen Bereichen und das Interesse der einzelnen Geschäftsführer, ihren jeweiligen Bereich zu erhalten und zu entwickeln.

Die wichtigsten Vorteile der Produkte und Dienstleistungen sind ihre in der Tendenz gesundheitliche und ökologische Unbedenklichkeit, die hohe Produktqualität und die Qualität, zumindest langfristig betriebs-



kostensparend zu sein. Die wichtigste Hürde bei der Vermarktung der Produkte und Dienstleistungen ist der Preis, der vor allem mit der Qualität begründet wird. Die MitarbeiterInnen sollen zukünftig verstärkt in die Akquisition und in den Verkauf eingebunden werden. Für die Zukunft ist vorgesehen, folgende Bereiche besonders auszubauen: Bau kompletter Häuser, handwerkerunterstützte Eigenleistung und Einbau kompletter Heizungsanlagen.

Im Unternehmen wird eine Photovoltaikanlage zur Stromerzeugung eingesetzt. Weitere bauliche Maßnahmen sind dadurch erschwert, daß die Betriebsgebäude dem Unternehmen nicht gehören. Zwar wurden einige umweltverträgliche Dämmungen eingebaut, aber beispielsweise der Einbau einer Heizungsanlage nach ökologischen Standards ist nicht möglich, weil der Vermieter die Kosten dafür nicht übernimmt. Weitere innerbetriebliche Maßnahmen sind weitestgehende Abfallvermeidung und Abfalltrennung, beispielsweise bei Transportverpackungen und Metallen. Aus Kosten-, aber auch aus Umweltschutzgründen werden nur Aufträge an Baustellen in der Region angenommen.

Grundsätzlich wird behauptet, daß partizipationsorientierte Unternehmen sich stärker für die Herstellung und den Vertrieb ökologischer Produkte und Dienstleistungen eignen: „Das gehört ja irgendwie zusammen“.

■ Beteiligung an einer Bauträgergesellschaft

Ein wichtiger Kooperationspartner stellt die Firma Baukraft dar, ein ökologischer Baustoffhandelsbetrieb. Mit ihr zusammen wurde eine Bauträgergesellschaft gegründet, bei der beide Unternehmen je 50% der Anteile halten. Dieser Bauträger bietet als Generalunternehmer die Erstellung von kompletten Häusern an. Beim Einbau von Solaranlagen arbeitet das Unternehmen regelmäßig mit vier Handwerksbetrieben der Elektrobranche zusammen.

Da Module photovoltaischer Anlagen zur Zeit auf dem Markt nur sehr unzureichend angeboten werden, tritt das Unternehmen dort als Großbesteller auf. Die im Betrieb nicht benötigten Module werden mit geringen Handelsspannen an andere Unternehmen „weitergeleitet“. *Energie-Bau* tritt hier in einer Art Maklerfunktion auf.

Das umweltpolitische Ziel der Etablierung regenerativer Energienutzung läßt sich gegenwärtig noch nicht ohne öffentliche Förderprogramme erreichen. Die Förderprogramme sollen einen Ausgleich schaffen zwischen dem ökologischen und dem individuellen Nutzen solcher Anlagen. Parallel dazu wird ein öffentliches Förderprogramm für ökologisches Bauen gefordert. Auf diese Weise ließe sich auch in diesem Bereich der Marktzutritt erleichtern, indem die Produkte und Dienstleistungen gegenüber herkömmlichen, zum Teil umweltschädlichen Verfahren und Produkten konkurrenzfähig werden. Die Solartechnik wird in Zukunft noch stärker an Bedeutung gewinnen. Wachsende Bedeutung gewinnen auch Anlagen und Verfahren der kontrollierten Be- und Entlüftung.



1.5 Den Selbstbau von Solarkollektoren professionell organisieren:

ARGE

Arbeitsgemeinschaft
für erneuerbare Energie

Gleisdorf, Österreich

Die *ARGE, Arbeitsgemeinschaft für erneuerbare Energie*, besteht seit zehn Jahren. Sie wird in der Rechtsform eines gemeinnützigen Vereins geführt. Ihr Ziel ist es, zur Förderung alternativer Energien in Österreich beizutragen. Der Dachverband hat seinen Sitz in Gleisdorf in der Steiermark. In jedem Bundesland Österreichs außer in Oberösterreich befinden sich Sektionen des Vereins, besetzt von Werkvertragsnehmern. Beim Dachverband in Gleisdorf sind regelmäßig zehn Personen in Vollzeit beschäftigt. Außerdem arbeiten etliche MitarbeiterInnen auf Werkvertragsbasis. Der Verein ist in den letzten Jahren gewachsen. Seit 1990 stieg die Zahl der festen MitarbeiterInnen von fünf auf zehn an.

Die Arbeitsgemeinschaft entstand vor zehn Jahren aus der Überlegung heraus, daß der Selbstbau von Kollektoren um 50 Prozent billiger ist als deren Ankauf. Deshalb wurde versucht, in jeder Gemeinde Selbstbaugruppen zum Bau von Kollektoren zur Warmwassergewinnung einzurichten. Da diese Idee auf großen Erfolg stieß, entwickelte sich der Verein schnell weiter. Heute wird versucht, den Rahmen an Beratung der Bevölkerung über alternative Energie so weit wie möglich auszuschöpfen. Außerdem fertigt die *ARGE* im Auftrag des Wissenschaftsministeriums und der EU Studien an und organisiert Seminare und Veranstaltungen zum Thema regenerative Energie. Als gemeinnütziger Verein arbeitet die *ARGE* nicht gewinnorientiert. Sie erhält von verschiedenen Stellen kleine Fördergelder. Die Grundfinanzierung erfolgt allerdings über die Mitgliedsbeiträge, ergänzt durch die Bezahlung für die Studien.

■ Hilfe zum Kollektorselbstbau

Die wichtigste Dienstleistung der *ARGE für erneuerbare Energie* sind auch heute noch Beratungsleistungen. Ziel ist es, in jeder Gemeinde Selbstbaugruppen für Kollektoren zu organisieren. Als Selbstbaugruppe wird eine Gruppe von GemeindebürgerInnen bezeichnet, die an der Seminarreihe des Vereins zum Thema „Kollektoren und Selbstbau der Kollektoren“ teilnehmen.

ren“ teilgenommen hat und anschließend der Gemeinde für Informationen und Bauanleitungen für Sonnenkollektoren zur Verfügung steht. Durch diese Aktivitäten wurden bereits mehr als 300.000 Quadratmeter Kollektorfläche in Österreich installiert. Positive Auswirkungen auf die Umwelt entstehen vor allem durch den verringerten Verbrauch fossiler Brennstoffe und die daraus resultierenden Konsequenzen, wie Verringerung des Treibhauseffektes.

Bisher konzentriert sich die Beratungsaktivität vor allem auf Kollektoren und Warmwasserbereitung. In Zukunft soll sie auf die Themenbereiche „Beheizen eines Hauses mit Solarenergie kombiniert mit Biomasse“, „sonnenorientierte Ausrichtung des Hauses“ und „Wärmedämmung“ erweitert werden. Bei der Entwicklung der Idee der Selbstbaugruppen waren mehrere fachlich versierte Personen beteiligt. Ohne deren intensiven fachkundigen Einsatz wären die Aktivitäten der ARGE nicht so erfolgreich verlaufen. Die Umsetzung einer derartigen Idee erfordert viel Engagement. Von den Gründungsmitgliedern arbeitete anfänglich nur eines hauptberuflich, während sich die anderen ehrenamtlich engagierten.

Seit seiner Gründung setzt sich der Verein mit ökologischen Fragen auseinander. Dies gilt in besonderem Maße für Energiethemen. Entsprechend gibt es auch daran orientierte innerorganisatorische Umweltmaßnahmen wie Stromsparen. Allein durch den bewußten Umgang mit Energie werden viele Tausend Schillinge pro Jahr gespart. Wichtige weitere Aktivitäten sind Abfalltrennung, Bahnfahren, Verwenden von chlorfrei gebleichtem Papier usw. Jede/r MitarbeiterIn versucht, soweit wie möglich zum innerbetrieblichen Umweltschutz beizutragen. Ökologie stellt bei ARGE eine Geisteshaltung dar, die von Anfang an vorhanden war.

■ Demokratische Vereinsstrukturen

Die meisten MitarbeiterInnen kommen aus dem technischen Bereich. Die wichtigste Qualifikation ist ihr Fachwissen, verbunden mit der Fähigkeit, mit Menschen umgehen zu können. Jede/r MitarbeiterIn kann eine Woche pro Kalenderjahr an Seminaren bzw. anderen Veranstaltungen eigener Wahl teilnehmen und verfügt dafür über ein eigenes Budget. Ein wichtiger struktureller Unterschied zu anderen Vereinen ist die nicht hierarchische Organisation. Entsprechend sind die MitarbeiterInnen in alle Entwicklungen des Vereins stark eingebunden. Forschungsergebnisse und Entwicklungstendenzen in der erneuerbaren Energie, deren Vor- und Nachteile etc. werden besprochen. Auf Grundlage der Ergebnisse wird im Anschluß daran gemeinsam entschieden, in welche Richtung die Aktivitäten des Vereins gehen sollen.

Zentrale Unternehmensentscheidungen werden bei Besprechungen diskutiert und dann demokratisch abgestimmt. Zu diesem Zweck treffen sich die Beschäftigten jeden Donnerstag. Für freiberuflich Tätige findet



ein Treffen nur einmal pro Monat statt. An diesem beteiligen sich alle MitarbeiterInnen und Freiberufliche, weil dort sämtliche Neuigkeiten und Probleme durchgesprochen und beraten werden. Da keine Probleme im Hinblick auf das Engagement der Beschäftigten vorhanden sind, wurden bisher auch keine Maßnahmen eingeführt, um sie stärker an Entscheidungen zu beteiligen.

■ Lobbyarbeit für regenerative Energien

Die ARGE ist sehr aktiv bei der Öffentlichkeitsarbeit. Schwerpunkte liegen vor allem in der Information über die verschiedenen Projekte. Um die Aktivitäten des Vereins bekannt zu machen, erscheint viermal pro Jahr eine eigene Zeitschrift. Sie geht an alle Mitglieder sowie weitere wichtige Stellen. Zusätzliche PR-Instrumente sind Prospekte sowie ein „Solaranhänger“, mit dessen Hilfe die Aufmerksamkeit der Bevölkerung auf die ARGE gelenkt wird. Außerdem ist der Verein regelmäßig mit einem Beratungsstand über erneuerbare Energie auf der Häusl-Bau-Messe in Graz vertreten. Der Vereinslogan lautet: „Wir setzen auf die Sonne“. Auch wenn kein besonderer Clou bei der Öffentlichkeitsarbeit Verwendung findet, wird immer wieder über die ARGE in den Medien berichtet. Zukünftig soll dies noch verstärkt erreicht werden, indem ein „Tag der Sonne“ organisiert wird.

Grundsätzlich wird kritisiert, daß die Politik der Gemeinden und Bezirksbehörden trotz der intensiven Beratungsaktivitäten des Vereins auch heute noch wenig Offenheit gegenüber dem Einsatz alternativer Energien zeigen. Um dies zu erreichen, wird mehr Druck von seiten der Öffentlichkeit für erforderlich gehalten. Um hier etwas zu erreichen, wird von seiten der ARGE mit dem Gedanken gespielt, Sonnenkollektoren zur Pflicht für Hausbauer zu machen. Diese Idee soll über den Druck der Öffentlichkeit an die PolitikerInnen herangetragen werden. Auf diese Weise ließe sich ein verringerter Ausstoß an Kohlendioxid erreichen. Gekoppelt mit Förderungen ist dieser Gedanke durchaus attraktiv für Hausbauer. Konkrete Maßnahmen werden gegenwärtig allerdings noch nicht umgesetzt, da sich diese Idee noch in der Entwicklung befindet.

1.6 Vom Freundeskreis zum Wirtschaftsunternehmen:



Produktivgenossenschaft
remember e.G.
Aachen, Deutschland

ENERGIE

„Genossenschaft und Ökologie gehören zusammen“, so könnte die Schlußfolgerung aus den Gründungserfahrungen der Produktivgenossenschaft *remember e.G.* in Aachen lauten. Allerdings mit einem wichtigen Zusatz: „Management, Qualität und Wirtschaftlichkeit dürfen nicht darunter leiden.“ Seit nunmehr sechs Jahren existiert *remember e.G.* in der Rechtsform der Genossenschaft. Vorher arbeitete der Betrieb mit einem Teil der Mitglieder eineinhalb Jahre als Ingenieurbüro, das dann offiziell von der Genossenschaft aufgekauft wurde. Gestartet wurde mit siebzehn Mitgliedern. Diese Zahl blieb anfangs stabil. Zuletzt ging der Anteil der Beschäftigten jedoch zurück, weil die Zeitschrift Wechselwirkung als Arbeitsbereich ausgelagert wurde.

Außerdem erwies sich das Jahr 1994 als wirtschaftlich kritisch, so daß mehrere Mitglieder gingen. Heute besteht der Betrieb aus zwölf Genossenschaftsmitgliedern und einer Bürokraft. Sie erzielen einen Umsatz von etwa 1,5 Millionen DM. Damit arbeitet das Unternehmen kostendeckend. Erreicht wird dies aber nur über eine flexible Anpassung der Einkommenszahlungen. Die Einkommen im Betrieb haben noch immer nicht das sonst in der Wirtschaft übliche Niveau erreicht. Grund dafür sind unter anderem die familienfreundlichen Betriebsstrukturen. Vier der Mitglieder arbeiten in Teilzeit auf einer Drei-Viertel-Stelle.

■ Dienstleistung Umwelttechnik

Remember ist ein Dienstleistungsunternehmen in den Bereichen Solar-, Energie-, Abwasser- und Meßtechnik. Bei der Solartechnik werden vor allem Planungsaufgaben wahrgenommen, Installation ist aber eingeschlossen. Die Meßtechnik umfaßt auch Tätigkeiten der Produktion. Sie dient dazu, Umweltdaten zu erfassen und hat insofern ökologischen Hintergrund, weil viele Betriebe entsprechende Daten darlegen müssen. Hohe Fachkompetenzen mit dem Schwerpunkt Umwelttechnik zeich-

nen die meisten Genossenschaftsmitglieder aus. Sie sind überwiegend Ingenieure der Elektrotechnik und des Maschinenbaus oder Bauingenieure. Ursprünglich spielte auch politisches Engagement eine große Rolle. Mittlerweile verlagert sich dies verstärkt in den privaten Bereich: Innerhalb der Genossenschaft wird Politik immer weiter zurückgeschraubt. Eine Auseinandersetzung mit ökologischen Fragen fand bei *remember* von Anfang an statt. Als innerbetriebliche Umweltmaßnahmen wird der umweltverträgliche Einkauf von Büromaterial genannt. Folge ist u.a. der geringere Papierverbrauch. Schwerpunkte sind außerdem Mülltrennung und -vermeidung. Viele Umweltmaßnahmen werden nicht extra organisiert, weil das Unternehmen vorwiegend im weniger belastend wirkenden Dienstleistungssektor arbeitet. Die Beachtung ökologischer Belange ist bei den Mitarbeitenden nicht nur im Betrieb, sondern auch privat verankert. Daraus resultiert unter anderem die private und betriebliche Beteiligung an „Stadtteilauto“ (*Car Sharing*). Auf einen Betriebswagen wird verzichtet, seitdem dies auch für Unternehmen möglich wurde. Viele Reisen werden mit der Bahn gemacht. Dafür gibt es einen Zuschuß. Außerdem fahren die meisten Betriebsmitglieder mit dem Rad ins Unternehmen. Dies gilt gleichzeitig auch privat.

■ Dezentrale Entscheidungen

Remember versteht sich als Selbstverwaltungsunternehmen. Vieles läuft aber nicht mehr plenar, sondern in der Genossenschaft füllen die vier unterschiedlichen Unternehmensbereiche ihre Arbeitsfelder sehr eigenständig aus. Die anstehenden Entscheidungen werden von den dort Beschäftigten gefällt. Dies gilt in wachsendem Maße auch für die Annahme von Aufträgen. Das Plenum ist vor allem zuständig für die Gesamtentwicklung, die Kapitaldecke, Liquidität und den Ausgleich der finanziellen Mittel zwischen den Bereichen. Es findet viermal im Jahr statt. Über die Einstellung neuer Genossenschaftsmitglieder entscheidet das Plenum nach der Probezeit. Auch Jahresabschluß, Bilanz und die Prognose der Arbeitsbereiche sowie deren Investitionsvolumen wird im groben Rahmen dort verabschiedet.

Ein Teil der laufenden Alltagsentscheidungen ist mittlerweile an ein Geschäftsführungsgremium delegiert, das sich wöchentlich trifft. Bisher wurde dessen Kompetenzen aber nicht festgeschrieben. So kann es weiterhin geschehen, daß Aufgaben an dieses Gremium delegiert werden und dann Genossenschaftsmitglieder in anderen Funktionen doch wieder eine in gefällte Entscheidung hineinreden. Zukünftig sollen die einzelnen Mitglieder verstärkt mit mehr eigenständiger Entscheidungskompetenz ausgestattet werden. Sie sollen autonomer arbeiten und sich kompetent umsehen können. Ein Beispiel dafür ist die betriebliche Gestaltung der Hardware, Software und der Netzwerke.

Schwächen des Betriebes liegen vor allem im Bereich Management. Bei der Verantwortlichkeit der Mitarbeitenden im Unternehmen besteht ein

starkes Gefälle: Einzelne haben die Gesamtwirtschaft des Unternehmens oder zumindest der einzelnen Projekte im Kopf. Andere interessieren sich vor allem für technische Details. Alle sind aber mit der gleichen Entscheidungskompetenz bzw. den gleichen Entscheidungsrechten ausgestattet. Eine Arbeitsteilung zwischen Technikern und Management ist nicht vollzogen. Die meisten Genossenschaftsmitglieder sind aber Techniker, deren Schwerpunkte auf technischer Planung liegen.

■ Qualität gemeinsam sichern

Als Manager aus Profession können nur wenige Mitarbeiter im Unternehmen bezeichnet werden. Insofern erweist sich der Bereich Akquisition und Vertrieb als Problem. Um hier die notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen zu sichern, wird zur Zeit mit Hilfe einer Beratungsfirma an der Einführung eines Konzeptes für Qualitätsmanagement gearbeitet. Aktuelle Beratungsbedarf gibt es vor allem für die Überprüfung und Fixierung der Organisationsabläufe. Darüber sollen für alle Arbeitsfelder die Strukturen des Unternehmens erneuert werden. Dies gilt besonders für die Verwaltung. Fortgesetzt wird das Qualitätsmanagement bis in die einzelnen Bereiche, um so die Arbeitsabläufe genauer zu dokumentieren und zu vereinfachen.

Bereichsübergreifende Konflikte entstanden schon sehr früh zu der Frage: „Wieviel Ökologie wollen wir uns leisten?“ Dazu gibt es zwei Lager: Diejenigen, die genug Geld verdienen wollen, abhängig von ihrer Lebenssituation, und diejenigen, die auf Ökologie und eine entsprechende Art der Aufträge setzen. Die Entwicklung läuft mehr in Richtung der ersten Gruppe. Schon einmal wurde mit der Beratungsgesellschaft des Landes NRW eine gesamtbetriebliche Organisationsberatung durchgeführt. Damals war das Ziel, Strukturen zu finden, durch die die einzelnen Arbeitsgruppen bzw. Bereiche besser zusammenwirken können. „Freundeskreis oder wirtschaftliches Unternehmen“ waren die Schlagworte, die noch vor zwei Jahren gegeneinander gestellt wurden. Heute ist klar: Die Qualität der Arbeit hat auf jeden Fall Vorrang vor politischen und persönlichen Interessen.





1.7 Mitbestimmung und ökologisches Bewußtsein als Expertenteam kombinieren:

M.E.L. Research Ltd.

Birmingham, Großbritannien

Das Unternehmen *M.E.L. Research Ltd.* mit Sitz in Birmingham, GB, nahm vor 1985 seinen Betrieb auf. Die Motivation der Gründungsmitglieder war, in ihrem angestammten Arbeitsfeld zu bleiben, als sie arbeitslos wurden. Die vorrangigen Ziele heute sind, landesweit als Fach- bzw. Expertenzentrum anerkannt zu werden und durch Investition in die eigenen Arbeitskräfte ein wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen zu betreiben. Ein alles übergreifendes Ziel innerhalb des Unternehmens ist der Dienst an der Allgemeinheit. *M.E.L.* gilt als gelungenes Beispiel für die Kombination praktizierter Mitbestimmung und ökologischer Bewußtheit. Bezogen auf die Verbesserung der Lebensqualität und der Umwelt gibt es eine Grundsatzerklärung, die im Werbematerial Verwendung findet.

Arbeitsschwerpunkte sind Forschung und Beratung in den Bereichen Umwelt- und Abfallmanagement, öffentliches Gesundheitssystem sowie städtebauliche und wirtschaftliche Erneuerung. Zu Anfang war der Betrieb als Arbeitergenossenschaft mit dem Namen *Midland Environment Ltd.* eingetragen. Daher kommt auch die Abkürzung *M.E.L.* In der Folge wurde eine GmbH auf Aktienbasis gegründet, mit *Midland Environment Ltd.* als Aktionär. Derzeit gibt es neun Vollzeitbeschäftigte, zwei Teilzeitangestellte und eine wechselnde Zahl von Aushilfskräften, die im Durchschnitt vier Vollzeitkräften entsprechen. Der Umsatz im Jahre 1996 betrug 485.000 britische Pfund. Dieses gute wirtschaftliche Ergebnis wird auf harte Arbeit von allen innerhalb des Unternehmens, auf Einsicht in die Marktverhältnisse und gute Planung zurückgeführt.

■ Zukunftsinvestition Mitarbeiterentwicklung

Die bei *M.E.L.* Beschäftigten weisen als gemeinsames Merkmal einen wissenschaftlichen Abschluß und Erfahrungen in universitärer Forschung auf. Ihre wichtigste Fähigkeit besteht darin, zu verstehen, was ein Kunde von einem Auftrag erwartet. Dies ist wichtiger, als das Interesse am eigentli-



chen Forschungsgegenstand. Für die derzeit laufenden Arbeiten sind alle notwendigen Qualifikationen und Fähigkeiten ausreichend vorhanden. Sie müssen aber verbessert und ausgebaut werden, um in Zukunft expandieren zu können. Zu diesem Zweck wird eine doppelgleisige Strategie verfolgt: die Einstellung geeigneter Mitarbeiter und die Bereitstellung von Ausbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten.

Das Unternehmen hat drei Viertel des Weges geschafft, um einen Preis im Wettbewerb „Investors in People“ zu bekommen. Wesentlicher Bestandteil hierfür ist, das Erstellen einer Matrix des Bedarfs an Fähigkeiten im Unternehmen. Diese Matrix wird verglichen mit den tatsächlich in der Belegschaft vorhandenen Kompetenzen. Abschließend sind persönliche Entwicklungspläne für die Beschäftigten aufzustellen, die dann auch umgesetzt werden. Außerdem werden jeden Monat ein oder zwei „skills forums“, also Gesprächskreise zu bestimmten Fähigkeiten, abgehalten. Diese finden nach der Arbeit statt und sind einem besonderen Thema wie beispielsweise Kundenpflege gewidmet. Ein Mitarbeiter leitet jeweils die Diskussion, die zum Ziel hat, Verbesserungen zu erreichen.

Die internen Strukturen unterscheiden sich deutlich von den meisten der Mitbewerber. Drei Mitglieder der Belegschaft sind zusammen mit einem „non-executive director“ Geschäftsführer. Wesentliche Managemententscheidungen werden auf dieser Geschäftsführerebene getroffen, jedoch erst nach detaillierter Beratung mit der gesamten Belegschaft. Die Beschäftigten treffen sich jeden Montag, um die allgemeine Planung abzustimmen. Bei diesen wöchentlichen Arbeitertreffen nehmen regelmäßig alle Mitarbeiter teil, wenn sie nicht krank sind oder Urlaub haben. Zur Abstimmung der Geschäftspolitik findet außerdem einmal im Jahr ein Treffen statt. Interne Managementteams kommen im monatlichen oder zweimonatlichen Abstand zusammen, um sich spezifische Geschäftsbereiche wie Marketing etc. vorzunehmen. Jeder Beschäftigte ist an wenigstens einem Team beteiligt.

■ Akquisitionshilfe durch Umweltverantwortung

Wesentliche Mängel bei den Arbeitereinstellungen zu Umweltfragen bestehen nicht. Allerdings erweist es sich manchmal als schwierig, dieses Engagement mit den Marktzielen zu vereinbaren. Zum Beispiel soll einerseits das Werbematerial durch den Einsatz von Hochglanzpapier professionell aussehen. Gleichzeitig bereitet es aber Schwierigkeiten, Recyclingprodukte zu finden, die dem gewünschten Standard entsprechen. Innerbetriebliche Umweltschutzmaßnahmen umfassen das Recycling von sämtlichem Papier und Pappe. Zur Beschaffungsstrategie gehört, nur Papier zu kaufen, dessen Altpapieranteil über 50 Prozent liegt. Die Beschäftigten sind jedoch viel auf Reisen, oftmals mit dem Auto. Daraus resultierende Umweltauswirkungen werden bisher zu wenig berücksichtigt. Auch die Möglichkeiten, Energiesparmaßnahmen durchzuführen

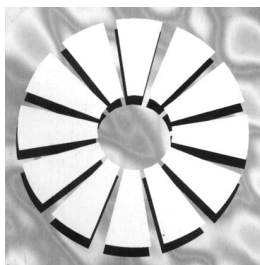
ren, sind sehr eingeschränkt, da die Heizung für den gesamten Wissenschaftspark, in dem die Firma angesiedelt ist, zentral gesteuert wird. Vermutlich lassen sich mit solchen Umweltschutzmaßnahmen keine Kosteneinsparungen erreichen. Teilweise entsprechen sie aber den Erwartungshaltungen von Kunden. Beispielsweise verlangt das Department of the Environment, daß gewisse Standards eingehalten werden, bevor dort ein Angebot abgegeben wird. Auch der Automobilhersteller Rover erwartet von Geschäftspartnern eine nachweisbare Umweltschutzstrategie, bevor von diesen irgend etwas bezogen wird. Insofern helfen innerbetriebliche Umweltaktivitäten auch, Aufträge hereinzubekommen, sind also wichtig für Marketingzwecke. Hin und wieder können sie sogar zum ausschlaggebenden Faktor werden. Eine verstärkte Entwicklung solcher „grünen“ Beschaffungsanforderungen bei Aufträgen, besonders aus dem öffentlichen Sektor, wird als wünschenswert angesehen. Um ihnen selbst zu genügen, soll ein Öko-Audit durchgeführt werden.

■ Kompetenz durch Partizipation als PR-Thema

Die auf Mitbestimmung angelegte Struktur der Firma wird als positiver Faktor an die Kunden herangetragen. Bei den innerbetrieblichen Umweltschutzmaßnahmen geschieht dies weniger, auch wenn alle Firmenpapiere den Hinweis enthalten, daß sie aus wiederverwertetem Papier hergestellt sind. Ebenfalls steht in allen Materialien grundsätzlich der Hinweis, daß das Unternehmen sich mit der Steigerung der Lebensqualität und der Verbesserung der Umwelt beschäftigt. Die bei der PR verwendeten Hauptargumente beziehen sich auf die Kundenorientierung, mit der die Dienstleistungen erbracht werden. Betont wird, daß Kunden einen wirklichen Nutzen aus dem technischen Know-how der Firma ziehen, die Beratungen also nicht als Selbstzweck durchgeführt werden.

In Zukunft sollen die auf Mitbestimmung angelegten Arbeitspraktiken stärker in den Vordergrund gerückt werden, da ein so geprägter Mitarbeiter mit größerer Wahrscheinlichkeit eine effiziente Kontaktperson und ein besserer Teamarbeiter ist. Die meisten der Wettbewerber sind universitäre Forschungsabteilungen, in denen Forscher eher unter isolierten Bedingungen arbeiten. Der Betrieb kooperiert mit vielen Partnern wie der Universität Aston und anderen Umweltberatungsfirmen. Die Mehrzahl der Aufträge wird zusammen mit einer oder mehreren anderen Agenturen abgewickelt. Darin spiegeln sich auch die betriebsinternen Beteiligungsstrukturen wider: Die MitarbeiterInnen sind eher bereit, Ideen und Sachverstand zu teilen, als sie eifersüchtig für sich zu behalten. Viele der Kunden wissen das zu schätzen.

1.8 Als praktisches Beispiel nachhaltigen Wirtschaftens dienen:



CAT
Centre for
Alternative Technologies
Machynlleth, Großbritannien



Das Zentrum für Alternative Technologien im ländlichen Nordwales in Großbritannien ist eine Arbeitergenossenschaft mit 28 Vollzeit- und sieben Teilzeitbeschäftigten. Gegründet 1974 haben sich die Mitglieder zum Ziel gesetzt, an der Verbreitung nachhaltiger und umweltverträglicher Lebensstile durch eigene Umsetzung und deren Präsentation mitzuwirken.

In dem Zentrum werden verschiedene Formen ökologischen Managements anschaulich und wirkungsvoll vorgestellt. Auf diese Weise sollen Menschen damit vertraut werden, daß es Umweltprobleme gibt, aber eben auch Lösungen. Diese bietet die Genossenschaft selbst an. Insofern gehört sie zu den wenigen Beispielen, in denen praktische Handlungsmöglichkeiten ganzheitlicher Art aufgezeigt werden. Verdeutlicht wird, was der Einzelne selbst machen kann. Das Zentrum war das erste seiner Art in Großbritannien. Als Besucherzentrum arbeitet es sehr erfolgreich: Pro Jahr kommen etwa 80.000 Besucher.

■ Demokratisch bestimmtes Management

Das CAT hat eine weitgehend mitbestimmte Arbeitsstruktur. Das Management liegt in den Händen einer Managementgruppe, die aus dem Direktor, dem Finanzverantwortlichen und vier von der gesamten Belegschaft gewählten Personen besteht. Diese Gruppe beschäftigt sich mit der alltäglichen Betriebsführung. Protokolle über deren Arbeit werden allen Zentrumsmitgliedern zugänglich gemacht. Falls innerhalb von sieben Tagen niemand Einwände dagegen erhebt, gilt ein Protokoll als angenommen.

Eine monatliche Belegschaftsversammlung beschäftigt sich mit strategischen Fragestellungen und der allgemeinen Unternehmenspolitik. Einmal im Jahr wird eine Sitzung zum Zwecke der Zielbestimmung und Budgeterstellung durchgeführt. Auch die Lohnpolitik wird auf dieser Sitzung entschieden.

■ Soziale Dimension von Ökologie

Übergreifende Absicht der Genossenschaft ist es, das Ethos nachhaltigen Lebens und Arbeitens zu fördern. Dies durchdringt das gesamte Unternehmen. Alle verpflichten sich darauf und engagieren sich für das Arbeiten in einer Genossenschaft. Die Mitglieder sind überzeugt, daß Arbeit mitbestimmung und eine ökologische Orientierung Hand in Hand gehen. Genossenschaften beinhalten für sie die soziale Dimension von Ökologie und Nachhaltigkeit.

Aus dem CAT ist ein weiteres Unternehmen hervorgegangen: die Elektronikgenossenschaft Dullas Engineering. Um die dargestellten Ideen nach außen zu tragen, wird eine Vollzeitkraft für Medienkontakte beschäftigt. Das Zentrum ist an einem europäischen Netzwerk ähnlich orientierter Organisationen interessiert und hält eine groß angelegte Kampagne zur öffentlichen Sensibilisierung der genannten Ideale für sehr wünschenswert.

1.9 Interdisziplinäre Zusammenarbeit für die Umwelt:

Beratergenossenschaft

MELICA

Göteborg, Schweden



Das Unternehmen *MELICA* ist eine 1987 gegründete schwedische Arbeitergenossenschaft der Beratungsbranche. Alle Gründer und Gründerinnen der Kooperative arbeiteten vorher als freiberufliche oder in anderen Firmen angestellte Umweltberater. Einige lehrten auch an der Universität. Neue Mitarbeiter kommen ebenfalls aus anderen Beratungs- und Forschungsfirmen, weisen also Berufserfahrung auf. Gemeinsamer Ausgangspunkt der Gründer war: Sie fühlten sich als Einzelberater wirtschaftlich schwach. Die Firmengründung bedeutete für sie eine zweckmäßige wechselseitige Ergänzung.

Wichtiges Unternehmensziel ist ein anständiges wirtschaftliches Ergebnis. Darunter wird verstanden, daß die Genossenschaft die Gewinnzone erreicht und über genügend finanzielle Mittel verfügt, um ihre geschäftlichen Aktivitäten weiterzuentwickeln. Andere wichtige Ziele sind die dauerhafte Erhaltung der Motivation der Belegschaft und die Möglichkeit, Angebote ablehnen zu können, die den Mitgliedern inhaltlich nicht passen. Zu den Zielen existiert ein schriftliches, für alle verbindliches Unternehmensleitbild.

■ Spaß als Arbeitsmotivation

Gegründet wurde der Betrieb, um ökologische Ziele zu verwirklichen. Innerbetrieblich geschieht dies nur im begrenzten Maße, indem Abfälle getrennt, umweltfreundliche Reinigungsmittel verwendet werden und ähnliches mehr. Hier ließe sich, so die eigene Einschätzung, noch einiges tun. Im Vordergrund stehen aber die ökologischen Dienstleistungen des Unternehmens nach außen. Dazu gehört das Erstellen von Aufklärungs- bzw. Informationsmaterialien sowie verschiedene Arten von Berichten und Studien. Eine Konzentration auf einzelne Umweltprobleme aus wirtschaftlichen Überlegungen heraus wird abgelehnt, weil alle Themen als gleichwichtig angesehen werden. Einige Kunden, beispielsweise ehrenamtliche Umweltschutzorganisationen, verfügen zwar nicht über

viel Geld, sie arbeiten aber an guten Ideen. Gleichzeitig gibt es Organisationen mit sehr großen finanziellen Ressourcen, deren Themen weniger interessant sind.

Der Umsatz im Jahre 1994 belief sich auf etwa 1,6 Mio. schwedische Kronen. 1995 stieg er auf 2,0 und 1996 auf rund 2,2 Mio. schwedische Kronen. Die Genossenschaft arbeitet damit kostendeckend, aber nicht unbedingt effizient. Letzteres hängt davon ab, wie Effizienz definiert wird. Kurzfristig betrachtet könnte das Unternehmen auf einfache Weise wirtschaftlich erfolgreicher sein. Dies strebt aber niemand im Unternehmen an. Als wichtiger wird empfunden, sich je nach Bedürfnis auch längere Kaffeepausen zu leisten. Auf diese Weise kann eine langfristige Effizienz erreicht werden, indem jeder Mitarbeiter Raum für seine individuelle Entwicklung erhält und allen die Arbeit Spaß macht. Dieser „Spaßfaktor“ wird als besonders wichtig für die Motivation des Einzelnen angesehen. Die Interessen und Ziele der Genossenschaftsmitglieder stimmen weitgehend überein. Im Unterschied zu anderen Unternehmen existiert „eine völlig hierarchielose Organisationsstruktur“. Auch sind alle Mitarbeitenden gleichzeitig Eigentümer des Unternehmens. Entsprechend engagieren sich die Mitglieder von *MELICA* aktiv an wichtigen Entscheidungen, an der Entwicklung der Unternehmensziele usw. Vierzehntägig findet eine Belegschaftsversammlung statt. Sie wird in der Regel von den Vollzeitbeschäftigten besucht. Das sind fünf der zehn Mitarbeiter, die sich auch an allen wichtigen Managemententscheidungen beteiligen.

■ Hochqualifizierte Profis für das Thema Umwelt

Die Unternehmensgründung fiel in eine Zeit wachsender Marktnachfrage nach Umweltberatung. Auch heute agiert die Genossenschaft in einem expandierenden Markt, da der Ökobereich weiterhin erheblich zunimmt. Die Zukunftschancen werden als besonders gut eingestuft, weil das Unternehmen eine einzigartige Mischung von hochqualifizierten Profis aufweist, die gemeinsam für das Thema Umwelt stehen. Zwar arbeitet jeder in seiner Fachdisziplin als Biologe, Chemiker etc. Durch die Zusammenarbeit der Mitglieder steht die Genossenschaft aber für ein erfolgversprechendes ganzheitliches Konzept. Die Fähigkeit, eine gute Arbeitsatmosphäre herzustellen, erweist sich hier als ergänzende Stärke. Beschäftigt werden derzeit fünf Vollzeit- und fünf Teilzeitkräfte. Seit 1990 konnte die Genossenschaft zwei weitere Personen einstellen. Geplant ist, sich in naher Zukunft um drei oder vier weitere Mitarbeiter zu vergrößern. Die wichtigste Fähigkeit der Berater besteht darin, eine sogenannte T-Kompetenz zu haben. Darunter wird verstanden, daß sie über ein breites Wissen bezogen auf ökologische Fragestellungen verfügen. Diese kombinieren sie mit einem profunden Wissen in ihrer Fachdisziplin. Das Unternehmenskonzept besteht darin, auf diese Weise Weite und Tiefe miteinander zu verbinden.



Die Weiterqualifizierung der eigenen Mitarbeiter ist allerdings keine Stärke der Genossenschaft. In den Naturwissenschaften gibt es eine gewisse Tradition, daß der einzelne learning by doing betreibt. Einige Mitglieder erhielten während ihrer Arbeitszeit in der Universität eine zusätzliche Ausbildung. Es besteht aber Unsicherheit darüber, ob dies ausreicht. Ein großer Teil des Wissens, das für die Durchführung der Aufträge benötigt wird, kann relativ leicht beschafft werden. Es ist gut zugänglich, wenn der einzelne weiß, wo er suchen muß. Trotzdem soll zukünftig für den Besuch von Konferenzen und Seminare mehr Zeit aufgewendet werden.

■ Zurückhaltende Präsentation des Firmenprofils

Vorteile gegenüber anderen Anbietern am Markt sind die Breite der Kompetenz bzw. Inhalte, die trotz der geringen Größe der Firma angeboten werden. Auf diese Weise läßt sich ein Großteil des Marktes abgedeckt. Verglichen mit anderen Wettbewerbern, die die gleiche Breite an Leistungen anbieten, ist das Unternehmen relativ billig. Dies hängt damit zusammen, daß die Firmenausstattung weniger aufwendig ist und die Genossenschaft sich keine teure Büroeinrichtung leistet. Als kleiner Betrieb besteht zudem eine hohe Flexibilität, die große Unternehmen nicht mehr aufweisen. Anfängliche Schwierigkeiten die eigenen Leistungen am Markt zu verkaufen, ergaben sich, weil im Umweltsektor trotz seiner Popularität nicht das große Geld ausgegeben wird. Insofern bewegt sich die Genossenschaft in einem vergleichsweise finanzschwachen Marktsegment. Außerdem kann ein Biologe oder Chemiker im Vergleich zu einem Ingenieur oder Architekten, der in der Forschung tätig ist, für seine Arbeit nur wenig verlangen.

Gezielte PR, um die eigenen ökologischen Angebote gegenüber potentiellen Kunden zu veranschaulichen, wird nicht betrieben. Das Marketing im Beratungsgeschäft läuft in Schweden üblicherweise so, daß ein Unternehmen sich einen positiven Ruf mit guter Arbeit verschafft. Viele Aufträge kommen über Empfehlungen von zufriedenen Kunden. Dies soll bei MELICA weiterhin so bleiben. Von seiten der Genossenschaft wird es vorgezogen, das eher zurückhaltende Profil zu bewahren: „Wir mögen es nicht, draußen damit zu prahlen, wie toll wir sind, in dem, was wir tun.“



1.10 Wiederverwertung sozial und partizipativ organisieren:

Kingswood Friends of the Earth Ltd.

Bristol, Großbritannien

Das Unternehmen *Kingswood Friends of the Earth Ltd.* (Recycling) mit Sitz in Bristol, England, besteht seit acht Jahren und ist als Gemeindengenossenschaft eingetragen. Die Belegschaft besteht aus vier Vollzeitkräften und je einer Teil- und Aushilfskraft. Zusätzlich gibt es noch vier weitere Mitglieder der Genossenschaft. Die Genossenschaft entstand aus einer *Friends of the Earth*-Kampagne für Wiederverwertung. Diese Kampagne wurde zunächst von Umweltschutzaktivisten auf ehrenamtlicher Basis betrieben. Sie weitete sich aber schnell zu einem tragfähigen Geschäft aus.

Vorrangiges Ziel der Genossenschaft ist es, die Öffentlichkeit aufzuklären und zu ermutigen, mit der Vermeidung unnötigen Abfalls zu beginnen. Inhaltlich geht es primär um die Einsparung von Energie und Rohstoffen und nicht um Entsorgung. Deshalb wird eine Zuordnung zur Branche „Wiedergewinnung und Wiederverwertung“ bevorzugt. In der Genossenschaft überwiegt die Überzeugung, daß eine auf Mitbestimmung angelegte Struktur für Umweltbetriebe angemessener ist. Die Philosophie „small is beautiful“ wird ebenso wie die kollektive Organisation der Arbeit als ein untrennbarer Bestandteil des Selbstverständnisses gesehen.

■ Überlebensfähig durch verantwortungsbereite Mitarbeiter

Der Umsatz im Jahre 1994 belief sich auf 40.000 und 1995 auf 50.000 britische Pfund. 1996 stieg er auf 125.000 britische Pfund an. Die Genossenschaft schrieb bisher immer schwarze Zahlen. Finanzielle Erwartungen wurden erfüllt, obgleich die Altpapierindustrie sehr großen Schwankungen unterliegt. Anfänglich zahlte die Genossenschaft sehr niedrige Löhne, um lebensfähig zu bleiben. Mittlerweile liegt das Lohnniveau deutlich höher. Über die Jahre erwies sich das Unternehmen als sehr effizient, während viele andere in der gleichen Branche auf der Strecke blieben. Die derzeitige gesunde finanzielle Lage ist vor allem dem



Engagement der in der Firma arbeitenden Personen zu verdanken. Allerdings brach die Nachfrage nach Altpapier zuletzt weitgehend zusammen. Deshalb wird die *Kingswood FoE* in Kürze mit einem weiteren Wiederverwertungsprojekt verschmelzen, um die South Gloucestershire Recycling Ltd. zu bilden. Der durch die Fusion neu entstehende Betrieb soll seine Aktivitäten auf die Wiederverwertung von Glas und Motorenöl ausdehnen.

Das Geschäft bedeutet harte Arbeit. Die wichtigsten erforderlichen Qualitäten, um in der Genossenschaft zu arbeiten, sind das Sympathisieren mit grünen Themen sowie Flexibilität, da die Arbeit in dem partizipativ orientierten Betrieb gute Kooperation und Engagement erfordern. Unabdingbar ist, daß die Mitarbeiter Verantwortung im Betrieb übernehmen. In dieser Hinsicht gibt es in der Genossenschaft keine größeren Probleme. Dies war anders, als frei werdende Arbeitsplätze gezielt an arbeitslose Jugendliche vergeben wurden, weil diese auf dem Arbeitsmarkt besonders benachteiligt sind. Viele dieser Jugendlichen ließen die Genossenschaft im Stich, besonders was die Erfüllung ihres Arbeitszeitsolls anging. Mittlerweile werden deshalb vorzugsweise ältere Personen eingestellt, die verlässlicher sind.

Die Struktur des Betriebes unterscheidet sich von seinen konventionell organisierten Wettbewerbern: In der Genossenschaft gibt es eher eine flache als eine pyramidenförmige Hierarchie. Alltägliche Managemententscheidungen werden von allen Arbeitern kollektiv getroffen. Einmal im Monat findet eine formellere Sitzung der Genossenschaft statt, zu der dann auch die nicht im Betrieb beschäftigten Mitglieder erscheinen. Drei der Beschäftigten sind Geschäftsführer. Um zu einer wachsenden Teilhabe am betrieblichen Geschehen zu motivieren, wird für die verbesserte technische Ausbildung gesorgt. Sie soll die Beschäftigten in die Lage versetzen, sich immer mehr verschiedene Arbeiten zu teilen, um so einen besseren Einblick in alle Bereiche des Betriebes zu ermöglichen.

■ Gezielte Entlastung der Umwelt

Die Dienstleistung der Genossenschaft besteht in dem Abholen von wiederverwertbarem Hausmüll direkt bei den Haushalten. Gesammelt wird auch an Schulen, Büros, Läden usw. Der Betrieb entwickelte sich aus einem bestehenden ehrenamtlich betriebenen Wiederverwertungsprogramm. Zu den positiven Auswirkungen ihrer Dienstleistung zählen die Verringerung von Abfall auf Müllkippen.

Um innerbetrieblich die Umweltverantwortlichkeit der Genossenschaft zu entwickeln, wurde vor drei Jahren gemeinsam vom Gemeinderat mit *Friends of the Earth* eine ökologische Bestandsaufnahme durchgeführt. Diese wird regelmäßig auf den neuesten Stand gebracht. Zu den daraus resultierenden innerbetrieblichen Maßnahmen zählen Energiesparen, der Gebrauch von umweltfreundlichen Materialien im Lager wie biologisch abbaubare Reinigungsmittel und Abfallvermeidung. Der Betrieb



produziert wöchentlich nur eine Mülltüte voll Abfall, die dann auf die örtliche Müllkippe wandert: Praktisch alles wird wiederverwendet. Außerdem stehen der Belegschaft Fahrräder zur Verfügung und alle werden angehalten, diese auch zu nutzen. Ansonsten wird mit öffentlichen Nahverkehrsmitteln gefahren.

Die gesamte Belegschaft engagiert sich für innerbetriebliche Umweltschutzmaßnahmen. Die Mitglieder halten das für selbstverständlich. Neue werden in diese Aktivitäten zuerst durch die alltägliche Mitarbeit einbezogen, damit sich so ein gewisses Einfühlungsvermögen entwickeln kann. Dann übernehmen die älteren Genossenschaftsmitglieder die Einarbeitung am praktischen Beispiel. Das hat sich als sehr erfolgreich herausgestellt. Auch Mitarbeiter, die nicht aus einem umweltorientierten Zusammenhang kommen, sind mittlerweile alle eifrige Wiederverwerter.

■ Gemeinde und Profitbetriebe als Kunden

Zwei deutlich voneinander getrennte Kundengruppen lassen sich unterscheiden: die Gemeindeverwaltung, mit der ein Fünf-Jahresvertrag für die Entsorgung von Hausmüll besteht, und die Käufer von zurückgewonnenen Materialien. Die Einkünfte aus dem zweiten Kundenbereich sind sehr unterschiedlich, verschaffen der Genossenschaft aber zusätzliche Mittel. Die Gemeindeverwaltung hat ihre eigene „Grüne Charta“. Sie spiegelt das der Genossenschaft eigene Ethos wider. Für das Marketing bei diesem Kunden erweist sich dies als sehr nützlich. Dagegen sind die Altpapierfirmen nicht an den Umweltaspekten der Arbeit interessiert. Denen geht es um das Geld, so daß sie ihren Augenmerk nur auf die Qualität des Papiers und der Dienstleistungen richten.

Als einer der führenden Unternehmen kommunaler Wiederverwertung ist die Genossenschaft nicht auf finanzielle Hilfe von außen angewiesen. Sie benötigt aber den Vertrag mit der Gemeindeverwaltung, um den Hausmüll entsorgen zu können. Wie sehr sie davon abhängt, kommt auf die Preise an, die sie für die wiederverwerteten Materialien erzielt. In einem wirtschaftlich guten Jahr macht der Vertrag mit dem Gemeinderat nur ungefähr die Hälfte der Einkünfte der Genossenschaft aus, in einem schlechten Jahr alle. Die Genossenschaft befindet sich deshalb in ständigem Kontakt mit der Kommunalverwaltung mit dem Ziel, den Vertrag korrekt zu erfüllen. Ein Problem, das aus diesen engen Verbindungen erwächst, ist, daß die halbe Welt zu glauben scheint, der Betrieb sei Teil der Gemeindeverwaltung, während die andere Hälfte denkt, er sei ein ganz normaler Privatbetrieb.

1.11 Durch Recycling Arbeitsplätze schaffen:

Recoverable Resources Co-op Ltd.

Dublin, Irland



ENERGIE

Das Unternehmen *Recoverable Resources Co-op Ltd.* mit Sitz in Dublin gehört zur Branche der Recyclingindustrie. Geführt als Arbeitergenossenschaft mit beschränkter Haftung besteht die Firma seit neun Jahren. Einzige und damit zentrale betriebliche Aktivität ist das Sammeln und Wiederverwerten von Getränkedosen aus Aluminium. Sie werden von Schulen und jungen Leuten der Gemeinde gesammelt und der Genossenschaft übergeben. Die Sammelhilfe trägt zur Beschäftigungssicherung bei. Dieses Ziel wird in der Region, in der das Unternehmen angesiedelt ist, aufgrund der hohen Arbeitslosigkeit als vorrangig angesehen. Entsprechend haben auch die beiden Unternehmensziele Schaffung von Arbeitsplätzen und ökologisch sinnvolles Arbeiten hohe Priorität. Ein für alle verbindliches Unternehmensleitbild, in dem dies schriftlich verankert ist, existiert allerdings nicht.

Die wirtschaftliche Lage der Genossenschaft erweist sich bisher nicht als stabil. Der Umsatz im Jahre 1993/94 belief sich auf 254.000 britische Pfund. Im Jahre 1994/95 konnte er auf 315.000 Pfund gesteigert werden. Dadurch konnte in diesem Geschäftsjahr eine schwarze Null geschrieben werden. Die vorgesehene Kosteneffizienz wurde allerdings noch nicht erreicht. Auch verschlechterte sich 1996 die Ergebnissituation aufgrund des Preisrückgangs für wiederzuverwertendes Aluminium.

■ Wöchentliche Genossenschaftssitzungen

In dem Betrieb arbeiten vier Vollzeitbeschäftigte und eine Teilzeitarbeitskraft. Die Belegschaft rekrutiert sich aus Arbeitslosen der Gemeinde. Qualifikationen und Fähigkeiten der derzeitigen Belegschaft beruhen auf persönlicher Reife und gesundem Menschenverstand. Dies wird als wichtiger Aktivposten für das Unternehmen angesehen. Innerhalb der Belegschaft gibt es vier Mitbesitzer. Zur besseren Verwirklichung der beiden Ziele Beschäftigungssicherung und Unternehmensentwicklung sind die Betriebsmitglieder in Entscheidungen eingebunden. Regelmäßig finden



Treffen der Genossenschaft statt, um den hierfür erforderlichen Informationsfluß sicherzustellen. Im Normalfall sind die Treffen wöchentlich. Themenorientiert gibt es zudem monatliche Zusammenkünfte und Rückblicke mit allen Belegschaftsangehörigen.

Eine Analyse über mögliche ökologische Maßnahmen im Betrieb wurde anlässlich der Gründung der Firma durchgeführt. Als Ergebnis bekamen mehrere Beschäftigte ihren eigenen Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereich, der auf Umweltschutz ausgerichtet ist. Pläne zu weiteren innerbetrieblichen Umweltaktivitäten liegen nicht vor, auch wenn Hindernisse oder Probleme bei der Einbeziehung von Mitarbeitern nicht auftreten.

■ Aufklärungsarbeit für die Umwelt

Ein wichtiges Mittel, um die Dienste des Unternehmens den Kunden näher zu bringen, ist das Erstellen von Unterrichtsmaterialien zum Thema Dosenrecycling. Unter anderem wurden dazu Poster und Broschüren erstellt. Ziele solcher PR-Maßnahmen sind die Sensibilisierung zum Energiesparen und zum sparsamen Umgang mit Rohstoffen sowie das Aktivieren für den Kampf gegen Umweltverschmutzung. Diese Arbeit soll auch zukünftig, trotz der Finanzknappheit des Unternehmens, bezahlt werden. Weitere Pläne, das Firmenimage zu verbessern, existieren nicht. Gegenwärtig ist vielmehr der Überlebenskampf der Genossenschaft vorrangig. Zu diesem Zweck müssen die Kosten so weit wie möglich reduziert werden, um den Preisverfall für das Recyclingaluminium ausgleichen zu können.

Eine Zusammenarbeit besteht mit der Umweltschutzorganisation Greenpeace. Sie erhielt von der Genossenschaft finanzielle Unterstützung. Auf nationaler Ebene wurden weitere fünf Organisationen gefördert. Darüber hinaus gibt es keine Partnerschaften oder Mitgliedschaften. Auch wurde bisher keine externe Unternehmensberatung in Anspruch genommen. Der Geschäftszweck der Genossenschaft beschränkt sich auf die Wiederverwertung von Dosen. Von daher wird es als schwierig angesehen, irgendeine politische Entscheidung zu identifizieren, die deren Arbeit stärkt. Eine Ausnahme könnte unter Umständen die EU-Gesetzgebung sein. Grundsätzlich wird die Unternehmensform der Genossenschaft als das einzig geeignete Instrument angesehen, mit dessen Hilfe die Produktion oder der Vertrieb ökologischer Produkte oder Dienstleistungen eingeführt werden kann.

Mobilität neu denken

Seite

Umweltverträglicher Verkehr	
Ergebnisse des Forums „Verkehr“	183

Unternehmensbeispiele

1.1	Nicht für den „Stangenmarkt“: Fahrrad-Manufaktur GmbH – D –	191
1.2	Die Qualität des Fachhandels kultivieren: Stahlroß GmbH – D –	194
1.3	Genossenschaftliche Struktur als wichtiges Marketing- instrument: Edinburgh Bicycle Co-operative Ltd. – GB –	197
1.4	Kooperativ und umweltverantwortlich Teilen: Car Sharing Deutschland Genossenschaft e.G. – D –	200
1.5	Teilen und Beteiligung: Majornas, Bilkooperativ – S –	203
1.6	Flexibler – schneller – ökologischer: Veloce Fahrradbotendienst – A –	206
1.7	Qualitäts- und Umweltmanagement miteinander verbinden: Zapf Transporte GmbH – D –	210
1.8	Mit Tourismus Projekte unterstützen: Natur Umweltreisen GmbH – D –	213



Mobilität neu denken

Ergebnisse des Forums „Verkehr“ – aus den Interviews
sowie den Beiträgen und Diskussionen der Fachtagung –

1. Die Unternehmen und ihre wirtschaftliche Situation

Wenn man der sektoralen Aufteilung der Untersuchung folgt, können acht der interviewten Unternehmen dem Verkehrssektor zugeordnet werden. Im Forum „Verkehr“ der Tagung „Ökologie und Partizipation“ wurde der Begriff „Mobilität“ gewählt, um die Gemeinsamkeit der angebotenen Leistungen der interviewten Betriebe zu charakterisieren. Daß mit diesem Begriff verbundene Konzept wird weiter unten noch eingehend erläutert. Von den befragten Betrieben ist einer in der Fertigung tätig, zwei im Handel und fünf Unternehmen bieten Dienstleistungen an.

Der Aufbau eines Fertigungsbetriebes für Fahrräder vor zehn Jahren zeigt eindrucksvoll, zu welchen wirtschaftlichen Leistungen ein gut organisierter Verbund von kleinen Betrieben in der Lage ist. Die Bremer *Fahrrad-Manufaktur* hätte sicherlich nicht ohne den Verbund selbstverwalteter Fahrradbetriebe und seiner Arbeit zur Erschließung eines Marktsegments in der Zweiradbranche die insgesamt positive wirtschaftliche Entwicklung in den letzten zehn Jahren erreicht. Allerdings wird auch bei diesem Betrieb deutlich, daß trotz der bis 1995 gestiegenen Umsatzzahlen die Beschäftigungssituation sehr instabil ist. Dieser Umstand ist sicherlich für die Entwicklung einer MitarbeiterInnenbeteiligung am und im Betrieb keine gute Ausgangsvoraussetzung.

Die beiden interviewten Handelsbetriebe gehören ebenfalls zur Zweiradbranche. Die *Edinburgh Bicycle Co-operative* in Edinburgh wurde Ende der siebziger Jahre durch Arbeitslose gegründet, die sich selber einen Arbeitsplatz schaffen wollten. Die Firma *Stahlroß* entstand Mitte der achtziger Jahre auf Initiative von Studenten, als in Deutschland eine Gründungswelle selbstverwalteter Betriebe einsetzte. Beide Betriebe verlegten ihr Kerngeschäft seit der Gründung von der Fahrradreparatur zum Fahrradhandel. Für diese Entwicklung ist sicherlich die starke Nachfrage nach neuen Fahrrädern verantwortlich, obwohl dieser Trend in Deutschland

– A –
H.-G. Nottenbohm,
Diplom Ökonom,
Geschäftsführer des
Union Gewerbehofs für
umwelt- und sozial-
verträgliche Techniken
in Dortmund, z.Zt.
freigestellt für die
Leitung des EURO-
INFO-CENTRE ARIES
in Brüssel, Vorstand
des **netz e.V.**

durch die rechtliche Rahmenbedingung der Handwerksordnung stärker als in anderen Staaten forciert wird, denn in Deutschland besteht „Meisterzwang“ für Zweiradreparaturbetriebe. Der augenfälligste Unterschied zwischen beiden Betrieben ist die höhere Mitarbeiterzahl im Verhältnis zum Umsatz bei der *Edinburgh Bicycle Co-operative* im Vergleich mit *Stahlroß*. Die unterschiedliche Gründungsmotivation, Arbeitsplatzschaffung bei den einen und Fahrradenthusiasmus bei den anderen, mag ein anfänglicher Grund gewesen sein. Dieser Unterschied verliert vermutlich im Laufe der Jahre für die wirtschaftliche Entwicklung an Bedeutung. Für das niedrigere Einkommensniveau in Großbritannien kann die gesamtwirtschaftliche Situation als Grund genannt werden. Der Unterschied ist allerdings in diesen beiden Einzelfällen sicherlich nicht so gravierend. Die deutsche Handwerksordnung, und damit der stärkere Druck zum Einzelhandel, der weniger personalintensiv ist, dürfte ausschlaggebend für den geringeren Arbeitplatzeffekt sein.

Dank den Aktivitäten des Verbunds der selbstverwalteten Fahrradbetriebe in Deutschland wurde die wirtschaftliche Leistungsfähigkeit durch gemeinsamen Einkauf und gemeinsame Werbung gesteigert. Wie auf dem Forum Verkehr der Tagung „Ökologie und Partizipation“ dargestellt, ist durch den Verbund auch der Einsatz einer Umweltbeauftragten für die angeschlossenen Betriebe möglich.

Der Fahrradbotendienst *Veloce* in Wien gehört zur Dienstleistungsbranche, trägt allerdings durch die Nutzung des Fahrrades auch dazu bei, den Zweiradsektor zu stützen. Er gehört in Europa zu den großen Unternehmen mit dieser Geschäftsidee, was die Anzahl der MitarbeiterInnen und die Höhe des Umsatzes betrifft. Bei ihrer Gründung vor elf Jahren, haben sie diese Idee aus New York übernommen. Fahrradkurierdienste verbreiteten sich schnell, weil diese Dienstleistung ohne hohen Investitionsaufwand erbracht werden kann. Auch ist sie für den innerstädtischen Transport leichter Güter eine effiziente Transportmöglichkeit und zudem die umweltfreundlichste Lösung.

Der Transport mit Lkws für Umzüge und Speditionsverkehr ist ebenfalls dem Dienstleistungssektor zuzuordnen. *Zapf Transporte GmbH* gehört in dieser Branche zu den Unternehmen, die sich seit ihrer Gründung sowohl mit möglichen Mitarbeiterbeteiligungsformen als auch mit Umweltmaßnahmen auseinander gesetzt haben. Transportunternehmen und auch Autoreparaturwerkstätten gehören zu den Branchen, in denen häufig selbstverwaltete Betriebe und Kooperativen durch Arbeitslose gegründet wurden, die sich bis heute am Markt halten.

Auf dem umweltunverträglichen Autoverkehr aufbauend, entstand Mitte der achziger Jahre in der Schweiz ein Unternehmenskonzept im Dienstleistungssektor, das unter dem Namen Carsharing, obwohl im Englischen besser mit Car Pooling bezeichnet, in ganz Europa bekannt wurde. Die

Unternehmensidee selber ist nicht umweltorientiert. In der Praxis tritt unter dem Aspekt eines anderen Umgangs mit der Mobilität allerdings ein umweltentlastender Effekt ein. Die interviewte *Car Sharing Deutschland Genossenschaft* e.G. wuchs seit ihrer Gründung 1992 zu einer der drei großen Carsharing-Organisationen in Deutschland. Der zweite interviewte Betrieb, die *Majornas Bilkooperativ*, wurde bereits 1990 in Göteborg gegründet. Sie weist nicht die Wachstumsdynamik der Frankfurter Genossenschaft auf. Die Ursachen dafür sind unter anderem in der ländlich geprägten Umgebung Göteborgs, im Vergleich zum Rhein/Main-Gebiet, zu sehen. Auf dem Forum Verkehr der Tagung wurde auch die andere Einstellung zu wirtschaftlichem Wachstum von Carsharing-Genossenschaften und die daraus resultierenden Folgen für die Umwelt der Genossenschaft in Göteborg deutlich (siehe weiter unten).

Der letzte interviewte Betrieb, *Natur Umweltreisen*, bietet ebenfalls eine innovative Dienstleistung an. Dieses neue Unternehmenskonzept muß erst noch ein ausreichend großes Marktsegment finden, um langfristig wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Mitfahrzentralen wurden in dieser Untersuchung nicht befragt, seien aber hier als erfolgreiche Unternehmenskonzepte im Schnittbereich Ökologie und Partizipation erwähnt.

2. Beteiligung am Unternehmen

Zur Weiterentwicklung der genossenschaftlichen Unternehmenskultur leistet das Carsharing-Konzept einen innovativen Beitrag. Dieses Konzept geht über den traditionellen Ansatz einer Konsumgenossenschaft hinaus, da die Mitglieder der Genossenschaft nicht nur als KonsumentInnen gefordert, sondern auch aktiv an der Erstellung des Produkts beteiligt sind. Somit gehört das Carsharing-Konzept auch zu dem Typus Produktivgenossenschaft. Zu den Genossenschaften, die gemeinsam Autos kaufen oder leasen, kommt noch der organisationstypologische Ansatz der Beschaffungsgenossenschaft oder des landwirtschaftlichen Maschinenrings hinzu. Da die Mitglieder einer Carsharing-Genossenschaft so vielfältig durch ihre Genossenschaft angesprochen werden, ist dort auch das Engagement der Mitglieder sehr hoch. Dieses Engagement kann durch die beiden wichtigsten Organe der genossenschaftlichen Rechtsform, dem Vorstand und der Mitgliederversammlung, alleine nicht aufgefangen werden.

Eine Mitgliederversammlung findet in der *Majornas Bilkooperativ* zweimal jährlich statt. Beide interviewten Betriebe betonten, daß die gut entwickelten informellen Informationskanäle und Beteiligungsformen im Vorfeld der Mitgliederversammlung von entscheidender Bedeutung sind. Außerdem gibt es eine eindeutige Tendenz zur Professionalisierung der Arbeit und zur Expansion der Genossenschaft, um die Dienstleistung effektiver anbieten zu können. Die Tendenz zur Professionalisierung hat zur Folge, daß zwei Beteiligungsebenen entstehen, die der hauptamtlichen



MitarbeiterInnen und die der Mitglieder. In der Frankfurter Genossenschaft, in der dieser Prozeß weiter fortgeschritten ist, dominiert in der Zentrale die Beteiligung der MitarbeiterInnen und in den Ortsgruppen die der Mitglieder. In anderen, nicht genossenschaftsrechtlich organisierten Carsharing-Organisationen fallen rechtlich die Zentrale, die zur MitarbeiterInnenbeteiligung in der Rechtsform einer GmbH organisiert ist, und Ortsgruppen, die mitgliederorientierte Vereine sind, auseinander. Wie einige Beispiele beweisen, läßt sich Carsharing auch als kapitalorientierter Dienstleistungsbetrieb betreiben, insbesondere in Städten, die eine hohe Nachfragedichte haben.

Der breit gestreute Kapitalbildungsprozeß einer Genossenschaft gibt einer Carsharing-Organisation eine sichere Verankerung mit ihren MitgliederInnen und NutzerInnen, die ein stabiles Wachstum zur Folge hat. Die Wachstumstendenz innerhalb von Carsharing-Organisationen machen direkte Beteiligungsformen zunehmend schwieriger und führen zu repräsentativen Beteiligungsformen. Wie das Frankfurter Beispiel zeigt, ist es ab einer bestimmten Größenordnung notwendig, nach neuen Institutionen für eine MitarbeiterInnenbeteiligung in einer Genossenschaft zu suchen. Dafür ist zudem auch eine ausreichende Qualifikation der MitarbeiterInnen notwendig, damit eine qualifizierte Beteiligung erfolgen kann.

Die beiden interviewten Fahrradbetriebe weisen eine typische produktivgenossenschaftliche Organisationsstruktur auf, obwohl *Stahlroß* als GmbH geführt wird. Die *Edinburgh Bicycle Co-operative* hat 15 GenossenschaftlerInnen und *Stahlroß* drei GesellschafterInnen. Aus diesem Größenunterschied ergibt sich, daß die Beteiligung der MitarbeiterInnen in den beiden Betrieben unterschiedlich zu bewerten ist. In beiden Unternehmen bereitet eine Kerngruppe betriebliche Entscheidungen vor. Die Grenzen produktivgenossenschaftlicher Organisationsstrukturen werden in beiden Fällen deutlich, wenn die Integration neuer und der Umgang mit Teilzeit- oder Saisonkräften notwendig ist.

Die anderen vier interviewten Betriebe im Verkehrssektor weisen nur Ansätze informeller Informations- und Beteiligungsstrukturen auf. Sie werden eindeutig durch drei von fünfzehn, sieben von zwanzig, einem von drei, bzw. vier von fünfunddreißig der Mitarbeitenden, die auch Gesellschafter bzw. EigentümerInnen sind, geführt. Besondere Bemühungen, diesen Zustand zu ändern, gibt es nicht. Allerdings wird den informellen Informations- und Beteiligungsstrukturen für die Motivation, Innovationsfähigkeit und Qualität der Arbeit im Unternehmen eine besondere Bedeutung beigemessen.

3. Innerbetriebliche Umweltmaßnahmen und ökologische Produktentwicklung

In allen interviewten Betrieben wurde Wert auf innerbetriebliche Umweltmaßnahmen gelegt. Folgende Beispiele wurden genannt: die Verwendung von Recyclingpapier, der Einsatz umweltfreundlicher Büroartikel, Mülltrennung, Reduzierung des Energieverbrauchs, der Kauf schadstoffarmer Autos, die Wiederverwendung von Kartons etc. und der Einsatz von Pfandverpackungen. Eine größere Relevanz dieser innerbetrieblichen Umweltmaßnahmen in den stärker beteiligungsorientierten Betrieben gegenüber den weniger beteiligungsorientierten Betrieben konnte nicht festgestellt werden.

In allen interviewten Betrieben war der Umweltschutzgedanke Teil des Gründungskonzepts. Zwischen den GenossenschafterInnen bzw. SelbstverwalterInnen gibt es eine informelle Übereinstimmung in Umweltschutzfragen. Diese Übereinstimmung führt in einem Betrieb mit einer genossenschaftlichen Informations- und Kommunikationsstruktur¹ zu einer ökologischen Unternehmenskultur, die Voraussetzung für ein entsprechendes Unternehmenskonzept ist. Das bedeutet, daß genossenschaftliche Betriebe, in denen die MitarbeiterInnen in den Umweltschutzfragen weitgehend übereinstimmen, zur Gewährleistung eines wirksamen betrieblichen Umweltschutzes keine innerbetrieblichen Maßnahmen durchführen müssen, um gegenüber den MitarbeiterInnen ökologische Zeichen zu setzen. Auch die umweltorientierte Organisationsentwicklung und die damit häufig verbundenen Trainings- und Schulungsmaßnahmen sind in genossenschaftlichen Betrieben verknüpfbar mit Maßnahmen, die der Organisationsentwicklung zu einem genossenschaftlichen Betrieb dienen. Der hohe Synergieeffekt zwischen genossenschaftlich und umweltorientierter betrieblicher Informations- und Kommunikationspolitik in den interviewten Betrieben wurde durch die Antworten der interviewten Personen bestätigt.

Als institutionelle Maßnahme zur Förderung des Umweltschutzes wurde auf der Tagung in Frankfurt der Umweltbeauftragte des *Verbundes der selbstverwalteten Fahrradbetriebe* (vsf) vorgestellt. Ein solcher Umweltschutzbeauftragter ist in Deutschland gesetzlich nur für Betriebe ab einer gewissen Größe gefordert. Allerdings besitzen zahlreiche größere Unternehmen einen Umweltbeauftragten auf freiwilliger Basis. Für kleine Betriebe ist ein Umweltbeauftragter auf einzelbetrieblicher Ebene finanziell nicht tragbar. Somit stellt der Umweltbeauftragte, auf der zwischenbetrieblichen Ebene angesiedelt, eine naheliegende Lösung dar.

Aufwendige formalisierte Maßnahmen zur Verbesserung des Umweltschutzes durch ein sogenanntes Öko-Audit, wie es die EU-Verordnung vorsieht, wird von den befragten Betrieben als finanziell nicht durchführbar angesehen. *Zapf Transporte GmbH* bekundete im Interview ihr Interesse

– 1 –
Wie bereits weiter oben aufgezeigt wurde, haben die nicht genossenschaftlichen beziehungsweise selbstverwalteten Betriebe zumindestens im Bereich Information und Kommunikation genossenschaftsähnliche Strukturen.



an einem Öko-Audit. In der Bremer *Fahrrad-Manufaktur* wurde zum Zeitpunkt des Interviews ein Verfahren zum Qualitätsmanagements nach DIN ISO-9001 durchgeführt. Für die Durchführung eines Öko-Audits in der *Fahrrad-Manufaktur* stellt sich das grundsätzliche Problem, daß aufgrund der geringen Fertigungstiefe die Abhängigkeit von den Vorprodukten sehr hoch ist. Sie können nur durch einen langwierigen Kommunikationsprozeß mit den Lieferanten beeinflußt werden, weniger durch ein standardisiertes Verfahren.

Das Verhältnis der Carsharing-Organisationen zu Umweltschutzerfordernissen wurde auf der Tagung in Frankfurt sehr ausführlich diskutiert. Der Autoverkehr ist grundsätzlich umweltzerstörend und mit dem Wachstum einer Carsharing-Genossenschaft wächst auch ihr Beitrag zur Zerstörung der Umwelt, weil sie an sich nicht zur Reduzierung des Autoverkehrs beiträgt, sondern im Gegenteil die Verfügbarkeit des Automobils erhöht. Aus diesem Grund müssen Carsharing-Organisationen, wenn sie einen positiven Beitrag zum Umweltschutz leisten wollen, aktive Maßnahmen zur Reduzierung der Autonutzung zu Gunsten anderer Verkehrsmittel durchführen. Solche Maßnahmen wiederum wirken sich negativ auf die Rentabilität des Unternehmens aus. Dieser grundsätzliche Widerspruch zwischen ökologischen Zielen und dem finanziellen Erfolg einer Carsharing-Organisation wird allerdings in der Praxis – wie durch Untersuchungen belegt – durch das alltägliche Verhalten der Carsharing-NutzerInnen zu Gunsten der Ökologie entschieden. Um dieses Verhalten zu unterstützen, führen Carsharing-Organisationen vielfältige Maßnahmen und Aktionen durch:

- Langstrecken sind teurer als Bahnkosten;
- Verbundangebote mit dem öffentlichen Personennahverkehr;
- Hinweise auf Alternativen zum Auto;
- Erziehung zur bewußten Planung der Mobilität;
- Förderung der veränderten Einstellung zur Mobilität.

Die genossenschaftliche Rechtsform scheint für eine Carsharing-Organisation die geeignetste Form zu sein, um die ökologischen Ziele gegenüber der ökonomischen Versuchung abzusichern. Grund: Der Nutzer in einer Genossenschaft als Entscheider und Produzent der Leistung kann auf die Organisation, die das Mobilitätsmanagement bereitstellt, Einfluß nehmen und durch diese Orientierung das eingesetzte Genossenschaftskapital absichern.

4. Überbetriebliche und zwischenbetriebliche Kooperation

Das herausragende Beispiel überbetrieblicher Kooperation im hier untersuchten Verkehrssektor ist der Aufbau der *Fahrrad-Manufaktur* in Bremen durch Fahrradläden des *Verbundes der selbstverwalteten Fahrradbetriebe (vsf)*. Gleichzeitig zeigt aber dieses Beispiel auch Grenzen der überbetrieblichen Kooperation auf. Denn obwohl der Aufbau der *Fahrrad-Manufaktur* nicht ohne das finanzielle und inhaltliche Engagement vieler einzelner Läden möglich gewesen wäre, wurde nicht die naheliegende genossenschaftliche Rechtsform für zwischenbetriebliche Kooperationsvorhaben gewählt, sondern die einzelbetriebliche Rechtsform der GmbH. Hintergrund hierfür ist, daß diese Rechtsform Betrieben mehr Freiräume und Unabhängigkeit gewährt. Folgerichtig präsentiert sich die *Manufaktur* im Interview auch als ein unabhängiger Mitgliedsbetrieb im *vsf*, allerdings ohne Stimmrecht.

Die verbandliche Struktur des *vsf* erweist sich als sehr leistungsfähig in der Initiierung zwischenbetrieblicher und überbetrieblicher Kooperationsprojekte. Allerdings erfolgt die wirtschaftliche Umsetzung in der Regel durch traditionelle Unternehmensgründungen. Zum Zeitpunkt der Tagung in Frankfurt erfolgte der Einsatz des Umweltbeauftragten für die Mitgliedsbetriebe des *vsf* durch den Verband selbst. Aber auch hier bleibt abzuwarten, ob es nicht zu einer Ausgründung dieser Aktivität kommen wird. Die Vernetzung innerhalb des *vsf* kann als die mit Abstand intensivste im Umfeld der im Verkehrssektor interviewten Betriebe herausgestellt werden. Von den einzelnen Mitgliedschaften aus den Nachbarländern Deutschlands im *vsf* abgesehen, bleibt der *vsf* eine Vernetzung auf nationaler Ebene, die kein Pendant in anderen Ländern hat.

Anders ist die Situation zwischen den Carsharing-Organisationen, die durch die ECS (EuropeanCarsharing) europaweit vernetzt sind. Diese Vernetzung hat allerdings eine eher verbandliche Funktion und weist keine mit der *Fahrrad-Manufaktur* und dem Umweltbeauftragten des *vsf* vergleichbare Leistungen auf. Die schwedische Carsharing-Genossenschaft ist sowohl in einen regionalen als auch nationalen Carsharing-Verband eingebunden.

In der Genossenschaft *Car Sharing Deutschland* aus Frankfurt, sind örtliche Carsharing-Gruppen, vor allem aus dem Rhein/Main-Gebiet zusammengeschlossen. Im Forum Verkehr der Tagung wurde deutlich, daß es zwischen drei großen Carsharing-Organisationen eine Vernetzungskonkurrenz gab. Mittlerweile setzt man jedoch auf Kooperation und *Car Sharing Deutschland* ist Mitglied von ECS.

Die Vernetzung und überbetriebliche Kooperation ist bei der *Zapf Transporte GmbH*, *Natur Umweltreisen* und *Veloce* weniger ausgeprägt. Die *Zapf GmbH* ist in einem Verbund von sieben *Zapf Spediteuren* aktiv, der allerdings nicht institutionalisiert ist. Außerdem unterstützt die *Zapf GmbH* die regionale Vernetzung im Netz-Bayern. Der Interviewpartner in *Veloce*





hat keine Erwartungen an Vernetzung und glaubt nicht, daß die Situation des Betriebes durch eine Vernetzung verbessert werden könnte.

5. Gestaltung der politischen Rahmenbedingungen

Betriebe des Verkehrssektors sind in hohem Maße in ihrer wirtschaftlichen Entscheidung abhängig von politischen Entscheidungen der Verkehrspolitik. Somit ist es nicht verwunderlich, daß in den Interviews eine Vielzahl von politischen Forderungen genannt werden, die auf Änderungen in der Verkehrspolitik abzielen:

- Sonderparkberechtigung für Carsharing-Autos;
- Kosten, die der Autoverkehr verursacht, sollen ihm voll zugerechnet werden;
- Verkehrsregeln für den Fahrradverkehr sollen erleichtert werden;
- durch einen Zersiedelungsstopp soll der Autoverkehr gedrosselt werden;
- Förderungen von gasbetriebenen Lkws;
- Zuschüsse für Elektroautos;
- Erweiterung des Fahrradwegenetzes.

Die größte Bedeutung wird in mehreren Interviews der intelligenten Verzahnung der einzelnen Verkehrsträger und Verkehrsmittel zugewiesen. In dieser Verzahnung hätte jeder Betrieb des Verkehrssektors seine Rolle und nur durch die Vernetzung würde dem Kunden das Produkt, die Mobilität, geliefert. Dieses Ziel setzt sowohl vernetztes Verhalten der Anbieter als auch entsprechende verkehrspolitische Entscheidungen der Politik voraus.

Der zweite politische Bereich, der von fast allen interviewten Betrieben angesprochen wurde, ist das sogenannte „Business Environment“, das die Politik den Betrieben zu bieten hat. Dieser Politikbereich umfaßt Marktzugangsvoraussetzungen, Besteuerung, gesetzliche Auflagen, Subventionen usw. Interessanterweise wurde von keinem interviewten Betrieb ein spezielles Business Environment für Genossenschaften und selbstverwaltete Betriebe gefordert, sondern es wurden nur Forderungen zum Abbau der Diskriminierungen, die diese Betriebe erfahren, genannt und generell eine bessere Unterstützung für kleinere und mittlere Betriebe gefordert. Zur Durchsetzung der politischen Forderungen wurde auf eine Zusammenarbeit mit anderen Unternehmensverbänden und Umweltschutzorganisationen hingewiesen.

1.1 Nicht für den „Stangenmarkt“:



Fahrrad-Manufaktur GmbH
Bremen, Deutschland



VERKEHR

Das Unternehmen ist knapp 10 Jahre alt und gehört zur Zweiradindustrie. Motor der Betriebsgründung waren u.a. FahrradhändlerInnen aus dem *Verbund selbstverwalteter Fahrradbetriebe (vsf)*, die die qualitativ besseren Fahrräder, die sie verkaufen wollten, auf dem Herstellermarkt nicht in zufriedenstellendem Maße fanden. Das wichtigste Unternehmensziel ist es, qualitativ hochwertige Fahrräder herzustellen. Damit wird das weitere Ziel verbunden, das Fahrrad als Verkehrsmittel noch tauglicher zu machen und den Umstieg auf das Fahrrad zu erleichtern.

1995 wurden ca. 15.000 Räder produziert und damit ein Umsatz von 15 Mio. DM erzielt. Das Unternehmen arbeitet nach einer Umstrukturierung, die auch mit Abbau von Arbeitsplätzen verbunden war, kostendeckend. Die aktuelle Ertragssituation wird auf die erfolgreiche Etablierung am Markt als „Nischenanbieter“ zurückgeführt. Das Produktmarketing des Unternehmens beruht auf einem anspruchsvollen Produkt, das mit einem entsprechenden Preis und zusätzlichem Service angeboten wird. Diese Strategie und die damit verbundene Abgrenzung vom sogenannten „Stangenmarkt“ hat sich als erfolgreich erwiesen.

■ Motivation und Information bedingen sich wechselseitig

Zur Zeit sind 35 Personen in Vollzeitverhältnissen beschäftigt. Im Frühjahr und Sommer werden wegen der saisonbedingt vermehrten Aufträge regelmäßig zusätzlich fünf bis sieben Personen beschäftigt. In der Montage sind neben Fachkräften auch Un- und Angelernte tätig. Erwartet wird ein Gefühl für Technik und für den Werkstoff Metall. Die Qualifikationen werden innerbetrieblich u.a. durch Anlernung und Erfahrungsaustausch der Beschäftigten untereinander erworben. Externe Weiterbildung ist kaum möglich. Maßnahmen, um die notwendigen Qualifikationen und Kompetenzen zu sichern, werden als nicht ausreichend bezeichnet.



Das Unternehmen hat nach außen ein Image, das durch das qualitativ hochwertige Produkt und das gute Arbeitsklima geprägt ist. Die Motive der MitarbeiterInnen in diesem Unternehmen zu arbeiten, hängen stark mit dem Produkt Fahrrad zusammen. Dieses Motiv gilt auch für die Beschäftigten in den unteren Hierarchiestufen.

Die Unternehmenskultur und die betrieblichen Strukturen lassen im Prinzip viel Spielraum für eigenverantwortliches Handeln und Beteiligung an der Produktgestaltung und Arbeitsorganisation. Die entscheidende Frage ist, wie diese Spielräume genutzt werden, damit daraus auch ein wirtschaftlicher Erfolg für das Unternehmen resultiert. Hinderlich sind in diesem Zusammenhang sowohl Kompetenzdefizite auf Seiten der Beschäftigten wie Defizite hinsichtlich einer ausreichenden Informationspolitik auf Seiten der Unternehmensleitung.

Das Unternehmen hat vier Gesellschafter, die alle im Unternehmen beschäftigt sind. Zwei Gesellschafter arbeiten als Geschäftsführer. Ein Geschäftsführer ist für das gesamte Finanzwesen zuständig, während der zweite Geschäftsführer für Organisation und Personal, die Kommunikation nach innen und außen und den Produktionsbereich zuständig ist. Zentrale Unternehmensentscheidungen trifft die Geschäftsführung unter Beteiligung der Abteilungsleitungen.

MitarbeiterInnenversammlungen finden etwa viermal jährlich statt. Sie werden als Informationsmedium genutzt und dienen vor allem der Regelung von betrieblichen Alltagsproblemen. Die Unternehmensentwicklung insgesamt ist weniger ein Thema.

Darüber hinaus gibt es einen Betriebsrat.

■ **Wichtige Umweltmaßnahmen gehen nur mit anderen zusammen**

Eine Auseinandersetzung mit ökologischen Fragen begann relativ früh etwa ab dem zweiten Jahr der nach Gründung. Ob allerdings auch ein Öko-Audit durchgeführt wird, ist noch unklar. Das grundsätzliche Problem beim Öko-Audit ist die geringe Fertigungstiefe mit der hohen Abhängigkeit von den zu montierenden Vorprodukten und Teilen. Hier muß in zum Teil langwierigen Kommunikationsprozessen entsprechend Einfluß auf die Hersteller ausgeübt werden, damit diese die Teilefertigung unter ökologischen Gesichtspunkten optimieren.

Der Energieverbrauch ist insgesamt eher gering. Deswegen wurden hier keine besonderen Maßnahmen ergriffen. Bei der Abfallentsorgung wird ein konsequentes Getrennt-Sammel-System betrieben.

Im Einkauf und Vertrieb stellen sich Probleme, die unter ökologischen Gesichtspunkten mehr oder weniger gut gelöst werden können. Im wesentlichen sind es die Frachtwege und die Verpackung. Hinsichtlich der Fracht- und Transportwege wird nach dem Grundsatz gehandelt, daß



der kürzeste Weg der umweltverträglichste ist. Die Grenzen dieses Prinzips werden dort erreicht, wo ein besseres oder günstigeres Produkt nur unter Inkaufnahme einer weiteren Wegstrecke zu bekommen ist. Die Auslieferung an den Fachhandel erfolgt fast ausschließlich über Bahnfracht.

Hinsichtlich der Verpackung wird zu 25% mit Pfandverpackungen ausgeliefert. Ein wichtiger Hinderungsgrund für einen größeren Anteil an Pfandverpackungen ist technischer Natur. Die überwiegend kleinen Fahrrad Einzelhandelsbetriebe sind nicht so ausgerüstet, daß sie mit Pfandverpackungen optimal umgehen können. Die Anlieferung der bezogenen Teile erfolgt in größeren Gebinden in Pappe oder Kunststoff verpackt. Es wurde festgestellt, daß bei den kleinen Herstellern die Bereitschaft zur Umstellung auf umweltverträglichere Verpackungen größer ist als bei den großen Unternehmen.

■ **Gebrauchsrads mit ökologischer Qualität**

Das wichtigste Produkt ist das Gebrauchsrads mit ökologischer Qualität. Hierin drückt sich auch das Engagement im Hinblick auf eine umweltverträgliche Verkehrspolitik aus. Die wichtigsten Vorteile der Räder des Unternehmens sind die Qualität, der Preis und der Service. Auf dieser Produktlinie wird Kontinuität gepflegt, was kontinuierliche Verbesserungen einschließt.

An der Produktentwicklung sind neben Vertretern des Unternehmens regelmäßig VertreterInnen des Fachhandels beteiligt. Für die Zukunft sind weitere Verbesserungen der Produkte und des Zubehörs nach ökologischen Kriterien geplant. Hier ist der Ökologiebeauftragte des vsf eingebunden. Ziel ist beispielsweise, daß kein Werkstoff mehr PVC enthält.

Ein bedeutsamer Kooperationspartner ist eine weiterer Fahrradhersteller. Mit diesem Unternehmen wird ein neuer Fahrradtyp gemeinsam entwickelt und arbeitsteilig hergestellt. Auch die Vermarktung erfolgt gemeinsam. Diese enge Kooperationsform ist bislang eine Besonderheit in der Branche.

Geworben wird mit den zentralen Argumenten Qualität, Nutzwert, Langlebigkeit und guter Service. Die Handarbeit in der Produktion ist ein weiteres Argument. Die Werbung ist eher durch Understatement geprägt. Die Botschaft ist Kontinuität und Standfestigkeit statt dauernde Neuheiten.



1.2 Die Qualität des Fachhandels kultivieren:



Stahlroß GmbH
Bonn, Deutschland

Das Unternehmen besteht seit 12 Jahren als Fahrradeinzelhandelsgeschäft. Die drei geschäftsführenden GesellschafterInnen sind vollzeitbeschäftigt. Zusätzlich arbeiten StudentenInnen als Teilzeitbeschäftigte im Laden.

Die ursprünglichen Gründer, die nicht mehr am Unternehmen beteiligt sind, waren Studenten, die den Laden als kleine Hinterhofwerkstatt aus Spaß und Freude am Fahrrad gegründet haben. Als weiteres Motiv eines Gründers kam hinzu, daß er in einem anderen Fahrradladen keine Beschäftigung fand und deswegen zur „Selbsthilfe“ griff. Da allein mit Reparatur und Gebrauchträdern kein nennenswerter wirtschaftlicher Erfolg zu erzielen war, begann der Betrieb mit dem Verkauf von Neurädern und zog nach ca. zwei Jahren auch in ein neues Ladenlokal um. Die jetzigen GesellschafterInnen stiegen erst später in das Unternehmen ein.

Das Unternehmen versteht sich als klassischer Fachhandel und versucht, die Qualitäten des Fachhandels – Qualität der Produkte, gute und ausführliche Kundenberatung, Service – zu kultivieren. Das wichtigste Unternehmensziel ist es, einen guten Ausgleich zu schaffen zwischen einem angemessenen Einkommen und befriedigender Arbeit. Die Umsätze steigen; die Ertragssituation ist zufriedenstellend.

■ Kollektive Leitung

Die drei GesellschafterInnen führen das Geschäft gemeinschaftlich. Zwei der drei GesellschafterInnen sind Fahrradmechaniker, wobei einer diese Ausbildung noch nach seinem Studium absolviert hat. Die dritte Mitinhaberin hat eine kaufmännische Ausbildung. Nach den rechtlichen Bestimmungen der Handwerksordnung müßte der Betrieb einen Meister haben. Es wird überlegt, ob ein Mitinhaber die Meisterprüfung als formalen Qualifikationsnachweis absolviert. Von den betrieblichen Anforderungen her ist dies aber nicht notwendig.

Zu speziellen fachlichen Themen werden externe Fortbildungen besucht. Hier werden sowohl die Fortbildungsangebote der Hersteller wie auch die Weiterbildungsangebote des *vsf* (*Verbund der selbstverwalteten Fahrradbetriebe*) genutzt. Die Angebote sind ausreichend, es gibt aber andererseits auch keine weiteren relevanten Angebote für Fahrrad EinzelhändlerInnen. Die zeitlichen Möglichkeiten für Fortbildungen sind begrenzt und können im Grunde nur außerhalb der Saison genutzt werden.

Ein besonderer Bedarf wird in Qualifizierung und Kompetenzerweiterung im Bereich Personalführung gesehen. Die studentischen Aushilfen arbeiten überwiegend in der Werkstatt. Da sie häufig nicht sehr lange bleiben (in der Regel nur ein Jahr), muß eine gute Anleitungsstruktur geschaffen werden, damit die Aushilfskräfte ohne große Investitionen in Qualifizierung schnell produktiv arbeiten können.

Früher waren alle MitarbeiterInnen stärker in alle betrieblichen Angelegenheiten integriert. Heute steht der Betrieb in dem Spannungsfeld, sich einerseits keine weiteren festangestellten MitarbeiterInnen leisten zu können, andererseits sind qualifizierte und motivierte Aushilfskräfte, die auch mit einer längerfristigen Perspektive im Betrieb arbeiten, nicht mehr zu bekommen. Es wird zwar gewünscht, daß die Aushilfskräfte mehr einbezogen werden. Dies stößt aber auf das Problem, daß die Aushilfskräfte oft nur ein Jahr bleiben und in der Regel nur ein bis zwei Tage pro Woche im Betrieb arbeiten.

■ Großes Engagement in der Abfallvermeidung

Unter dem Aspekt innerbetrieblicher Umweltmaßnahmen bevorzugt das Unternehmen Hersteller, die ihrerseits umweltbewußt agieren, beispielsweise bei der Frage der Verpackung (Pfandverpackung oder mindestens recyclingfähige Verpackung, Lieferung per Bahn). Vorhandenes Verpackungsmaterial wird wiederverwendet und beispielsweise den KundInnen als Verpackung angeboten. Der Abfall wird getrennt gesammelt. Die Reifen und Schläuche werden von einer Recyclingfirma zurückgenommen und wiederverwertet.

Eine studentische Aushilfskraft kümmert sich überwiegend um alle betrieblichen Umweltbelange und führt diese Aufgabe sehr selbständig durch. Positive Auswirkungen der innerbetrieblichen Umweltmaßnahmen sind nicht die Kosteneinsparungen, eher sind sie ein Kostenfaktor. Es nützt dem Image bzw. steht in unmittelbarem Bezug zum Betriebszweck und trägt zur Glaubwürdigkeit bei.

■ Langlebige Fahrräder

Wichtige Vorteile der angebotenen Fahrräder sind ihre hochwertige Qualität und die lange Lebensdauer. Sie sind optimal angepaßt und machen Spaß beim Gebrauch. Sie fördern letztlich damit das Fahrradfahren



und den Fahrradverkehr als ökologische Alternative im Verkehr. Nachteilig ist der hohe Preis, der für viele Menschen mit geringem Einkommen nicht bezahlbar ist.

Im Rahmen einer Sortimentspolitik werden Produkte, die den qualitativen Anforderungen nicht gerecht werden, aus dem Sortiment genommen. Maßgeblich dafür sind u.a. die Reaktionen und Erfahrungen der KundInnen. Diese Erfahrungen werden auch an die Hersteller weitergegeben. Grundsätzlich werden bei den Rädern und beim Zubehör Produkte bevorzugt, die z.B. PVC in der Herstellung vermeiden, auch wenn sie teurer sind. Weißwandreifen werden wegen der schädlichen Farbstoffe schon lange nicht mehr verkauft. Trotzdem sind noch Produkte im Sortiment, die umweltschädliche Komponenten enthalten. Hier wird der Kunde darüber aufgeklärt und soll sich dann letztlich selbst entscheiden, ob er das Produkt kaufen will.

Die innerbetrieblichen Umweltaktivitäten werden im Marketing nicht besonders hervorgehoben. Grund ist u.a. der inflationäre Gebrauch der Botschaften in Sachen Umwelt, der diese entwertet hat. Eher „dezent“ wird die ökologische Qualität der Fahrräder – zum Beispiel pulverbeschichtete Rahmen statt Lackierung – hervorgehoben.

■ Kooperationen mit politischer und wirtschaftlicher Bedeutung

Das Unternehmen ist Mitglied im *vsf* (*Verbund selbstverwalteter Fahrradbetriebe*) und Fördermitglied im ADFC. Dies ist eher politischer Natur mit der Erwartung in Richtung Lobbyarbeit für Fahrrad und fahrradfreundliche Verkehrspolitik. Wirtschaftlich ist die Einkaufsgemeinschaft BICO bedeutender. Der Vorteil ist der günstige Einkauf, wobei selektiv nach Produktqualität und Umweltgesichtspunkten ausgewählt werden kann.

Bei den Fahrradherstellern arbeitet das Unternehmen mit wenigen Herstellern zusammen. Der Vorteil ist ein volumenmäßig größerer Umsatz beim Hersteller und ein entsprechendes Gewicht als Kunde. Diese „Kundenmacht“ wird u.a. für Mitsprache bei ökologischer Produktgestaltung genutzt. Bei der Beschaffung werden grundsätzlich Hersteller bevorzugt, die aus Deutschland und dem angrenzenden Ausland kommen, um die Transportwege so kurz wie möglich zu halten. Aus diesem Grund werden beispielsweise Fahrräder aus Taiwan nicht im Sortiment geführt.

Bezüglich ökologischer Fragen wurde der Ökologie-Beauftragte des *vsf* in Anspruch genommen. Der beim *vsf* angestellte Experte hat u.a. die Aufgabe, Händler und Hersteller bei Fragen einer ökologischen Betriebsführung und Produktgestaltung zu beraten.

1.3 Genossenschaftliche Struktur als wichtiges Marketinginstrument:

Edinburgh Bicycle Co-operative Ltd.

Edinburgh, Großbritannien



Eine Gruppe von Arbeitslosen gründete 1977 die *Edinburgh Bicycle Co-operative*. Sie wollten sich ihre Arbeitsplätze selber schaffen und starteten mit dem Reparieren von Fahrrädern, einer Dienstleistung, die sie als Marktlücke identifiziert hatten. Inzwischen hat sich das Kerngeschäft der Genossenschaft auf den Einzelhandel mit Fahrrädern verlagert.

Als wichtigste Unternehmensziele werden der Kundendienst und die Schaffung einer befriedigenden Arbeitsumgebung für Mitglieder und Beschäftigte bei guten Arbeitsbedingungen genannt.

Zur Zeit hat *Edinburgh Bicycle* 20 Vollzeitbeschäftigte und eine wechselnde Zahl von Teilzeit- und Gelegenheitskräften. Dies entspricht etwa 28 Vollzeitarbeitsstellen. Seit 1990 gab es einen Beschäftigungszuwachs von ca. 30 %. Die Genossenschaft arbeitet mit Gewinn. Ihre Umsätze sind in den letzten drei Jahren kontinuierlich auf inzwischen 2,5 Mio. brit. Pfund gestiegen. Die Umsatzzuwächse liegen regelmäßig über denen des Marktdurchschnitts. Das wird auf die vergleichsweise hohen Reinvestitionen in das Unternehmen, in die Räumlichkeiten und in die Mitarbeiter zurückgeführt, und darauf, daß es keine Anteilseigner gibt, die eine Dividende einfordern.

■ Qualifikationen und Partizipation fördern

Im Unternehmen verfügt keiner der Mitarbeiter über formale Qualifikationen im Öko-Management, aber alle sind an ökologischer und an gemeinsamer Betriebsgestaltung interessiert. Sich um Umweltangelegenheiten zu kümmern, gehört zur Tätigkeitsbeschreibung eines Beschäftigten. Die Mitarbeiter werden dazu ermutigt, sich fachlich weiterzubilden, so wird zum Beispiel der Besuch von Management-Fortbildungskursen unterstützt. Darüber hinaus wird ein gewisses Maß an innerbetrieblicher Aus- und Fortbildung angestrebt. Dazu und zur Verbesserung innerbetrieblicher Abläufe soll ein externer Berater zugezogen werden.



Trotz Mitarbeitern mit unterschiedlichen Hintergründen besteht die Genossenschaft aus einer relativ homogenen Gruppe hinsichtlich der Ziele und Motive. Die Struktur der Genossenschaft ist weniger hierarchisch als die herkömmlicher Firmen; Informationsfluß und Kommunikation stimmen.

15 Beschäftigte sind auch Mitglieder der Genossenschaft. Sie treffen sich regelmäßig zu wichtigen Entscheidungen bezüglich Betriebsführung und Unternehmenspolitik. Eine kleinere Gruppe von sechs Mitgliedern erstellt Überblicksberichte und gibt Empfehlungen, grundlegende Entscheidungen werden allen Mitgliedern vorgelegt.

Es finden Teamtreffen statt, die allen betroffenen Beschäftigten offen stehen, unabhängig von der Mitgliedschaft in der Genossenschaft. Auf diesen Treffen haben alle Teilnehmenden die gleichen Entscheidungsrechte. Auf diesen Treffen werden bestimmte betriebliche Dinge beraten, die im Rahmen der festgelegten Unternehmenspolitik entschieden werden können. Hier ist die Beteiligung nicht immer so gut; wenn jedoch wichtige Dinge anstehen, sind alle Beschäftigten anwesend. Wichtige Entscheidungen, wie zum Beispiel die über Investitionen, werden von den 15 Genossenschaftsmitgliedern getroffen. Allen Beschäftigten wird prinzipiell die Möglichkeit angeboten, sich in wachsendem Maß in Unternehmensentscheidungen zu engagieren; Hoffnung auf weiterführende Möglichkeiten knüpfen sich wiederum an die geplante externe Beratung. Als zentrales Problem nennt *Edinburgh Bicycle*, daß es mit wachsender Zahl der Mitarbeiter immer schwieriger wird, diese größere Gruppe von Leuten über komplizierte Sachverhalte auf dem Laufenden zu halten.

■ Konsequent ökologisches Verhalten

Auf konsequentes ökologisches Verhalten im Betrieb wird besonders Wert gelegt, z.B. mit dem Gebrauch von wiederverwendbaren und biologisch abbaubaren Stoffen, der Wiederverwertung von Verpackung, Tonerkartuschen usw. Dies ist nicht schriftlich festgelegt, aber die Standards werden informell überwacht. Die Genossenschaft steht auf dem Standpunkt, daß wegen der Umweltfreundlichkeit ihres Produkts selbst, einer weitergehenden ökologischen Ausrichtung Grenzen gesetzt sind. Als wichtigste Umweltschutzmaßnahmen werden genannt:

- a) der Gebrauch von „umweltschützerisch gesundem Menschenverstand“ bei Produktauswahl, Arbeitsvorgängen und Einkauf.
- b) Unterstützung von Umweltschutzprojekten, besonders solchen, die mit dem Arbeitsfeld der Genossenschaft direkt zu tun haben (z.B. Radwege usw.).

Es bestehen Zweifel, ob die Genossenschaft irgendeinen wirklichen Nutzen in Form von besserem Image, Marktanteil oder Kostenersparnis aus ihren (von den Kunden wahrscheinlich nicht einmal bemerkten) Umweltschutzmaßnahmen zieht. Umgekehrt jedoch würden zweifelsohne umweltschädliche Praktiken bemerkt; deshalb werden die praktizierten



innerbetrieblichen Umweltschutzmaßnahmen als eine Art Versicherung gegen schlechte Publicity betrachtet.

Die Beteiligung der Belegschaft an umweltschützenden Maßnahmen beruht auf informeller Übereinstimmung. Von allen wird erwartet und ihnen aber auch das Vertrauen entgegengebracht, daß sie sich an die Ziele der Genossenschaft halten.

■ Beschäftigte an Entwicklung von Rädern beteiligt

Die Entscheidung für den Handel mit Fahrrädern ergab sich aus der Beobachtung, daß eine entsprechende Marktnische bestand; der ökologische Aspekt ist mit dem Produkt selbst verbunden. Die Belegschaft war immer in vollem Umfang beteiligt, wenn es um die Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen ging. Das hat sich positiv ausgewirkt, denn Beschäftigte der Genossenschaft sind jetzt an der Entwicklung einer genossenschaftseigenen Serie von Rädern beteiligt.

Im Vergleich zu vielen anderen Freizeitaktivitäten und -produkten sind Fahrräder an sich schon umweltfreundlicher. Eine Kundenumfrage ergab jedoch, daß nur 8 % aus Umweltschutzgründen Rad fahren; Fitness war der am häufigsten angegebene Grund. Deshalb werden Gesundheit und Fitness und nicht ökologische Aspekte beim Marketing herausgestellt. Darüber hinaus betont *Edinburgh Bicycle* vielmehr ihre genossenschaftliche, auf Beteiligung ausgerichtete Struktur. Das wurde von fast der Hälfte der Kunden als wichtig angesehen.

■ Ökologisches Verhalten fördern

Aus politischen Gründen ist die Genossenschaft kein formales Mitglied in Umweltschutz- oder anderen Organisation. Sie unterstützt jedoch eine Reihe von Umweltschutzgruppen wie Friends of the Earth, Sustrans und Scottish Wildlife Trust oder arbeitet mit ihnen zusammen. Darüber hinaus sponsort sie einen „Radweg-Wächter“. Aus diesem Engagement kann zwar einige nützliche Publizität erwachsen, aber letztlich wird das als langfristige Investition gesehen. Denn der auf Dauer angelegte Erfolg des Unternehmens beruht auf wachsendem Umweltbewußtsein und entsprechendem Einsatz für die Umwelt.

Fördermaßnahmen für das Radfahren zur Erweiterung des Fahrradwegenetzes werden als wichtigste politische Rahmenbedingungen gesehen, von denen *Edinburgh Bicycle* und vergleichbare Unternehmen ihrer Branche profitieren könnten. Als konkretes Beispiel wird das Leitpapier des Scottish Office „Cycling into the future“ genannt. Es versetzt lokale Behörden in die Lage, Fördermaßnahmen für das Radfahren zu ergreifen und dafür auch Mittel des Scottish Office zu beantragen. Zum Beispiel betreibt das Edinburgh City Council eine ausgezeichnete Fahrradförderpolitik mit klaren Zielen für die Nutzung des Fahrrads.



1.4 Kooperativ und umweltverantwortlich Teilen:



Car Sharing Deutschland
Genossenschaft e.G.

Frankfurt a.M., Deutschland

Die *Car Sharing Deutschland Genossenschaft e.G.* mit Hauptsitz in Frankfurt wurde 1992 gegründet. Gewählt wurde die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft, weil diese sich besser als andere mit dem Selbstverwaltungsgedanken verbinden lässt. Die Cars Sharing-Idee, also die Überlegung, sein Auto mit anderen zu teilen, kommt aus der Schweiz. In Deutschland wurde sie vor allem durch verschiedene Gruppen des VCD publik gemacht. Auch die Gründungsmitglieder der *Car Sharing Genossenschaft* griffen diese Idee auf und initiierten vor fünf Jahren diesen Betrieb.

Ursprünglich sollte das Unternehmen überregional und vor allem auf dem Lande agieren. Das stieß allerdings schnell auf Grenzen, weil Autoteilen sich auf dem Lande kaum rentabel gestalten lässt. Leichter funktioniert es in der Stadt ab 15 oder 16 Autos. Dennoch stand umweltverantwortliches Handeln von Anfang an im Vordergrund. Car Sharing trägt zur Verringerung des Autoverkehrs bei, indem die Mitglieder nur ein Auto nutzen, wenn sie es wirklich brauchen. Angefangen wurde ausschließlich mit Cars Sharing. Mittlerweile gibt es aber weitere Dienstleistungsangebote, um die Kunden stärker an die Idee zu binden. Ein Beispiel dafür ist die Kooperation mit anderen Verkehrsverbundorganisationen. Die Mitglieder sollen bargeldlos Taxi und Bahn fahren können: Ihnen wird erleichtert, ohne Auto zu leben.

■ Schwieriger Aufbruch in die Wirtschaftlichkeit

An der Gründungsversammlung nahmen 36 Personen teil. Heute weist die Genossenschaft etwa 1.000 Mitglieder auf und 1.200 Nutzer. Die höhere Zahl kommt zustande, weil bei Familien mehrere Personen durch eine Mitgliedschaft die Einrichtungen der Genossenschaft nutzen können. Als überregional tätige Genossenschaft ist sie derzeit in 25 Orten mit einer Geschäftsstelle aktiv. Trotz dieser Größenordnung arbeitet das Unternehmen bisher nicht kostendeckend. Der Anfangsverlust wird noch



vorgetragen, verringert sich aber. Auch das Verhältnis Kosten und Einnahmen befindet sich noch nicht in der richtigen Relation. Dies liegt unter anderem an der überregionalen Tätigkeit des Unternehmens. Die Kommunikationskosten sind dadurch größer, als wenn nur in einer Stadt gearbeitet wird. Zudem ergibt sich auf diese Weise ein größerer Personalbedarf.

Andere Cars Sharing Organisationen vermeiden solche Anfangsverluste meist durch ausschließlich ehrenamtliche Arbeit. Dagegen bezahlte die Genossenschaft schon von Beginn an Personalkosten. Vermutlich wird die Kostendeckung nächstes Jahr erreicht. Dann ergeben sich durch die Struktur, die einheitliche Nutzung von Material etc. Rationalisierungsvorteile gegenüber kleineren, auf eine Stadt begrenzten Cars Sharing Anbietern. 1995 belief sich der Umsatz auf 600.000 DM mit 750 Mitgliedern und 1.000 Nutzern bei 540.000 DM Eigenkapital. 1996 beträgt der geplante Umsatz 900.000 DM.

Um wichtige Kompetenzen stärker zu sichern, soll zukünftig in einem Büro in Frankfurt die gesamte Verwaltungsarbeit konzentriert werden, während die Ortsgruppen die Außenarbeit organisieren. Mit diesen Gruppen sind zur effektiveren Koordination regelmäßige Treffen geplant. Außerdem wird eine Systematisierung der Arbeit angestrebt. Dafür werden Materialien in Checklistenform erstellt, etwa für die Aufnahme von Mitgliedern. Außerdem bekommen alle Aktiven Kriterien an die Hand, mit welchen Argumenten die Leistungen der Genossenschaft wirkungsvoll zu verkaufen sind, ohne daß dies aufdringlich wirkt.

■ **Eigenverantwortlich arbeiten bei hoher Gruppenautonomie**

Die Organisation gleicht in vielem der eines selbstverwalteten Betriebs, auch wenn nicht laufend Plenen stattfinden. Viele der Fragen, die die gesamte Genossenschaft betreffen, werden zwar letztlich vom Vorstand und vom Aufsichtsrat und damit von fünf Personen gefällt (sie sind von den Mitgliedern gewählt), über die eigene Arbeit entscheidet aber jeder Mitarbeitende weitgehend selbst. Der Vorstand gibt im wesentlichen nur den Rahmen durch Leitlinien vor. Ansonsten ist das Büro in Frankfurt so organisiert, daß jeder in seinem Bereich eigenverantwortlich arbeitet. Dies gilt unter anderem für die EDV, die Buchhaltung und das Finanzwesen. Auch die Arbeitszeit wird von den Mitarbeitenden selbst bestimmt. Bedingung ist nur, daß das Büro immer besetzt bleibt.

Der Umwelt- und Selbstverwaltungsgedanke motiviert viele Mitglieder, bei der *Car Sharing Deutschland Genossenschaft* ehrenamtlich mitzuhelfen. Nur professionell läßt sich Cars Sharing vermutlich nicht verwirklichen. Derzeit sind regelmäßig neun Mitarbeiter bei der Genossenschaft beschäftigt, davon zwei in Vollzeit und sieben in Teilzeit. Partizipation und Autonomie sind in den einzelnen Geschäftsstellen stark verankert. Die Gruppen vor Ort arbeiten eigenständig. Sie diskutieren, was sie wollen und tragen dies an den Vorstand heran. Würde sich die Geschäfts-



führung darüber hinwegsetzen, würde sich der ehrenamtliche Einsatz erheblich verringern: Die Diskrepanz zwischen bezahlter und unbezahlter Arbeit ist so sensibel, daß vor jeder Entscheidung alles gründlich besprochen werden muß. Für das Management besteht insofern die schwierige Aufgabe, die Gruppen mehr in die Gesamtgenossenschaft einzubinden. Auch muß der Vorstand darauf achten, wieviel Wachstum über ehrenamtliche Arbeit überhaupt geleistet werden kann.

■ Umweltverantwortliches Management

Die meisten Mitarbeiter sind der Umweltidee eng verbunden. Ihnen ist bewußt, was das Cars Sharing bewirkt. Zu den ökologischen Leistungen liegen mehrere Studien vor. Neben dem ökologischen Argumentationsstrang – Schadstoff- und Lärmreduzierung, Platzschaffen etc. – werden nach außen gleichzeitig die ökonomischen Leistungen von *Car Sharing* hervorgehoben: Der einzelne spart Geld.

Die Büros werden nach Umweltgesichtspunkten wie Energiesparen, geringer Papierverbrauch, Abfallvermeidung und -trennung etc. organisiert. Zum Cars Sharing-System selbst gibt es Richtlinien des europäischen Verbundes (ECV). Danach müssen beispielsweise die Tarifstrukturen so sein, daß die Langstrecken bezogen auf eineinhalb Personen immer teurer sind als die Bahnkosten. Auf diese Weise wird der Umweltgedanke und die Abgrenzung gegenüber der klassischen Autovermietung gesichert. Nicht zuletzt trug der Umzug in das Ökohaushaus in Frankfurt mit zur Aktivierung des Umweltmanagements bei. Die Philosophie und das Umfeld dort sind für das Selbstverständnis der Genossenschaft besonders wichtig. Sie motivieren die Mitarbeiter, entsprechend im eigenen Büro zu handeln. Die zukünftigen Aktivitäten in Richtung ökologische „Produktentwicklung“ konzentrieren sich auf den Verbundgedanken. Die Zusammenarbeit mit den Taxibetrieben gehört dazu. Ebenfalls die Weiterentwicklung der Idee von Mobilitätszentralen in den einzelnen Orten. Eine Kooperation mit Fahrradbetrieben erscheint bisher allerdings schwierig. Denkbar wäre aber, über die Mobilitätszentralen einen Fahrradverleih zu organisieren. Auch könnten zukünftig Fahrräder für Autostandorte angeboten werden, die weiter außerhalb liegen.

1.5 Teilen und Beteiligung:



Majornas Bilkooperativ (Carshare Co-operative)

Göteborg, Schweden

Die Carsharing-Genossenschaft *Majornas Bilkooperativ* wurde 1990 als Verbrauchergenossenschaft gegründet. Die Hauptgründungsmotive waren zum einen der Bedarf an billigen Alternativen zum individuellen Autobesitz und gleichzeitig die Reduzierung der Umweltbelastungen durch den Massenverkehr. Das Hauptziel der Genossenschaft ist es, die Zahl der Mitglieder zu steigern und öffentliche Akzeptanz für diese unorthodoxe Form von Autobesitz zu bekommen.

Bilkooperativ arbeitet mit Gewinn und die Rentabilität ist noch besser als erwartet: „Als wir in diesem Jahr neue Autos kauften, dachten wir, wir wären gezwungen, die Gebühren zu erhöhen. Zu unserem großen Erstaunen stellten wir aber fest, daß die Kosten tatsächlich mit der Investition gesunken waren. Ein größeres Kreditvolumen führte zu niedrigeren Zinssätzen und die neuen Autos sind sparsamer als die alten, was wiederum bedeutet, daß sich die Kosten pro Kilometer verringern. Das führt zu einer positiven Gewinnentwicklung – auch aufgrund der Tatsache, daß wir neue, attraktive Autos zu niedrigen Preisen anbieten können. Das wirtschaftlich schlechte Klima der letzten Zeit hat für viele Familien deutliche Auswirkungen gezeigt und die Leute für unsere Marketingbemühungen zugänglich gemacht.“

■ Keine Angestellten, sondern aktive Mitglieder

Die Genossenschaft hat keine Angestellten, sondern sie beruht auf obligatorischer, unbezahlter Arbeit ihrer Mitglieder. Für die Geschäftsführung gibt es einen gewählten Vorstand. Die verschiedenen Aufgaben und anfallenden Tätigkeiten innerhalb der Carsharing-Genossenschaft, wie z.B. das Waschen, Reparieren und Buchen der Autos übernehmen fünf verschiedene Arbeitsgruppen. Von allen Mitgliedern wird erwartet, aktiv in einer dieser Gruppen mitzuarbeiten – und das ist auch der Fall. Das Maß an aktiver Beteiligung an der Arbeit ist hoch, aber auf den offenen Mit-



gliedertreffen zweimal im Jahr erscheinen normalerweise nur 20 % aller Mitglieder. Die Genossenschaft baut auf eine Reihe informeller, gut entwickelter Informationskanäle. So werden vor allem in den Arbeitsgruppen die Informationen von den Treffen weitergegeben und auch andere Themen diskutiert, die zu einem späteren Stadium auf den Mitgliederversammlungen aufgegriffen werden.

Zur Zeit wird eine an Intensität zunehmende Diskussion über die Professionalisierung von einigen Aktivitäten der Genossenschaft geführt, da die Genossenschaft rasch expandiert. Hier steht in erster Linie das Buchen der Wagen zur Diskussion. Es gibt jedoch viele Mitglieder, die gegen eine solche Lösung sind. Sie argumentieren, daß dies gleichbedeutend mit dem Verlust der Kontrolle und des allgemeinen Überblicks über die Genossenschaft sei. Die Befürworter der Expansion führen andererseits als Argument an, daß eine solche Ausdehnung das Fahren noch billiger machen würde. Dadurch könnten mehr Mitglieder gewonnen werden, was wiederum den Effekt für die Umwelt verbessere. Diese Frage ist letztlich noch nicht gelöst, aber es besteht die Hoffnung, daß die Genossenschaft sich auf einen Weg einigen kann, um dem Bedarf an Ausdehnung auf die eine oder andere Weise nachzukommen.

■ Die Carsharing-Genossenschaft: billiger – besser – demokratischer

Die Mitbewerber der Carsharing-Genossenschaft sind Autovermietungen und billige Privatautos. Aufgrund ihres Preis-Leistungsverhältnisses im Vergleich zu ihren Konkurrenten, konnten sie sich jedoch eine einzigartige Marktposition verschaffen. Denn *Bilkooperativ* ist ca. 40–50 % billiger als herkömmliche Autovermietungen und bietet bessere Zugänglichkeit/Erreichbarkeit sowie demokratische Einflußmöglichkeiten für die Nutzer. Auch im Vergleich zum Besitz eines eigenen Wagens schneidet die Carsharing-Genossenschaft noch leicht besser ab, denn sie bieten die Zuverlässigkeit eines neuen Wagens und Sicherheit für die Fahrgäste. Die Sicherheit ist ein weiterer wichtiger Aspekt für *Bilkooperativ*, wenn sie Autos kaufen: „So etwas muß man erst mal überbieten können.“

Als positive Umwelteffekte des Carsharings nennen sie die Abnahme der verschmutzenden Kohlendioxide um ca. 50 % und die Verringerung der luftverschmutzenden Stickstoffoxide um etwa 75 %. Dies ist darauf zurückzuführen, daß die Autos oft auf Betriebstemperatur hochgefahren oder zumindest angewärmte Motoren haben, was die Funktion des Katalysators deutlich verbessert. „Weniger Wagen auf der Straße werden zu weniger Verbrauch von Rohstoffen führen, und da wir Umweltaspekte berücksichtigen, werden wir Fahrzeuge kaufen, die weniger und wiederverwendbaren Abfall produzieren. In Zukunft würden wir gerne Autos anbieten, die mit alternativen Treibstoffen gefahren werden.“

■ Konkrete Hilfen und Unterstützung durch Kooperation

Bilkooperativ arbeitet mit verschiedenen Organisationen zusammen. So zum Beispiel mit Kooperativ Konsult einer Entwicklungsagentur für Genossenschaften, die sie berät und Hilfestellung beim Marketing gibt. Kooperativ Konsult gibt ihnen unter anderem die Gelegenheit, an Messen teilzunehmen, und unterstützt sie bei der Verteilung ihres Informationsmaterials sowie bei der Beantwortung von Fragen zu Carsharing.

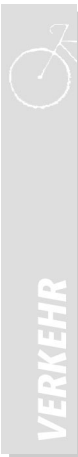
Branchenbezogen kooperiert *Bilkooperativ* mit „Gröna bilister“, einer nationalen Organisation für ökologisch orientierten Autobesitz. Ein weiterer Kooperationspartner ist „Andelsbil i väst“, eine Organisation für Carsharing-Genossenschaften in Westschweden. „Andelsbil i väst“ ist eine Lobbyorganisation, die die Gemeindeverwaltungen als Zielgruppe im Auge hat. Darüber hinaus bietet sie auch kleine Lastwagen und schwere Transportfahrzeuge für den Verleih an.

Die Zusammenarbeit mit anderen Carsharing-Genossenschaften besteht darin, daß sie sich gegenseitig Ersatzfahrzeuge zur Verfügung stellen, wenn die eigenen Wagen repariert werden oder sonst Bedarf besteht.

Darüber hinaus ist *Bilkooperativ* in ein wohlfunktionierendes Netzwerk eingebunden und arbeitet mit einer Zahl von ehrenamtlichen Umweltschutzorganisationen wie z.B. „Naturskyddsföreningen“ und Greenpeace zusammen, die ihre eigenen Forschungsarbeiten betreiben und bei Bedarf zur Beratung hinzugezogen werden.

Als Hindernis für die Umsetzung ökologischer Geschäftsideen sehen sie zum einen die mangelnde Bereitschaft der Banken, Firmen zu unterstützen, „die vom Gängigen abweichen“ und zum anderen deren hohen Zinssätze für Kredite. Deshalb sehen sie im Bereitstellen von billigen, staatlich unterstützten Krediten ein geeignetes Förderinstrument für ökologisch orientierte Klein- und mittelständische Unternehmen.

Die innerhalb der nächsten vier oder fünf Jahre anstehenden Umweltaktivitäten sind, so wird vermutet, zum einen autofreie Zonen in den Innenstädten, wo die Leute wohnen, und zum anderen erhöhte Besteuerung fossiler Brennstoffe.





1.6 Flexibler – schneller – ökologischer:

Veloce Fahrradbotendienst

Wien, Österreich

Für Kurierfahrten in der Stadt ist das Fahrrad flexibler, billiger und vor allem auch umweltfreundlicher als das Auto. So die Überlegungen der vier GründerInnen von *Veloce*, die mit der Gründung einer GmbH 1987 ihre Unternehmensidee von einem Fahrradbotendienst in die Realität umsetzten. Neun Jahre später arbeiten bei *Veloce* 15 Leute in der Zentrale, davon ein Drittel als Teilzeitbeschäftigte und etwa 100 RadfahrerInnen auf Werkvertragsbasis. Mit einem Umsatz von circa 30 Millionen öS im Jahr arbeiten sie kostendeckend. Die Dynamik in ihrer Unternehmensentwicklung führen sie, vor allem in der Aufbauphase, auf die Mitwirkung ihrer MitarbeiterInnen zurück.

■ Service-Orientierung der MitarbeiterInnen

Die wichtigste allgemeine Qualifikation der MitarbeiterInnen ist ihre Service-Orientierung. Die MitarbeiterInnen müssen gerne mit KundInnen zu tun haben, ob am Telefon oder als RadbotInnen.

Die MitarbeiterInnen nehmen hin und wieder an fachspezifischen Fortbildungsangeboten teil, zum Beispiel an Computerkursen, Telefonistenkursen etc. Diese Maßnahmen werden als ausreichend eingeschätzt. Die hohe Fluktuation zum Beispiel bei den RadfahrerInnen erfordert immer wieder die Einarbeitung der Neuzugänge. Es werden daher regelmäßige Einschulungen und Nachschulungen organisiert, um Kompetenzdefizite abzubauen und die Eigenverantwortlichkeit der MitarbeiterInnen zu verbessern. Die Einstellung und Haltung der Beschäftigten im Hinblick auf ökologische Fragen, Themen und Probleme wird bei *Veloce* nicht oft diskutiert. „Wer sie nicht hat, wird wahrscheinlich eh kein Radbote. Und wer gegen Mülltrennung ist, wird dies auch bei uns nicht lernen – wobei die meisten Beschäftigten allerdings ... eine durchaus positive Einstellung zum Umweltschutz haben.“

■ „Jeder, der will, kann mitreden“

Bei *Veloce* gibt es zwei Gruppen innerhalb der Belegschaft: Die angestellten MitarbeiterInnen in der Zentrale und die RadfahrerInnen, die auf Werkvertragsbasis arbeiten. Ihre Zielsetzungen und Motive sind jedoch ähnlich, denn beide Gruppen haben die Service-Leistung vor Augen.

Manche MitarbeiterInnen sind sehr umweltengagiert – auch in ihrer Freizeit. Andere wiederum verhalten sich zwar umweltbewußt, engagieren sich aber nicht weiter. Nur wenige arbeiten ausschließlich aus finanziellen Gründen bei *Veloce* und interessieren sich nicht für das Thema Umweltschutz.

Veloce unterscheidet sich in seiner inneren Struktur von anderen Betrieben: Zum einen sind die MitarbeiterInnen, vor allem die in der Zentrale, über die wesentlichen Belange des Unternehmens informiert, zum anderen ist der Betriebsablauf anders. Es herrscht nach eigener Auffassung ein viel lockereres Klima.

Die drei Gesellschafter der GmbH arbeiten auch im Betrieb. Ihre Gesellschaftsanteile sind unterschiedlich hoch. Je nach Themenstellung gibt es Meetings der EigentümerInnen, der MitarbeiterInnen der Zentrale, der RadfahrerInnen oder Versammlungen, an denen jede/r teilnehmen kann. Es gibt jedoch keine konkreten Maßnahmen, um eine stärkere Beteiligung der MitarbeiterInnen an Entscheidungen zu fördern. „Wenn ein Mitarbeiter mitreden will, kann er das tun, wenn ein Mitarbeiter nicht mitreden will, wird er nicht dazu gezwungen. Der Wille zum Mitwirken an Entscheidungen hängt letztendlich auch von den persönlichen Phasen ab: Es gibt Mitarbeiter, die grundsätzlich sehr engagiert sind und dann mal wieder drei Monate ziemlich uninteressiert an derartigen Fragestellungen sind etc.“ Zur Zeit wird für *Veloce* ein neues Logo entwickelt. In diesem Prozeß wird die Meinung der MitarbeiterInnen berücksichtigt. Sie bekommen die Vorschläge der Werbeagentur präsentiert und es werden gemeinsam die Vor- und Nachteile diskutiert. Die EigentümerInnen richten sich dann nach der Stimmung der MitarbeiterInnen. Dies wird allerdings ohne formale Struktur mit Sitzung und demokratischer Abstimmung durchgeführt.

Mit der Unternehmensidee eines Fahrradbotendienstes waren die GründerInnen von *Veloce* die ersten Anbieter in Wien. Mittlerweile gibt es zwei weitere, noch kleinere Fahrradkurierdienste.

Die positiven Auswirkungen ihrer ökologischen Dienstleistung sehen sie ganz allgemein im Imagegewinn des Fahrrads als Verkehrsmittel. Die konkreten positiven Auswirkungen auf die Umwelt wurden vor einigen Jahren berechnet: Durch den Einsatz des Fahrrads für Kurierdienste hat *Veloce* im Vergleich zu den Autobotendiensten weit über 100.000 Kubik-





meter Abgase vermieden. Sie fahren im Jahr insgesamt zig-tausende Kilometer, wodurch tausende Liter Benzin eingespart werden.

Die bürokratischen Hürden bei der Gründung des Fahrradbotendienstes konnten zunächst nur mit einer List überwunden werden. Mit der Begründung, ein Fahrrad habe keine Nutzlast, wollte die Handelskammer *Veloce* keinen Gewerbeschein geben. So haben sie dann einen anderen Gewerbeschein beantragt und sind trotzdem mit dem Fahrrad gefahren.

■ Die Marktlücke entdeckt

Mit der Idee, einen Fahrradbotendienst in Wien zu organisieren, ist *Veloce* in eine Marktlücke gestoßen. Sie transportieren kleine Pakete bis 10 Kilogramm, für die sich der Autobotendienst nicht auszahlt und sind zudem flexibler, schneller und ökologischer. So erklärt es sich auch, daß das Interesse der Medien, die beim Firmenstart informiert wurden, bis heute nicht abgerissen ist. Es gibt immer wieder Berichte über *Veloce*, sogar ein Film namens „Tempo“ wurde über das Unternehmen gedreht. Ansonsten gibt es keine größeren Werbeaktivitäten. Die wichtigste Maßnahme ist die Mundpropaganda der TelefonistInnen und RadbotInnen. Darüber hinaus werden zum Beispiel zu den Rechnungen die aktuellen Angebote beigelegt oder Aufkleber mit der Telefonnummer von *Veloce* verteilt. Die RadbotInnen fahren im einheitlichen Dress mit Firmenlogo und haben immer Prospekte dabei, die sie auf Wunsch verteilen.

Bei *Veloce* gibt es kein Interesse an Mitgliedschaften oder Kooperationen. Sie sind nicht der Auffassung, daß ihre Bedingungen durch mehr Lobbyarbeit verbessert werden könnten. Lobbyarbeit zur Verbesserung der Situation der RadfahrerInnen betrachten sie als Zeitverschwendung. Sie sind lediglich Mitglied bei der weltweit organisierten „International Federation of Bicycle Messenger Companies“- einer informellen Vereinigung von Radfahrkurieren. Diese Vereinigung organisiert zum Beispiel Weltmeisterschaften, an denen immer wieder Leute von *Veloce* teilnehmen.

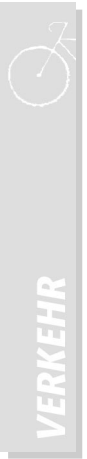
■ Kostenwahrheit im Verkehr gefordert

Als wichtigste wirtschaftspolitische Maßnahme zur Stärkung von Fahrradkurierdiensten im Allgemeinen und *Veloce* im Besonderen sieht *Veloce* im Abbau der Subventionen des Autoverkehrs. Das heißt, der Autoverkehr sollte die Kosten, die er verursacht, auch wirklich selbst bezahlen. Das wäre ein Vorteil in der Preisgestaltung für *Veloce*.

Eine Lockerung der Verkehrsregeln für RadfahrerInnen wäre ihrer Meinung nach auch wünschenswert. So berichten sie von behördlichen Schikanen zum Beispiel durch Polizisten, die RadbotInnen bevorzugt stra-

fen. Als Beispiel für eine Lockerung nennen sie die Möglichkeit, an Ampeln bei Rot rechts abbiegen zu können, die in vielen anderen Ländern besteht.

Auch die Raumordnungspolitik beeinflusst die Rahmenbedingungen für Fahrradkurierdienste: je mehr Firmen sich außerhalb von Wien ansiedeln, desto weniger Aufträge erhält *Veloce*. Grundsätzlich gehen sie jedoch davon aus, daß der Radbotendienst expandieren wird.





1.7 Qualitäts- und Umweltmanagement miteinander verbinden:

Zapf Transporte GmbH

München, Deutschland



**Zapf
Umzüge**

Das Unternehmen *Zapf Transporte GmbH* gehört zur Branche Umzug, Spedition und Verkehr im weitesten Sinne. Geführt in der Rechtsform der GmbH agiert es seit zehn Jahren am Markt. Die Zahl der derzeit regelmäßig Vollzeitbeschäftigten beträgt 20. Hinzu kommen noch zwei Teilzeit- und zwei Hilfskräfte. Seit 1990 stieg die Zahl der Mitarbeiter um zehn. Gegründet wurde der Betrieb, weil der Initiator als Speditionskaufmann nach Möglichkeiten suchte, anders als in einer normalen Spedition zu arbeiten. Er entdeckte in der Zeitung taz die Anzeige von Klaus Zapf aus Berlin, der jemand für den Aufbau einer Filiale für *Zapf-Umzüge* in Besitz der Belegschaft in München suchte. Mittlerweile arbeitet das Unternehmen als eigenständiges Umzugsunternehmen im Verbund der *Zapf*-Betriebe.

Die Umsätze 1994 und 1995 beliefen sich auf 2,6 bzw. 2,7 Millionen DM. 1996 beträgt er voraussichtlich 3,3 Millionen DM. Der Grad der Kostendeckung im letzten Jahr hielt sich nicht im erwarteten Rahmen, ist aber in diesem Jahr wieder zufriedenstellend. Zurückgeführt wird das auf eine neu aufgebaute, relativ gute Struktur. Diese ist eng mit der Einführung eines Qualitätsmanagements verknüpft. In diesem Zusammenhang wurden ausdrücklich verbindliche Unternehmensziele formuliert. Dazu gehören: sich am Markt behaupten, organisatorische Transparenz und Motivation der Mitarbeiter. Auch wird eine optimale Zusammenarbeit im Verbund der *Zapf*-Gruppe angestrebt und eine starke Rationalisierung, ohne daß diese auf Kosten der Mitarbeiter geschieht.

■ Informelle Partizipation

In seiner inneren Struktur unterscheidet sich das Unternehmen von anderen Betrieben nicht bei den Informationswegen, aber bei der Informationspolitik. Gegenüber den festen Mitarbeitern gibt es keine Betriebsgeheimnisse. Sie haben das Recht, Einblick in alle wirtschaftlichen Daten zu neh-

men. Auf der informellen Ebene wird ein intensiver Austausch von den zwei Disponenten praktiziert, die Geschäftsführer sind. Sie verfügen über „einen guten Draht“ zu den Mitarbeitern.

Sieben Belegschaftsmitglieder sind auch Miteigentümer. Es gibt noch einen achten Gesellschafter, E.H. Zapf, der aber nicht gewinnberechtigt ist. An zentralen Unternehmensentscheidungen sind die vier Geschäftsführer, letztlich aber alle sieben Gesellschafter beteiligt. Eine Beteiligung der Mitarbeiter an Unternehmensentscheidungen wird praktiziert, aber informell. Sie bekommen größere Investitionsentscheidungen mit und beteiligen sich beispielsweise an der Entscheidung über die Ausstattung von Lkws. Bei wichtigen Entscheidungen berufen die Gesellschafter die Vollversammlung ein und besprechen diese mit den Mitarbeitern. Das bedeutet, in unregelmäßigen Abständen werden Belegschaftsversammlungen durchgeführt, die die Gesellschafter organisieren. Der Rhythmus ist in etwa halbjährlich. Zukünftig soll das themenbezogen öfters geschehen. Themen sind unter anderem die Firmenpolitik, Firmenentwicklung, Befindlichkeit der Mitarbeiter, Entlohnung. Wahlen zum Betriebsrat, die es schon gab, wurden von den Gesellschaftern und nicht von den Mitarbeitern initiiert. Die Betriebsräte waren entsprechend wenig engagiert. Im Qualitätshandbuch wird das Ziel der Mitarbeiterentwicklung formuliert. In diesem Rahmen sollen zum Austausch über Probleme im Betrieb zukünftig Mitarbeiterunden aufgebaut werden.

■ Schwierige Ökologie des Verkehrs

Eine Auseinandersetzung mit ökologischen Fragen findet im Unternehmen schon immer statt. Transport und Verkehr bringt das mit sich, beispielsweise wenn es beim Kauf neuer Lkws um die Beschaffung schadstoffarmer Autos geht oder im Bereich Energie über das Thema Bio-Diesel diskutiert wird. An innerbetrieblichen Umweltmaßnahmen praktiziert das Unternehmen eine strikte Abfalltrennung und achtet auf Wiederverwendung von Materialien. Als Idee gibt es „in den Köpfen“ das Thema Öko-Audit. Überlegt wird, dieses im Zusammenhang mit der ISO 9000 ins Qualitätsmanagement einzubinden.

Seit drei Jahren wird die gegenwärtig wichtigste ökologische Dienstleistung des Unternehmens angegangen, die Umstellung auf Wechselbrückenfahrzeuge. Das sind Fahrzeuge und Anhänger, deren Oberteil abgenommen werden kann. Sie sind so mit der Bahn transportabel. Angedacht ist, einen großen Teil der Umzüge, die keinen Vollservice umfassen, über die Bahn laufen zu lassen. Bisher fehlt dafür allerdings noch das erforderliche Volumen. Zapf Berlin als größtes an einem Ort angesiedeltes Umzugsunternehmen in Deutschland praktiziert dies schon. Dadurch werden pro Woche etwa 1.200 LKW-Kilometer gespart. Zur Vorbereitung auf die Umstellung ist mittlerweile jedes neue größere Fahrzeug, das angeschafft wird, ein Wechselbrückenfahrzeug. Eine Hürde für die Umstellung auf Wechselbrückenfahrzeuge ist der Preis. Zwar liegen die



Kosten für Transporte mit der Bahn nicht höher, sondern sind in etwa gleich. Die Anschaffungskosten für die erforderlichen Fahrzeuge sind aber relativ hoch. Außerdem werden Umzüge selbst aufwendiger, weil die Möbel für den Bahntransport besser verpackt werden müssen: Die Bahn ist schlechter gefedert. Als Hauptproblem erweist sich bisher allerdings, daß die Wechselbrückenfahrzeuge für den Einsatz mit der Bahn bisher nicht rentabel befrachtbar sind. Das Frachtaufkommen des eigenen Unternehmens liegt noch zu niedrig, um die Umstellung auf die Bahn wirtschaftlich tragfähig zu praktizieren. Für die nahe Zukunft wird mehr Aufkommen angestrebt, um so das neue System ökologisch und ökonomisch zu optimieren.

■ Laderaumoptimierung im Verbund

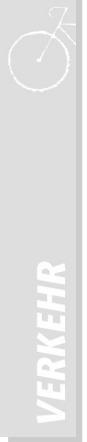
Die wichtigsten Kooperationspartner, mit denen regelmäßig zusammengearbeitet wird, stellen andere *Zapf*-Filialen, der *Zapf*-Verbund und die Lieferanten für die Umzugskartons dar. Mit den anderen Filialen wird Laderaumoptimierung praktiziert. Das bedeutet, von den anderen *Zapf*-Betrieben gibt es jeweils Informationen zu den gefahrenen Ladungen. Dadurch läßt sich eine Optimierung der Auslastung erreichen, und Leerfahrten werden vermieden. Ein Teil der *Zapf*-Filialen führt gemeinsam ein neues EDV-System ein, mit dem optional der hierfür erforderliche Datenaustausch leichter durchgeführt werden kann.

Zwei Faktoren sind für diese Kooperation ausschlaggebend. Zum einen wird das Unternehmen dadurch flexibler. Leerfahrten können vermieden und gleichzeitig mehr Aufträge übernommen werden, ohne daß zusätzliche Fahrzeuge angeschafft werden müssen. Hinzu kommt der ökologische Aspekt und das Problem der zunehmenden Verstopfung der Straßen. Entscheidender Vorteil ist aber die größere Flexibilität und, daß sich vermutlich langfristig auch Imageverbesserungen erreichen lassen. Positive Wirkungen für die Umwelt entstehen durch das geringere Verkehrsvolumen und die dadurch reduzierten Schadstoffemissionen.

Auch sonst nimmt der *Zapf*-Verbund, eine Teilgruppe der Filialen, als Kooperationspartner für die umweltverantwortlichen Aktivitäten einen wichtigen Stellenwert ein. Die Zusammenarbeit ist bisher nicht institutionalisiert. Seit der Einführung und Entwicklung des Qualitätsmanagements gibt es aber zwischen sieben Unternehmen aus dem Verbund regelmäßige Treffen. Sie bezahlen einen Qualitätsbeauftragten und verfügen über ein gemeinsames Qualitätshandbuch, in dem die betrieblichen Abläufe beschrieben und einander angepaßt werden. Bei der Konzeptentwicklung war keine größere Anzahl der Beschäftigten eingebunden. Vielmehr erfolgt die Einführung firmenübergreifend im *Zapf*-Verbund. Um notwendige Qualifikationen und Kompetenzen zu sichern, sollen im Zusammenhang mit dem Qualitätsmanagementsystem auf der Verbundebene Mitarbeiterschulungen auch im Bereich Partizipation und Ökologie durchgeführt werden.

1.8 Mit Tourismus Projekte unterstützen:

Natur Umweltreisen GmbH
Köln, Deutschland



Natur Umweltreisen ist ein Unternehmen der Reise- und Verkehrsbranche mit dem Schwerpunkt Naturstudien- und Erlebnisreisen. Der Betrieb besteht seit dem Frühjahr 1993 und zwar in der Rechtsform der GmbH. Einen entscheidenden Anstoß, den Betrieb zu gründen, gab der Besuch des Gründers bei einem Freund in Brasilien vor zehn Jahren, der im Feuchtbiotop Pantanal eine Umweltorganisation aufbaute. Damals entstand die Grundidee, Tourismus gezielt zur Unterstützung von Projekten zu nutzen: Organisiert in gelenkter Form könne er gleichzeitig zu einem besseren Verständnis zwischen den Kulturen beitragen.

Im Programm stehen ausschließlich Flugreisen. Von den angebotenen Reisen läuft Spanien als Zielland am besten. Steckpferd des Geschäftsführers sind Lateinamerikareisen. 1996 wurde mit 250 Teilnehmern ein Umsatz von rund 2,5 Millionen DM erzielt. Damit arbeitet das Unternehmen kostendeckend, auch wenn dies den gesteckten Erwartungen nicht entspricht. Hauptinstrument, um Naturreisen dem Endkundenkreis bekannt zu machen, ist der Direktvertrieb. Denn Reisebüros können diese Art von Reisen nur schwer vertreiben. Sie bekommen acht bis zehn Prozent vom Preis. Der erforderliche hohe Beratungsaufwand kann dafür nicht erbracht werden. Umweltreisebüros halten sich nur dank eines zweiten Standbeins im herkömmlichen Bereich.

■ Mit dem Reiseziel sensibilisieren

Zu den wichtigsten Unternehmenszielen gehört die Entwicklung einer Urlaubsform, in der die Sensibilität der Zielgebiete bewußt erlebt wird und nicht im oberflächlichen Tourismus stecken bleibt. Das gelingt nur, wenn in die entsprechenden Gebiete mit einer Organisation als Partner gegangen wird und sich auf dieser Grundlage vor Ort intensivere Gespräche führen lassen. Es sollen also Urlaubsformen gefunden werden, die Sinn machen und den Zweck haben, abseits vom klassischen Pauschal-tourismus zu reisen.



Wichtige ökologische Vorteile gegenüber anderen Anbietern sind das Reisen in Kleingruppen, der Verzicht auf Charterflüge und umfassende Informationen zu Flora und Fauna des Reisegebietes. Über Gespräche und Kommunikation soll eine Sensibilisierung für das Reiseziel und das Land erreicht werden, und zwar über entsprechende Informationen aus erster Hand. Zu dem jeweiligen Land entsteht so eine vergleichsweise große Offenheit, verbunden mit einer sehr weitgehenden Identifikation zum Reiseziel, der Kultur und den Menschen. Die besuchten Projekte und deren Organisationen werden als Folge nicht nur durch die Geldüberweisung des Reiseveranstalters, sondern auch durch die Eigeninitiative der Gäste unterstützt.

Für die Umwelt erweist es sich als vorteilhaft, daß die Reisenden mit einem anderem Bewußtsein zurückkehren. Vor Ort hat ihre Anwesenheit Pioniercharakter. Erst durch ihre Unterstützung können die Bewohner Unterkünfte finanzieren und bereitstellen. Die jeweilige Region darf nur auf vorgeschriebenen Routen von geführten Gruppen bereist werden. Der Rest bleibt Schutzzone. Wenn alles offen wäre, würden viele Reisende nicht kommen. Durch die Limitierung über die Partner vor Ort werden für die Bewohner Einkommensquellen gesichert bei gleichzeitigem Schutz der Natur.

■ Motivieren durch Identifikation

Die Zahl der derzeit regelmäßig Beschäftigten im Unternehmen beträgt vier. Von diesen arbeiten drei in Vollzeit und einer ist Auszubildender. Außer dem Geschäftsführer gibt es keine Miteigentümer innerhalb der Belegschaft. Ein Externer ist als stiller Teilhaber beteiligt. Alle benötigten Qualifikationen sind vorhanden. Dazu gehört auch ein Mitarbeiter, der Biologie studiert hat. Die Ausarbeitung der Programme erfordert entsprechende Kenntnisse. Bei den übrigen stellt die Ausbildung zur Reiseverkehrs-frau oder -mann die wichtigste Kompetenz dar. Sie ist für die Organisation und die Verwaltungstätigkeiten im Unternehmen erforderlich.

Aufgrund der Größe bekommt im Unternehmen jeder mit, was der andere macht. Die Durchführung regelmäßiger Mitarbeiterversammlungen erübrigt sich deshalb. Es finden aber Meetings statt, in denen Zielrichtungen oder Probleme besprochen werden. Diese sind nicht als regelmäßige Treffen verankert. Über das Jahr verteilt gibt es solche Treffen etwa einmal im Monat. Es kann aber vorkommen, daß drei Monate hintereinander keines stattfindet. Die Hauptentscheidungen treffen die beiden Gesellschafter. Einen starken Einfluß hat aber auch der Biologe auf die Reiseziele. Insofern nehmen maximal drei Personen an den zentralen Unternehmensentscheidungen teil.

Das wichtigste Instrument, um die Mitarbeitenden für ein Engagement im Unternehmen zu motivieren, ist ihre Identifikation mit den Projekten. Zu diesem Zweck bekommen sie Einblick in alle notwendigen Informationen. Auch können sie selbst an den Reisen teilnehmen, damit sie per-

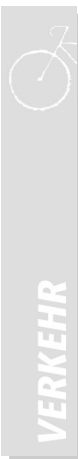
sönlich kennenlernen, was sie verkaufen. Insofern gibt es bei der Motivation keine Probleme: Sie identifizieren sich mit dem Produkt Naturreisen. Als Konsequenz werden innerbetrieblich an Umweltmaßnahmen Energieeinsparung, Abfallpolitik sowie Umweltverträglichkeitsprüfungen einzelner Reisen praktiziert. Das geschieht ganz selbstverständlich im Alltag, ohne besonderen Organisations- und Planungsaufwand.

■ Kooperationsfeld Naturschutzorganisationen

Mitgliedschaften bei umweltorientierten Organisationen gibt es keine, auch nicht beim ÖTE, dem Verband Ökologischer Tourismus in Europa. Bei den Reisen selbst wird aber mit verschiedenen Naturschutzorganisationen kooperiert, beispielsweise der Stiftung Europäisches Naturerbe oder verschiedenen lokalen Nichtregierungsorganisationen wie Ecotropica in Brasilien. Dazu werden Verträge geschlossen, um deren Projekte in eine Reise integrieren zu können. Diese Vereinbarungen halten entsprechende Absprachen darüber, wie die Projektbesuche organisiert werden und welche Verpflichtungen damit verbunden sind. Es wird sicher gestellt, daß keine Projekte bereist werden, bei denen es die jeweilige Umweltorganisation ablehnt.

Gründe, die eine Kooperation besonders erschweren, gibt es vom Prinzip her nicht. Als schwierig erweist sich allerdings die Zusammenarbeit mit Organisationen, die das Fliegen ablehnen. Das gilt beispielsweise für den BUND, obwohl die Mitglieder selbst zu ihren Treffen weltweit unterwegs sind. Enklaven oder Schutzzonen ohne Kontakte zu schaffen, wird von *Natur Umweltreisen* als problematisch eingestuft. Der vom Unternehmen deshalb vertretene erweiterte Schutzcharakter trifft bei Naturschutzorganisationen erst in neuerer Zeit auf Akzeptanz.

Ein gescheiterter Kooperationsansatz war die Idee der GEPA, Projektreisen weltweit unter dem Namen Fairtravel auf den Markt zu bringen. Die Firma *Natur Umweltreisen* sollte als zweiter Anbieter helfen, diese Idee umzusetzen. So wie das Projekt geplant wurde, blieb es aber schon in der Entwicklungsphase stecken. Von seiten des Geschäftsführers bestanden von Anfang an Zweifel, daß es genügend Reisende gibt, die vierzehn Tage nach Chile ausschließlich in eine Bauernfamilie fahren wollen. Dafür interessieren sich nicht so viele Menschen, daß es sich rentiert. Der Urlaubscharakter muß auch bei solchen Reisen im Vordergrund stehen. Für reine Projektreisen besteht in Deutschland kein Markt. Neue Möglichkeiten würde die Anerkennung von Spenden für umweltverträgliche Reisen eröffnen. Sie wären von Vorteil, damit Naturreisen intensiver und in größerem Stil in Anspruch genommen würden.



Resümee und Ausblick



Partizipative Umweltunternehmen als Lernfelder für die Politik und Wirtschaft von morgen

Analyse – Theorie – Schlußfolgerungen

Die 52 Fallbeispiele, die dieser Studie zugrunde liegen, können im Bereich Ökologie und Partizipation als Pionierbetriebe eingestuft werden. Von daher lassen sich ihre Erfahrungen nicht verallgemeinern. Dies veranschaulicht die Graphik auf der folgenden Seite. Werden die betrachteten Unternehmen in einem Ordinatensystem von Ökologie und Partizipation positioniert, auf dem die Gegensätze bei der Ökologie von umweltpositiv bis ressourcenvergeudend und bei der Partizipation von selbstverwaltet bis autoritär abgebildet sind, lassen sie sich im rechten oberen Viertel abbilden. Das bedeutet, jedes befragte Unternehmen weist in diesen beiden Bereichen zumindest einzelne positive Elemente in Relation zu einem fiktiven Durchschnittsunternehmen auf. Bei der Einordnung in dem oberen Viertel bestehen dann allerdings erhebliche Differenzierungen. So wird beispielsweise *Natur Umweltreisen* aufgrund fehlender formaler Regelungen im Bereich Partizipation dort vergleichsweise niedrig positioniert, während durch die Pionierfunktion beim Produkt „Umweltprojekt-reisen“ eine erheblich höhere Einstufung bei der Ökologie erfolgt.

Jede der befragten Firmen läßt sich entsprechend zuordnen, wobei dies immer eine relative Einordnung zum Stand der aktuellen gesellschaftlichen Entwicklung darstellt. Selbstverständlich ist dies mit erheblichen Bewertungsproblemen verbunden, die sich nur bei einem komplexeren Ratingverfahren verringern lassen. So treten bei vielen Unternehmen schon innerhalb der Grobkategorien Ökologie und Partizipation erhebliche Differenzierungen auf, beispielsweise bei der Ökologie zwischen Produkt und innerbetrieblichen Umweltmaßnahmen oder bei der Partizipation zwischen Entscheidungs- und Eigentumsbeteiligung. Diese Problematik soll allerdings nicht weiter betrachtet werden, da sie für den nachfolgend untersuchten Zusammenhang von Ökologie und Partizipation keine zentralen Erkenntnisse ergibt. Im Vordergrund bei dieser abschließenden Betrachtung steht vielmehr die Suche nach plausiblen Erklärungen für das Wechselspiel zwischen Ökologie und Partizipation und zwar anhand der erfragten Phänomene und Hintergründe.

– A –
Dr. B. Flieger,
Diplomvolkswirt und
Soziologe, Jg. 1952,
Vorstand **netz** Baden-
Württemberg (Erwinstr.
29, 79102 Freiburg,
Tel. 0761/709023),
Organisationsberater
für Genossenschaften,
Corporate Identity
und Ökologisches
Management.

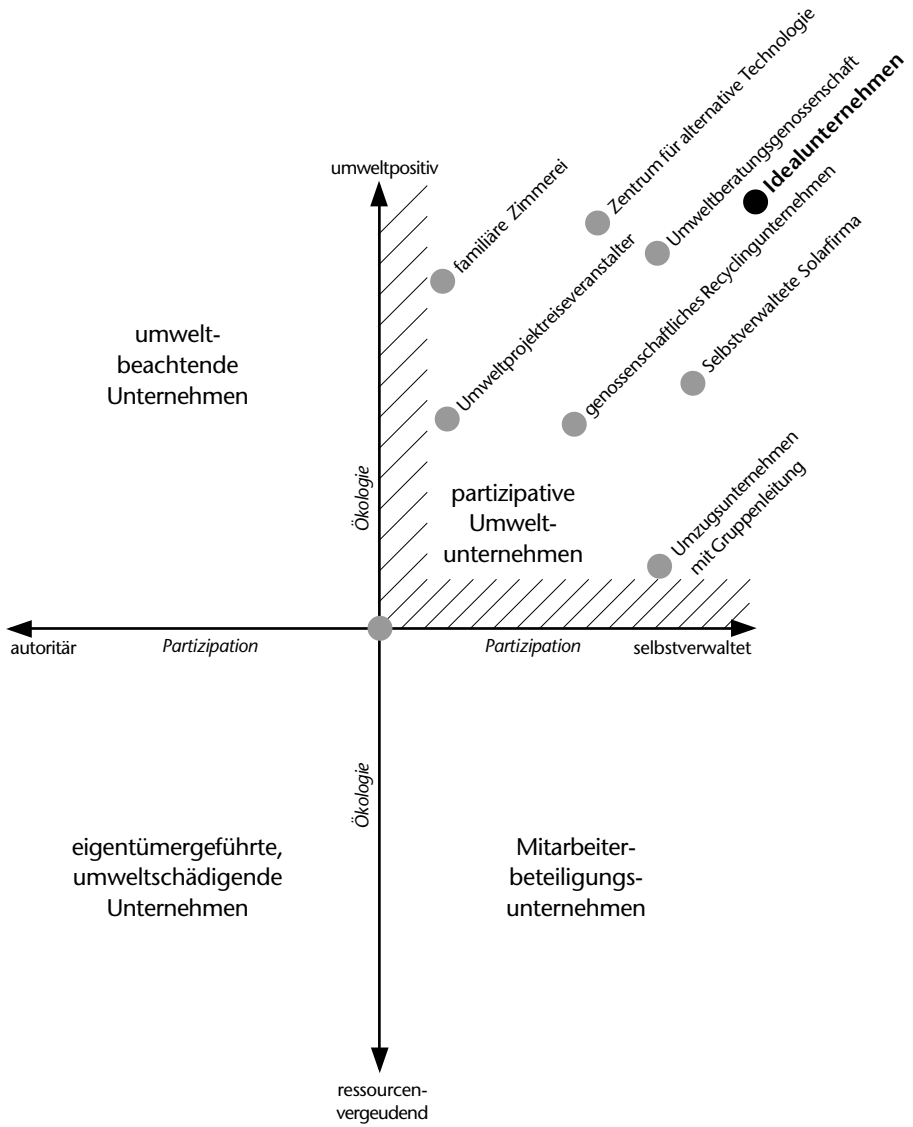


Abbildung 1: Einordnung der befragten partizipativen Umweltunternehmen

1. Gemeinsame Elemente des Wertewandels

Unterscheiden lassen sich Erklärungsversuche auf der individuellen Ebene, auf Betriebsebene und gesellschaftlicher Art, auch wenn sie meistens eng zusammenhängen. Gegründet wurde ein großer Teil der Unternehmen in einer Zeit, in der generell von einem Wertewandel gesprochen wird. „Ein Wert ist eine bewußte oder unbewußte Vorstellung über das Wünschenswerte, die charakteristisch für ein Individuum oder für eine Gruppe von Individuen ist. Sie beeinflusst die Auswahl unter den zur Verfügung stehenden Vorgehensweisen, Mitteln und Zielen.“¹ Als „Kriterien, die für die Suche und Auswahl von Alternativen maßgebend sind,“² erleichtern Werte Entscheidungen über gemeinsame Strategien und Problemlösungen. Schon der Hinweis, daß auf sie als Legitimationshilfe bei Interessen zurückgegriffen wird, verdeutlicht ihre valutive Dimension.

In der wissenschaftlichen Diskussion geben vor allem die Ingelhart'schen Aussagen über den gesellschaftlichen Wertewandel einen Anstoß zur Auseinandersetzung mit diesem Phänomen in der Arbeitswelt.³ Er spricht von einer „schleichenden Revolution des Postmaterialismus“. Als „postmaterialistische“ Werte nennt er unter anderem „Natur“ und mehr „Mitbestimmung am Arbeitsplatz“.⁴ Sie können als Synonym für Ökologie und Partizipation gesehen werden. Auffällig ist, daß diese Entwicklungen „wesentlich von den generell wertewandelinitiiierenden und -forcierenden, eher privilegierten Soziallagen und dabei speziell von der jüngeren Generation“⁵ ausgehen. Beide Werte können als Teil eines Wertebündels vieler UnternehmensgründerInnen dieser Generation gesehen werden, die, wie die Befragung unterstreicht, bei den meisten interviewten Personen zu den ausschlaggebenden Gründungsmotivationen gehören: Die Gründer und Gründerinnen der betreffenden Betriebe sind häufig Personen, die diesen Wertewandel besonders aktiv tragen und umsetzen.

Im Zusammenhang mit dem Wertewandel wurden Ökologie und Partizipation zum Bestandteil gemeinsamer betrieblicher Werte, die in den letzten Jahren verstärkt unter den Stichworten Unternehmensphilosophie, Unternehmenskultur oder Corporate Identity diskutiert werden. Diese Diskussion beruht auf der Erkenntnis, daß in jeder Gruppe oder sozialen Organisation, und damit auch in jedem Unternehmen, Wertvorstellungen wirksam sind. Sie motivieren das Verhalten der jeweiligen Mitglieder einschließlich ihrem Tun und Lassen und bilden für die Integration der Gruppe eine unentbehrliche Grundlage. Als Grundüberzeugungen bzw. Glaubenswahrheiten ist ihre Richtigkeit rational nicht beweisbar. Dennoch verfestigen sie sich im Sozialleben als letztlich entscheidendes Motivationsmittel für die Beteiligten und wirken entsprechend integrierend oder auch desintegrierend.⁶

Gleichgültig nun, ob der erläuterte Wertebegriff übernommen oder einer der vielen anderen Definitionsversuche⁷ vorgezogen wird: Werte stellen neben anderem auf jeden Fall einen Maßstab, eine Art „Instrument“ dar. Durch sie kann eine Integration unterschiedlicher individueller Interessen und Bedürfnisse unter einem gemeinsamen unternehmerischen Dach



– 1 –
Kluckhohn, C.: Values and Value-Orientations in the Theory of Action, in: Parsons, T. / Shils, E. (Hg.): Toward a General Theory of Action, 5. Aufl., Cambridge, Mass. 1962, S. 388-433, hier S. 395.

– 2 –
Paul, G.: Bedürfnisberücksichtigung durch Mitbestimmung, München 1977, S. 86.

– 3 –
Schanz, G.: Wertewandel als personalpolitisches und organisatorisches Problem, in: Wirtschaftswissenschaftliches Studium, 1985/11, S. 561; Holleis, W.: Unternehmenskultur und moderne Psyche, Frankfurt a. M. 1987, S. 64.

– 4 –
Inglehart, R.: Wertewandel in den westlichen Industrieländern, in Klages, H. / Kmiecik, P. (Hg.): Wertewandel und gesellschaftlicher Wandel, Frankfurt a. M. 1979, S. 286.

– 5 –
Kmiecik, P.: Wertstrukturen und Wertewandel in der Bundesrepublik Deutschland, Göttingen 1976, S. 465.

– 6 –
Hirsch, E. E.: Soziale Werte, in: Bernsdorf, W. (Hg.): Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart 1969, S. 999-1001.

– 7 –
Rosenstiel, L. von: Der Einfluß des Wertewandels auf die Unternehmenskultur, in: Lattmann, C. (Hg.): Die Unternehmenskultur, Heidelberg 1990, S.131-152, hier S.132ff.

erfolgen. Diese Funktion übernehmen oftmals Unternehmensphilosophien als bekundetes Wertebündel oder Wertekonglomerat zur Handhabung innerbetrieblicher Konflikte. Als bewußte Ausarbeitung und in aller Regel schriftlich formuliertes „Dokument“ dienen sie jedoch meistens auch weitergehenden Zwecken: als Richtschnur für grundlegende Entscheidungen, die die Entwicklungsrichtung eines Unternehmens bestimmen. Bei allen befragten Unternehmen existiert eine solche Unternehmensphilosophie. Bei vielen liegt sie jedoch nicht als schriftlich ausgearbeitetes Leitbild vor, sondern in Form eines gewachsenen Selbstverständnisses, das vor allem mündlich und durch Diskussionen weitervermittelt wird.

Naheliegenderweise nehmen auch diese nicht schriftlich fixierten Werte bei der Entwicklung der hier betrachteten Unternehmenskulturen einen zentralen Stellenwert ein. Mit dem Wort Unternehmenskultur lassen sich die Summe der fest verankerten, aber wandelbaren Orientierungsmuster und die typischen Verhaltensformen in einer Organisation umschreiben. Diese werden als Wert- und Wissensstandard eines Unternehmens für dessen Mitglieder durch gemeinsame Übernahme verbindlich. Erlernbar und vermittelbar sind ihre Struktur und ihr Sinn durch Überlieferung und Erfahrung.⁸ Zwei Elemente machen dabei das Charakteristische des hier zugrundegelegten Verständnisses von Unternehmenskultur aus. Zum einen ist der geschichtliche Hintergrund, das Wachsen und Entstehen mit seinen Konflikten und Problemlagen von entscheidender Prägung.⁹ Zum andern sind es nicht die vordergründig erkennbaren Verhaltensweisen, sondern das Mentale, Unbewußte, Wertgebundene, auf den ersten Blick nicht immer direkt Erkennbare, das versucht wird mit dem Unternehmenskulturbegriff einer Betrachtung zugänglich zu machen.¹⁰

Die gewachsenen betrieblichen Strukturen mit ihren dahinterliegenden Gefühlen, Emotionen, Symbolen, Mythen etc. prägen die Menschen so, daß etwas verbindendes Gemeinsames entsteht. Dies wird weitervermittelt, ohne daß sich der einzelne des Hintergrunds und der Zusammenhänge immer bewußt ist. Dieses „Vermittelte“ macht den jeweils eigenen Charakter einer Unternehmenskultur aus. Das gilt, auch wenn jede Unternehmenskultur neben diesen weichen selbstverständlich ebenfalls durch harte Faktoren wie beispielsweise ökologische Produkte, vertraglich verankerte Partizipations- und Informationsrechte, politische Rahmenbedingungen oder Ressourcen und die wirtschaftliche Situation eines Betriebs mitbeeinflusst ist.

Die befragten Firmen weisen Unternehmenskulturen auf, in denen durch die GründerInnen, durch die neu hinzugekommenen MitarbeiterInnen, die Geschichte und das soziale und politische Umfeld der Betriebe die partizipativen und ökologischen Elemente gewachsen und in den meisten Fällen weitgehend fest verankert sind. Dies trifft zu, auch wenn die Zusammenhänge im einzelnen nicht in jedem Unternehmen gleich deutlich gesehen oder formuliert werden. Zumindest die Gründungsmotivation, ökologische Produkte und Dienstleistungen auf den Markt zu bringen oder in einer Gruppe gemeinsam – genossenschaftlich – zu arbeiten, wird von der

– 8 –

Matenaar, D.: Organisationskultur und organisatorische Gestaltung, Berlin 1983, S. 37 und S. 46.

– 9 –

Meyer-Faye, A: Der Betrieb im Wandel, Stuttgart 1985, S. 48f.

– 10 –

Matenaar, D.: a.a.O., S. 28.

großen Mehrheit der untersuchten Unternehmen genannt. Bei vielen werden sogar beide Motivationsstränge parallel betont. Wichtiger für den Zusammenhang von Ökologie und Partizipation dürfte es aber sein, wenn eine ursprünglich „einseitige“ Ausrichtung in Richtung Ökologie *oder* Partizipation zunehmend eine parallele bzw. sich ergänzende Entwicklung erfährt. Bei rund einem Drittel der befragten Unternehmen kann eine solche Annäherung festgestellt werden.



2. Vermeidung kognitiver Dissonanzen durch Mitarbeiterbeteiligung

Erklären lässt sich der weitere Ausbau von Partizipation in Umweltunternehmen und von Ökologie in Beteiligungs- bzw. Genossenschaftsunternehmen nicht zuletzt durch den Wertewandel. Dadurch geprägte MitarbeiterInnen bewerben sich verstärkt bei den jeweiligen Unternehmen und werden dort nicht zuletzt aufgrund ihrer dargestellten Überzeugungen eingestellt. In der Frühphase vieler befragter Unternehmen kommen die Beschäftigten oftmals sogar ausschließlich aus den gesellschaftlichen Teilgruppen, die den Wertewandel tragen. Politische Kriterien oder bestimmte persönliche Einstellungen waren besonders in Deutschland zum Zeitpunkt der Gründung vieler selbstverwalteter Betriebe für Neuanstellungen wichtiger als formale Qualifikationen. Für die Produktivgenossenschaften in Italien, die teilweise eine längere Tradition aufweisen, gilt dies allerdings nicht. Ebenfalls weisen die Beschäftigungsprojekte in Großbritannien, beispielsweise im Bereich Energie und Wiederverwertung, andere Grundmuster auf. Trotzdem gehören auch dort Ökologie und Partizipation bei neuen MitarbeiterInnen als individuelle Werte fast immer zu deren Selbstverständnis. Für die deutschen Unternehmen trifft dies ebenfalls weiterhin zu, nachdem für die Auswahl verstärkt berufliche Erfahrungen und nicht mehr vorwiegend Engagement und Interesse an den unternehmensbezogenen Zielen eine Rolle spielen. Wie ausgeprägt dies ist, wird in der Befragung deutlich, wenn vor allem bei betrieblichen Umweltmaßnahmen, aber auch bei der Partizipation die entsprechenden Aktivitäten ohne Schulung und ohne darauf ausgerichtete formale Strukturen ablaufen. Sie sind für die meisten Betriebsmitglieder einfach eine Selbstverständlichkeit.

Durch dieses bei vielen MitarbeiterInnen vorhandene Wertebündel entsteht in Firmen, in denen die Unternehmensleitung vorrangig nur einen Aspekt verfolgt, oftmals die Gefahr verstärkter Fluktuation: Qualifizierte MitarbeiterInnen lassen sich in einem autoritär geführten Umweltunternehmen noch schwerer halten als in anderen autoritär organisierten Betrieben. Entsprechend empfiehlt Strümpel schon sehr früh ein personalpolitisches und organisatorisches Eingehen auf die neuen Werte, beispielsweise durch flexible Arbeitszeiten, Partizipation und kooperative Führung.¹¹ Dagegen stellt die umgekehrte Anpassung bei partizipativ strukturierten Unternehmen ein geringeres Problem dar. Dort fließt umweltverantwortlicheres Verhalten durch die verschiedenen Formen der Entscheidungsbeteiligung aufgrund des entsprechend ausgeprägten Wertege-

füges der Beschäftigten mehr oder weniger zwangsläufig in die Unternehmensentscheidungen ein.

Hintergrund für die wachsende Übernahme partizipativer Elemente in Umweltunternehmen sind nicht zuletzt die bei den einzelnen MitarbeiterInnen ansonsten auftretenden emotionalen Spannungszustände. Für den Einzelnen lassen sie sich am besten durch Anpassung in Richtung Öffnung gegenüber partizipativen Ideen oder Wechsel des Unternehmens lösen. Von dem amerikanischen Sozialpsychologen Festinger wurde der erforderliche Abbau solcher Spannungszustände in anderen Zusammenhängen mit der Theorie der kognitiven Dissonanz erklärt.¹² Dahinter steckt eine Art „Denkfigur des Gleichgewichts“.¹³ Menschen streben auch in Gruppen oder wirtschaftlichen Organisationen nach einer konsistenten geistigen Ordnung. Fallen die persönlichen Werte und die in einem Unternehmen prägenden Werte sowie deren Umsetzung auseinander, kommt es bei den betreffenden Personen zu Unbehagen. Entsprechend bemühen sie sich, dieses Ungleichgewicht zu beseitigen.

In diesem Zusammenhang bedeutet das: MitarbeiterInnen in Umweltunternehmen engagieren sich, wie von allen Interviewten immer wieder betont, in besonderem Maße und versuchen, ihre Überlegungen in betriebliche Entscheidungsprozesse einzubringen. Stoßen sie dabei wiederholt auf Desinteresse oder Ablehnung, läßt ihr Engagement aufgrund solcher negativen Erfahrungen nach. Sie kommen dann in eine Situation, in der sie ihre eigenen Werte bzw. ihr eigenes Anspruchsniveau in Richtung Partizipation entweder verringern oder sogar aufgeben müssen. Sind sie jedoch hinsichtlich der Umsetzung ihrer persönlichen Wertvorstellungen nicht bereit, zurückzustecken, entwickelt sich bei ihnen eine Art innerlich Dissonanz. Ab einem gewissen Zeitpunkt kann sie eine solche Intensität erreichen, daß sie sich nur noch durch Beseitigung der Ursache aufheben läßt: der Mitarbeit in dem betreffenden Umweltunternehmen.

Wann diese Situation eintritt, hängt davon ab, welche Aktivitäten zur Dissonanzverringerung im Unternehmen praktiziert werden und welche Alternativen für die betreffenden MitarbeiterInnen bestehen. Gäbe es beispielsweise attraktive Gehälter, könnten diese den Charakter von Ausgleichszahlungen für das Aushalten der Dissonanzen annehmen. Solange allerdings viele Unternehmen im Ökologiesektor nicht in der Lage sind, durchschnittliche oder sogar überdurchschnittliche Einkommen zu garantieren, stellt dieser Weg eher eine Ausnahme dar. Das wird bei vielen der befragten Unternehmen deutlich, wenn die Interviewten von geringen Einkommen in der Aufbauphase berichten. Auch heute erreichen sie in den meisten Fällen zumindest bei den qualifizierten MitarbeiterInnen noch nicht das marktübliche Niveau.

Neben positiven Sanktionen im Sinne eines materiellen Ausgleichs, können auch negative Barrieren bestehen, die eine Aufhebung der Dissonanzsituation durch Verlassen des Unternehmens verhindern. Gibt es für den oder die betroffenen MitarbeiterInnen keine Alternative zu dem bestehenden Arbeitsplatz, weil die formale Qualifikation nicht ausreichend

– 11 –

Strümpel, B.: Arbeitsmotivation im sozialen Wandel, in: Die Betriebswirtschaft 1985/1, S. 42ff.

– 12 –

Festinger, L.: A Theorie of Cognitive Dissonance, Evanston 1957.

– 13 –

Staehe, W. H.: Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Einführung, 2. Aufl., München 1987, S. 183.



hoch ist, keine vergleichbaren Arbeitsplätze in der Region vorhanden sind und die Fähigkeit sich selbständig zu machen nicht existiert, kommt die Lösung Betriebswechsel für eine Aufhebung des Spannungszustandes nicht in Frage. Folge ist dann meist eine Verringerung des Anspruchs auf Partizipation, oftmals verbunden mit Nebenwirkungen wie geringerer Einsatzbereitschaft, fehlendem Engagement bis hin zur Resignation. Insofern besteht in klar hierarchisch organisierten Umweltunternehmen ohne finanzielle Anreize stärker als in anderen Betrieben die Gefahr, daß dort weniger qualifizierte und engagierte MitarbeiterInnen übrig bleiben. Die Bestandsfähigkeit solcher Unternehmen kann so in diesem schwierigen Marktsegment erhebliche Belastungen erfahren.

Bei den befragten Unternehmen finden solche Entwicklungen nur in Ausnahmefällen statt. Meistens besteht ein hoher Partizipationsgrad oder, wenn die Mitarbeitereinbindung durch Information, Entscheidungsbeteiligung, Delegation von Verantwortung etc. weniger ausgeprägt ist, befindet sie sich fast immer im Aufbau. In mehreren interviewten Betrieben wird aber auf mögliche negative Konsequenzen bei schlechter Informationspolitik oder fehlender Einbeziehung in die Entscheidungen verwiesen. Außerdem veranschaulichen die Diskussion über die „Alternativen Geschäftsführer“ in Deutschland sowie einige spektakuläre Konflikte in ökologisch-partizipativen Betrieben, die in Auflösung oder Trennungen endeten, den hohen Erklärungsgehalt dieser Überlegungen.

3. Der Zwang zur innerbetrieblichen Solidarität

Neben dieser Begründung, die darauf beruht, daß Ökologie und Partizipation Werte darstellen, die in einem sich bedingenden, verbindenden oder zumindest sich ergänzenden Zusammenhang stehen, gibt es weitere funktionale Erklärungen. Betont wurde in den Interviews in vielen Fällen der Pioniercharakter des untersuchten Unternehmens. Das bedeutet, die Firmen bieten als Folge des Wertewandels Leistungen in neuen Marktsegmenten mit ökologischer Ausrichtung an. Auf diese Weise betreiben sie eine Marktnischenpolitik, die – teilweise am Anfang ungewollt – auf die Öffnung neuer Märkte hinausläuft. In diesem Zusammenhang ergeben ökologische Produkte oder Dienstleistungen für viele überhaupt erst die Chance, sich im Markt gegenüber eingeführten Unternehmen zu positionieren.

Umweltprodukte können deshalb als Innovationen angesehen werden, über die gegenüber etablierten Großunternehmen neben der Vielzahl an Wettbewerbsnachteilen bei Preisen, Kapital, Markterfahrung, Kundenkenntnisse etc. auch in einem Bereich, dem Qualitätsfaktor Ökologie, ein Wettbewerbsvorteil entsteht. Insofern übernahmen und übernehmen die befragten Firmen eine Marktentwicklungsaufgabe für den ökologischen Sektor mit allen damit zusammenhängenden Schwierigkeiten. Beispielsweise ist die Unbekanntheit von Unternehmen und Produkt vor allem in der Gründungs- und Aufbauzeit für die meisten das zentrale Problem.¹⁴

– 14 –
Bärsch, J. / Beywl, W.
/ Flieger, B. /
Klemisch, H. /
Lemke, M.: Der Ökologiemarkt für Kleinunternehmen, Darmstadt 1991, S. 58.

Sie mußten in ihrem jeweiligen Marktsegment teilweise erst ihre Leistungen bekannt machen bzw. Nachfrage durch eine entsprechende Aufklärungs- und Öffentlichkeitsarbeit entwickeln. Die teilweise hohen Kosten dafür zu tragen, stellt insofern oftmals eine besondere Schwierigkeit dar. Die Forderung vieler Unternehmen, durch Förderungen oder staatliche Unterstützung in diesem Bereich Entlastungen zu erhalten, unterstreicht dies – auch wenn gleichzeitig einige Unternehmen, beispielsweise im Naturkosthandel in Großbritannien, diesem Druck verstärkt mit Innovationen begegnen.

Vor diesem Hintergrund stellt die innerbetriebliche Organisation der befragten Betriebe, gekennzeichnet durch ein Experimentieren mit neuen Entscheidungs- und Managementformen, nicht nur ein „Wert“ dar, sondern teilweise auch ein betriebswirtschaftliches „Muß“. In Anlehnung an die früheren Genossenschaftsgründungen finden sich die Mitglieder von Umweltunternehmen zu einer Art Notgemeinschaft zusammen, um die Gründungsphase überhaupt durchstehen zu können. Dies gilt, gleichgültig, ob tatsächlich genossenschaftliche oder selbstverwaltete Strukturen damit einhergehen oder eine Unternehmerpersönlichkeit mit ihrem Kapital die treibende Rolle in diesem Entwicklungsprozeß übernimmt. In dieser Phase entsteht eine Interessengemeinschaft zwischen Unternehmer und Betriebsmitglieder, die bei letzteren auch ohne formale Partizipationsmöglichkeiten eine intensive Identifikation zur Folge hat.

Bei einer Mehrzahl der Marktöffnungsunternehmen kann allerdings von Ökogenossenschaften oder sogar Ökoproduktivgenossenschaften gesprochen werden. Denn über längere Zeiträume läßt sich der erforderliche persönliche Einsatz bei Unsicherheit des Arbeitsplatzes und gleichzeitig niedrigem Einkommen dauerhaft nur aufrechterhalten, wenn hierfür ein immaterieller Ausgleich existiert. Neben der Identifikation mit der Aufgabe, an der Erhaltung der Erde mitzuwirken, ist dies eine intensive Beteiligung an der Unternehmenspolitik. Zu umweltverantwortlichen Mitmanagern werden MitarbeiterInnen aber nur dann, wenn die GründerInnen ihre Angst vor Kontrollverlust und vor zusätzlicher Verantwortung von neu Hinzukommenden überwinden. Erst dann sind sie in der Lage, gemeinsam auszufüllende Entscheidungs- und Handlungsspielräume zur Verfügung zu stellen. Dies kann sich jedoch kontraproduktiv auswirken, wenn die MitarbeiterInnen trotz Engagement und Mehrverantwortung nicht am Erfolg und Mißerfolg oder letztlich auch am Eigentum des Unternehmens beteiligt sind.

Hier schließt sich der Argumentationskreis: Nur die konsequente Beteiligung möglichst vieler MitarbeiterInnen am Unternehmen ergibt die Chance zu einer breitgestreuten Verantwortungsübernahme und die Bereitschaft, sich unter Streß- und Verzichtsbedingungen intensiv während der Aufbauzeit zu engagieren. Insofern können viele der in den letzten 25 Jahren entstandenen, partizipativ organisierten Unternehmen mit ökologischer Ausrichtung als Versuch interpretiert werden, über die Botschaft „alle in



einem Boot“ den schwierigen Weg zur Marköffnung und -etablierung zu bewältigen.

Diese Entwicklung schwächt sich aber nach der eigentlichen Marköffnung ab. Bei vielen genossenschaftlich strukturierten Umweltunternehmen kommt es der Tendenz nach wieder zu einer Anpassung an herkömmliche Unternehmensstrukturen. Der zeitweise enge Zusammenhang zwischen Ökologie und Partizipation reduziert sich, indem analog der Entwicklung früherer Genossenschaften eine Art Transformationsprozeß einsetzt. Hintergrund ist dabei: Je stärker Umweltbewußtsein breitere Teile der Bevölkerung erfaßt, um so mehr löst sich die ursprüngliche Marktnischenpolitik auf in Richtung einer Öffnung und Verbreiterung der neuen Märkte. Für die betonte Orientierung auf ökologisch vertretbare Produkte, verbunden mit Zielsetzungen wie Einsatz einer sanften, menschenorientierten Technik bei der Produktion und Gebrauchswertorientierung der angebotenen Güter, wird insofern eine immer breitere Konsumentenschicht erschlossen. Gleichzeitig konnte in den letzten Jahren in den Unternehmen das Wissen darüber, wie diese Leistungen zu verwirklichen sind, durch Vertiefung der Kenntnisse über ökologische Produktpolitik, Ökobilanzierung und aktive Umweltpolitik ständig vergrößert werden.

Auch wenn damit die politisch-sozialen Zielsetzungen der Gründungszeit immer mehr Realität werden, ergeben sich daraus teilweise wirtschaftliche Probleme. Mittlerweile sind viele Imitatoren aus dem traditionellen Sektor, oft mit mehr Kapital und mit größeren Erfahrungen beim aktiven Marketing, auf diese Entwicklung aufgesprungen. Die Folge für viele Pionierunternehmen ist eine verschärfte Wettbewerbssituation.¹⁵ Die Marktbedingungen wandeln sich damit von geringen Handlungsspielräumen mit fehlendem Entscheidungsdruck in wachsende Handlungsspielräume bei gleichzeitig auch steigendem Entscheidungsdruck, wenn die Chance aufrechterhalten werden soll, an den Früchten der Marköffnung teilzuhaben. Damit einher geht bei den meisten befragten Pionierunternehmen eine generell pragmatische Orientierung. Ökologie und Partizipation werden zunehmend weniger als Ideale und Werte und eher stärker als Instrumente und Hilfsmittel gehandhabt. Die Wertegemeinschaft schwächt sich ab, verbunden mit Abstrichen bei der Verwirklichung der tragenden Werte. Entsprechend verringerten sich in allen größeren Betrieben die basisdemokratischen Strukturen und plenaren Entscheidungsformen. Mit der parallel laufenden Professionalisierung werden Entscheidungen stärker in Arbeitsbereiche oder Abteilungen delegiert und damit dezentralisiert. Gleichzeitig gibt es für die wichtigen unternehmensübergreifenden Alltagsentscheidungen fast immer ein Gremium, das mehr Personen als die Geschäftsführung im engeren Sinne umfaßt.

Unter dem Blickwinkel der Partizipation lassen sich insofern nach der Aufbauphase zwei gegensätzliche Entwicklungen beobachten: gleichzeitige Zentralisierung und Dezentralisierung. Parallel zur Delegation unternehmerischer Verantwortung an weitgehend autonome Gruppen oder Abtei-

– 15 –

Bärsch, J. u.a.:
a.a.O., S. 46f. und
S. 228ff.

lungen und der damit verbundenen Dezentralisierung wird auch Verantwortung an ein Leitungsgremium übertragen und damit zentralisiert. Nur grundlegende Entscheidungen wie Aufnahme neuer Mitglieder oder Gesellschafter, Jahresabschluß, Bilanz und die Prognose der Arbeitsbereiche sowie deren Investitionsvolumen bleiben weiterhin im Zuständigkeitsbereich der Betriebs- oder Gesellschafterversammlungen. Ob auf diese Weise die Partizipation insgesamt zu- oder abnimmt oder letztlich in ihrem Ausmaß gleichbleibt, kann aufgrund der vorliegenden Angaben bei den betrachteten Fallbeispielen nicht beurteilt werden. Letztlich sprechen aber die mit der Marktablierung verbundenen Qualifikations- und Einsatzerfordernisse für eine verstärkte Integration der MitarbeiterInnen durch Partizipation.

Verdeutlichen läßt sich dies am Beispiel der erforderlichen Absatzstrategie. Die von fast allen befragten Umweltunternehmen betriebene Vermarktungsstrategie ist die der Differenzierung.¹⁶ Gegenstück zur Strategie der Differenzierung stellt die Strategie der Marktführerschaft durch preispolitische Maßnahmen dar. Deutlich wird die Differenzierungsstrategie vor allem, wenn die Interviewten die Produkt- oder Leistungsqualität ihres Angebots hervorheben. Teilweise wird sogar dessen Einmaligkeit betont. Hinzu kommt, daß ökologische und umwelttechnische Produkte und Dienstleistungen fast immer einen hohen Erklärungsbedarf aufweisen. Nur wenn dies durch entsprechende Maßnahmen berücksichtigt wird, kann die Differenzierungsstrategie im Hinblick auf Einmaligkeit und Qualität der Produkte wirksam werden.

Der wirtschaftliche Erfolg der meisten Umweltunternehmen steht und fällt deshalb mit der Information und Aufklärung der Kunden. Dies erfordert viel Kommunikations- und Überzeugungsfähigkeit zu den angebotenen Produkten. Letztlich kann eine solche Arbeit am besten über persönliche Erläuterungen und Erklärungen organisiert werden. Das wiederum bedeutet, daß die damit befaßten MitarbeiterInnen von ihrem Wissensstand und ihrer Einsatzbereitschaft sehr gefordert sind. Insofern bleibt der „Zwang zur Solidarität“ und damit ein innerbetrieblicher Druck in Richtung Partizipation durch offene Information und Entscheidungseinbindung der Beschäftigten sowie Verantwortungsdelegation, wenn auch in abgeschwächter Form, nach der schwierigen Aufbauphase weiterhin erhalten.

4. Etablierung von Umweltbranchen durch Kooperation

Noch stärker als innerbetriebliche Partizipation können die verschiedenen Formen von Zusammenarbeit als Form der Marktabsticherung interpretiert werden. Zusammenarbeit stellt als betriebsexternes Gegenstück zu Partizipation bei den meisten befragten Unternehmen ebenfalls ein Wert dar. Sie wird aber stärker als Partizipation instrumentell-pragmatisch gehandhabt. Kooperation läßt sich umschreiben als freiwillige Zusammenarbeit selbständiger Unternehmen mit der Absicht, ohne Aufgabe der grundsätzlichen Entscheidungsfreiheit gemeinsame Ziele wie Leistungs-

– 16 –

Porter, M. E.: Wettbewerbsvorteile – Spitzenleistungen erreichen und behaupten, Frankfurt a. M., 1986, S. 31, vgl. ebenfalls Flieger, B.: Kooperatives Marketing für ökologische Produkte, in: Glauber, H. / Pfriem, R. (Hg.): Ökologisch wirtschaften, Frankfurt a. M. 1992.



fähigkeit, Rationalisierung oder Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen.¹⁷ Auch ideelle Gründe der Zusammenarbeit sind eingeschlossen. Vermieden werden sollte, den Begriff schon für unverbindliche Formen der Zusammenarbeit, Ad-Hoc-Absprachen, gute Geschäftsverbindungen oder gelegentlichen Erfahrungsaustausch zu verwenden. Die Übergänge zwischen informellem, gelegentlichem Informationsaustausch, mündlich vereinbarter Zusammenarbeit und vertraglicher Bindung der Kooperation sind allerdings fließend.

Kooperation stellt eine Chance für ökologische und partizipative Klein- und Mittelbetriebe dar, gegenüber den Großunternehmen konkurrenzfähig zu bleiben oder zu werden.¹⁸ Zwischenbetriebliche Kooperation ermöglicht wirtschaftliche Verbesserungen. Beispielsweise können Kostensenkungen oder Ertragssteigerungen im Betrieb bei Absatzkooperationen durch Vermeidung von Mehrfachbearbeitungen derselben Aufgabe oder Ausnutzungen der Kostendegression erreicht werden. Eine Reihe an Vorbehalten von seiten vieler Kleinbetriebe gegenüber Kooperationen erschweren allerdings deren Umsetzung. Am häufigsten wird die Angst vor Verlust der Selbständigkeit erwähnt. Dabei kann und soll genau das Gegenteil erreicht werden: der Erhalt der Selbständigkeit. In empirischen Untersuchungen nennen die Befragten als Gründe für die Ablehnung von Kooperationen außerdem Kompetenzüberschneidungen, gegenseitiges Mißtrauen, Abhängigkeit der Partner und Schwerfälligkeit der Abstimmungen.¹⁹ Trotzdem ist die Zahl von Firmen im Ökologiesektor, die eine oder mehrere Formen von Kooperation praktizieren, und zwar bei Eingrenzung auf ökologische Kooperation, erstaunlich. Kaum ein Unternehmen nennt keine Kooperationspartner. Unter den Anlässen zur Kooperation zwischen den Betrieben nehmen ursprünglich Informationsaustausch und Informationsbeschaffung den höchsten Rang ein, mehr als Lobbytätigkeiten, Entwicklung von Qualitätsrichtlinien oder allgemeine Öffentlichkeitsarbeit. Gründe hierfür liegen nicht zuletzt darin, daß in der Phase der Marköffnung die Suche und der Austausch mit Gleichgesinnten besonders wichtig war. Dies muß nicht bedeuten, daß den zuletzt genannten Aspekten weniger Bedeutung beigemessen wird. Information war aber gerade in den ersten Jahren des Aufbaus von Umweltbetrieben als Folge der ökologisch innovativen Leistungsorientierung ein knappes Gut. Insofern brauchten anfangs Aktivitäten hierfür die freien Kapazitäten für Kooperation manchmal schon auf.

Mittlerweile gehen allerdings viele der in den Interviews genannten und auf der Tagung vorgestellten zwischenbetrieblichen Kooperationen über den Charakter von Informationsaustausch und -beschaffung hinaus. Die Kooperationsstrukturen werden zunehmend komplexer. Einige Formen zwischenbetrieblicher Zusammenarbeit stehen dabei als gruppen- oder verbandsbezogene Kooperationen für den Versuch der Etablierung eines ökologischen Teilsektors bzw. einer neuen Branche.²⁰ Mit einer solchen Etablierung wächst die Chance, daß die wirtschaftliche Weiterentwicklung der dort agierenden Unternehmen dauerhaft gelingt. Wichtiger Schritt hierfür ist die Verbreitung eines auf über- bzw. zwischenbetrieblicher Ebene

– 17 –
Rasche, H. O.:
Kooperation als
Reserve für mehr
Wirtschaftlichkeit
im Vertrieb und
Marketing, Heiligen-
genhaus, o. J., S. 2.

– 18 –
Mortsiefer, H. J.:
Horizontale Absatz-
kooperation mittel-
ständischer Hand-
werksbetriebe, Göt-
tingen 1977, S. 1.

– 19 –
Ebenda: S. 87.

– 20 –
Bärsch, J. u.a.:
a.a.O., S. 76.

ne schriftlich formulierten ökologischen Selbstverständnisses. Denn auf diese Weise wird für den Nicht-Insiderkunden bzw. einer breiteren Öffentlichkeit die Unterscheidung in ökologische und nicht ökologische Anbieter des Marktes möglich. Gleichzeitig können potentielle Kunden erkennen, daß das jeweilige Angebot nicht nur die interessante Einzelleistung einer Firma darstellt, sondern einen sich langfristig durchsetzenden Trend widerspiegelt.

Für die Aufgabe „Etablierung einer ökologischen Branche“ kommt Kooperationen zur überbetrieblichen ökologischen Qualitätsbewertung der wichtigste Stellenwert zu. Hier zugeordnete Aktivitäten wie verbandliche Kontrollen, Richtlinien, Markenzeichen oder ökologische Gütesiegel sind aufgrund der Verschwommenheit des Öko-Begriffs von nicht zu überschätzendem Wert. Ansonsten besteht die Gefahr, daß die langfristige Glaubwürdigkeit und damit Erfolgsträchtigkeit konsequenter Umweltunternehmen durch das Abnutzen und Strapazieren des Begriffs im Rahmen vieler Öko-Werbekampagnen durch herkömmliche Unternehmen in Frage gestellt wird.

Im Vergleich zur Informationsbeschaffung und zum Informationsaustausch erfordern Lobby- und Marketingarbeit sowie die Entwicklung von Markenzeichen und Qualitätsrichtlinien einen erheblich höheren Aufwand. Die Ergebnisse eines solchen Aufwands nutzen die meisten Umweltunternehmen. Erforderliche Vorarbeiten hierfür zu bringen, scheuen sie dagegen aufgrund der sogenannten Free-Rider-Problematik. Sie besagt, daß Vorteile solcher Kooperationsleistungen allen Unternehmen der jeweiligen Öko-Branche zugute kommen. Dagegen müssen den Aufwand die Engagierten als zusätzliche Belastung alleine tragen. Entsprechende Aktivitäten kommen deshalb leichter bei überschaubaren zwischenbetrieblichen Kooperationen mit geschlossener Mitgliederzahl zustande.

Beispiele für relativ erfolgreiche Kooperationsversuche gibt es mittlerweile viele. Einige von ihnen wurden auch auf der Tagung „Ökologie und Partizipation“ vorgestellt. Am weitesten fortgeschritten sind sie in Deutschland im Lebensmittelbereich mit dem *Bundesverband Naturkost Naturwaren* und seinen drei Einzelverbänden Einzelhandel, Hersteller und Großhandel. Auch in Österreich ist der Lebensmittelbereich bei der Kooperation am weitesten entwickelt, allerdings mit einer völlig anderen Ausrichtung. *Ernte für das Leben Österreich e.V.* stellt dort den größten ökologischen Branchenverband mit professioneller Öffentlichkeitsarbeit und einer stringent ausgearbeiteten Form der Qualitätssicherung dar. In anderen Ländern, beispielsweise Großbritannien, besteht bisher erst der Wunsch, ähnliche nationale Kooperationszusammenhänge aufzubauen, während von Produktivgenossenschaften in Italien vor allem ein Interesse an europäischen Formen der Zusammenarbeit formuliert wird.

Auch wenn solche aufwendigen Formen der Zusammenarbeit schwieriger aufzubauen sind, kommen sie mittlerweile in allen vier intensiver betrachteten Branchen und in fast allen Ländern vor. Entsprechend existiert ein vielfältiges Spektrum an Kooperationen, Arbeitsgemeinschaften, Vereinigungen und Verbänden. Deren Funktion und Bedeutung können teil-



weise nur noch ökologisch engagierte Brancheninsider durchschauen.²¹ Als Beispiel für den Bereich regenerativer Energien in Deutschland sei noch auf den Interessenverband Windkraft Binnenland verwiesen. Dieser hat sich als Bundesverband Windenergie e.V. durch Fusion mittlerweile zum größten Verband in diesem Sektor entwickelt.

Hauptproblem der Entwicklung solcher Kooperationen ist der hohe Aufwand durch Kooperationspartnersuche, Zielbestimmung, Konzepterarbeitung und Koordination der Kooperation. Hierfür sind meist erhebliche Vorleistungen einzelner Promotorenbetriebe erforderlich. Sie müssen diese Vorleistungen bringen, ohne zu wissen, ob die erforderliche Einigung schließlich zustande kommt und in welchem Maße sie sich bei dem Einigungsergebnis mit ihren eigenen Vorstellungen noch wiederfinden. Insofern sind solche Vorleistungen risikobehafteter als viele andere Investitionsvorhaben, so daß sie schließlich weniger an den Kosten als an den Unwägbarkeiten scheitern. Dies gilt in noch ausgeprägterer Weise für institutionalisierte Formen internationaler Zusammenarbeit.

Außerdem fällt oftmals die erforderliche Einigung auf gemeinsame ökologische Grundsätze und Richtlinien sehr schwer. Denn je nach Formulierung wird eine weitere oder engere Grenze zu dem gezogen, was noch als ökologisch anzusehen ist. Ziel ist es, bei der Fülle der Informationen, die täglich auf den einzelnen Verbraucher über die angebliche oder tatsächliche Umweltverträglichkeit vieler Produkte einströmen, Orientierungs- und Überprüfungsmöglichkeiten zu geben. Markenzeichen, die an klar formulierte Grundsätze und Richtlinien über ökologische Inhalte, Grenzwerte etc. gebunden sind, beinhalten solche Orientierungshilfen. Entsprechend geht es bei Verhandlungen über ökologische Markenzeichen auch immer – zumindest indirekt – um die Ausgrenzung einzelner Unternehmen. Ohne professionelle Moderation eines Neutralen, der keine eigenen Interessen in einen solchen Einigungsprozeß einbringt, sind deshalb solche Kooperationsbemühungen trotz hoher Kooperationsbereitschaft schwierig.

Würde allerdings auf den Aufbau solcher Kooperationsstrukturen verzichtet, bestände die Gefahr, daß hinsichtlich der ökologischen Qualität einiger Branchen langfristig nicht viel übrig bliebe. Bezeichnungen mit dem Zusatz Natur oder Bio sind oftmals nicht geschützt. Deren Nutzung sagt teilweise, wenn nicht wie im Lebensmittelbereich auf EU-Ebene verbindliche Regeln eingeführt werden, nichts über die Naturbelassenheit der Waren aus. Die Folge ist, daß immer wieder Unternehmen fälschlicherweise Produkte unter diesem Etikett anbieten. Insofern verbessern die konsequenten Umweltunternehmen der verschiedenen Branchen durch eine Einigung auf klar postulierte, gemeinsame Richtlinien ihre Chance, im Verdrängungswettbewerb zu bestehen.

Letztlich geht es dabei immer um die Erarbeitung eines Markenzeichens von Qualitätsrichtlinien oder einer Zertifizierung mit ökologischen Auflagen für die Zulassung. Erst mit diesen kann die Abgrenzung gegenüber herkömmlichen Unternehmen und damit das Etablieren eines eigenen ökologischen Teilmarktes gelingen. Damit dient horizontale Kooperation immer auch zur Qualitätssicherung und gegenüber den Endverbrau-

– 21 –

Für einen Überblick
läßt sich nutzen
Flieger, B. /
Nicolaisen, B. /
Schwendter, R.
(Hg.): Gemeinsam
mehr erreichen.
Kooperation und
Vernetzung alter-
nativökonomischer
Betriebe und
Projek-te, München
1995

cherInnen zur Herstellung von Transparenz und Glaubwürdigkeit. Die Wege dazu können sehr unterschiedlich sein, wie allein schon im Lebensmittelpbereich eine Gegenüberstellung der Vorgehensweise des *Bundesverband Naturkost Naturwaren* in Deutschland und von *Ernte für das Leben Österreich e.V.* verdeutlicht. Die im *BNN* organisierten Naturkostläden versuchen sich als eigenständiger Fachhandel durch Sortimentsrichtlinien und ein gemeinsames Markenzeichen, das *N* für Naturkost, zu etablieren. Dagegen geht *Ernte* bewußt den Weg über Supermärkte und hat dafür eine eigene Vorgehensweise bei der Qualitätssicherung entwickelt.

Auch kontinuierliche Formen der Zusammenarbeit auf vertikaler Ebene und damit entlang der Wertschöpfungskette sichern die Transparenz über die Herkunft und damit die ökologische Qualität der Vorprodukte. Insofern stellt die Kooperationsfreudigkeit in den Umweltbranchen, die trotz aller Schwierigkeiten, Kooperationen aufzubauen, charakteristisch ist, weniger eine subjektive Offenheit der Beteiligten dar. Vielmehr kommt ihr in vielen Fällen die grundlegende Funktion der Qualitätssicherung zu. Zukünftig werden dabei horizontale und vertikale Kooperationen, die über den nationalen Rahmen hinausgehen, verstärkt an Bedeutung gewinnen. In den Interviews und im Forum Ernährung wurde dies durch entsprechend verlautende Beiträge aus Großbritannien, Italien, Finnland und Dänemark deutlich. Unter diesem Vorzeichen bekommt die Problematik, sich zumindest branchenbezogen auf gemeinsame ökologische Grundsätze auf europäischer Ebene zu einigen, eine neue Dimension. Sie wird notwendig, damit sich die verschiedenen Umweltbranchen europaweit schneller entwickeln und stabilisieren können.

5. Über Versuch und Irrtum zum organisierten Lernprozeß

Energieeinsparung, Abfallvermeidung, Verminderung von Schadstoffausstoß oder umweltorientierte Beschaffung sind Felder innerbetrieblicher Umweltmaßnahmen. Ein erster Schritt, diese zu entwickeln, kann die Einführung eines betrieblichen Vorschlagswesens für ökologische Themen sein. Mit dessen Hilfe wächst die Wahrscheinlichkeit, für ökologische Fragestellungen zu sensibilisieren. Sobald sich MitarbeiterInnen eines Betriebes in regelmäßigen Abständen treffen, wird ein solches Beteiligungsverfahren zum ökologischen Qualitätszirkel. Als Team erarbeiten die Beschäftigten dann gemeinsam und systematisch Verbesserungen zur betrieblichen Umweltpolitik. Die gleiche Vorgehensweise kann auch für ressourcenschonende Produktverbesserungen, ökologische Sortimentsentwicklung oder umweltorientierte Absatzverfahren genutzt werden.

Faktisch agierten bei fast allen befragten Umweltunternehmen die MitarbeiterInnen analog Teammitgliedern von Qualitätszirkeln. Je stärker die Unternehmen allerdings partizipativ-genossenschaftlich strukturiert sind, also nicht wie etwa die *Zimmerei Reinhard* oder der Lebensmittelverarbeiter

Bruno Fischer von Einzeleigentümern betrieben werden, desto seltener wird ein solcher Prozeß bewußt organisiert. Entsprechend verlief ein großer Teil dieser Entwicklung als Versuchs- und Irrtumsprozeß mit den entsprechenden Reibungs- und Effizienzverlusten. Dies gilt großteils auch heute noch. Positiv wenden lassen sich solche Versuchs- und Irrtumsprozesse, indem sie methodisch gut strukturiert werden. Dann bekommen sie, wie vor allem Fallbeispiele aus dem Ernährungsbereich verdeutlichen, vorwiegend identitätsstiftenden und motivationsfördernden Charakter.



Schulung und Motivation der MitarbeiterInnen sind eine unbedingte Voraussetzung für ökologisch ausgerichtete Unternehmen. Nur so läßt sich eines der wichtigsten Ziele des Aufbaus eines Umweltmanagementsystems erreichen: die unter ökologischem Blickwinkel kontinuierliche Verbesserung der Produktion oder des Vertriebs. In herkömmlich hierarchisch organisierten Unternehmen ist häufig genug das Gegenteil der Fall. Das Nachdenken über die Regelung des Ablaufs wird nicht nur nicht gefördert, sondern teilweise sogar ungern gesehen. Ziel sollte es aber sein, alle Beschäftigten in die Lage zu versetzen, die Umweltwirkungen ihres eigenen Tuns einschätzen zu können und auch noch entsprechend verantwortlich zu handeln. Hinter dieser Aussage steckt die Auffassung: Umweltschutz im Unternehmen läßt sich nur mit allen gemeinsam optimal verwirklichen. Das klingt selbstverständlich, erweist sich aber in der Praxis oft als schwierig. Während die Vertiefung ihrer Grundkenntnisse zur Ausübung der beruflichen Tätigkeit heute bei den untersuchten Unternehmen von fast allen MitarbeiterInnen erwartet wird, ist der Umweltschutz in viele Weiterbildungsüberlegungen bis heute nicht integriert. Vermutlich werden vor allem in den kleineren Unternehmen Schulung und Weiterbildungsmaßnahmen zu ökologischen, aber auch partizipativen Themen noch immer weitgehend vernachlässigt, weil Ökologie und Partizipation ursprünglich als Wert und Selbstverständnis prägend waren. Die Schulung erfolgt hier durch die Einarbeitung in den Arbeitsbereich und Weiterbildung durch Lernen aus der praktischen Erfahrung.

Um die bisherige Vorreiterrolle beim Umweltschutz beibehalten zu können, greifen solche informellen Anleitungen aber zu kurz. Die Folge: Manche Imitatoren überholen die Pionierbetriebe bei den Anforderungen an den Umweltschutz. Dies gilt in besondere Maße, seitdem für herkömmliche Unternehmen mit den verschiedenen Instrumenten wie Umweltbilanz, Öko-Controlling und in den letzten Jahren Öko-Audit Hilfen für eine systematische Vorgehensweise existieren.

Für einige der befragten Umweltfirmen erweisen sich diese Instrumente als zu bürokratisch, kostenintensiv und infolge der durch sie als Unternehmen erzeugten vergleichsweise geringen Umweltbelastungen irrelevant. Vordergründig bleibt für sie der Kosten-Nutzen-Effekt durch die Anwendung solcher Instrumente gering. Daß sie dadurch aber langfristig bei der Umwelt-PR-Wirkung und der systematischen Handhabung von Umweltmanagement in Rückstand geraten können, bleibt als Problematik bestehen. Durch systematische Förderungen von Kleinunternehmen, die sol-

che Instrumente einsetzen, wie beispielsweise von der Firma *Fischer* betont, ließen sich die genannten Gründe für die fehlende Nutzung dieser Umweltmanagementsysteme relativieren.

Auch wären für kleine partizipative Umweltunternehmen verschiedene Formen der Schulung und Anleitung notwendig, damit sie ihre Vorreiterrolle weiter aufrechterhalten. Insbesondere gilt dies für die Einführung und Einbindung von neuen MitarbeiterInnen, die nicht aus der Umweltbewegung kommen. Das folgende Beispiel aus dem Praxishandbuch Umwelt-Managementsystem veranschaulicht den Grund dafür: „Ein System zur getrennten Erfassung von Wertstoffen im Abfall kann nur mit allen Mitarbeitern umgesetzt werden. Fünf Prozent nicht oder schlecht motivierter Mitarbeiter, die sich nicht an das System halten, können die Sortierleistung der anderen 95 Prozent durch Fehlwürfe zunichte machen.“²² Insofern empfehlen die Autoren zurecht, alle Betriebsmitglieder möglichst früh in die verschiedenen Umweltmaßnahmen und deren Organisation einzubinden: „Selbsterarbeitete Regelungen haben zwangsläufig im folgenden Alltag höhere Überlebenschancen.“²³

In den befragten Unternehmen findet durch die Dezentralisierung eine Verlagerung von Unternehmerfunktionen an den Arbeitsplatz statt. Das bedeutet, immer mehr MitarbeiterInnen werden zugleich TrägerInnen der Unternehmenspolitik und Ausführende. Ein Schlüssel dazu stellt die Mitarbeiterqualifikation dar, die sich nicht auf Fachliches beschränkt, sondern Persönlichkeitsentwicklung und Sozialkompetenz miteinschließt. Die Partizipationsfähigkeit von den befragten Unternehmen wird allerdings noch weniger als vermittelbare Qualifikation angesehen als die Umweltkompetenz.

Damit bleiben die partizipativen Strukturen und deren Umsetzung teilweise von den besonderen Fähigkeiten einzelner verantwortlicher Personen in den befragten Unternehmen abhängig. Dies ist mit dem fast unvermeidbaren Dilemma verbunden, daß sie einerseits ihre Aufgabe gut und manchmal auch gegen die Kurzsichtigkeit mancher Mitglieder des Unternehmens durchsetzen müssen. Andererseits übernehmen sie auch die Rolle, die partizipative Struktur der Firma respektieren und pflegen zu müssen. Damit können die dafür Verantwortlichen auf Dauer aber nur fertig werden, wenn sie neben ihren kaufmännisch-unternehmerischen Qualitäten über ein hohes Maß an pädagogischen Fähigkeiten verfügen.

„Demokratie kann nicht gelehrt, sondern nur geübt werden.“²⁴ Nach dieser Einschätzung ist Partizipation erlernbar durch praktische Mitwirkung an Entscheidungsprozessen. Im Zeitablauf kann sie mit Hilfe konkreter Erfahrungen zunehmend erreicht werden. Partizipation ist in dieser Aussage implizit Ziel und Mittel zugleich, wobei der instrumentelle Charakter überwiegt. Eine solche Handhabung von Partizipation als Mittel bzw. Lernfeld erscheint allerdings problematisch. Dies gilt zumindest, soweit nicht weitere Eingriffe oder Maßnahmen unterstützend hinzukommen, die die Partizipationsfähigkeit der betreffenden Betriebsmitglieder stärken.

Eine persönliche Qualifikation oder Qualifizierung erweist sich in vielen Fällen für eine erfolgreiche Ausfüllung formal zugestandener Rechte als

– 22 –

Ludewig, R. /
Nigemeier, H. A. /
Wruk, H.-P. (Hg.):
Praxishandbuch
Umwelt-Manage-
mentsystem, Lose-
blattwerk, Köln
1996, Kp. 4.4.6.
S. 9.

– 23 –

Ebenda.

– 24 –

Dust, W. / Fricke, W.:
Aufgaben und Stra-
tegien der Arbeiter-
bildung in Modell-
Unternehmen, in:
Fricke, W. / Geißler,
A. (Hg.): Demokrati-
sierung der Wirt-
schaft, Hamburg
1973, S. 42-65,
hier S. 51.



Voraussetzung und nicht als Mittel. Erfolgreich bedeutet hier, daß das Angebot, individuelle oder gruppenbezogene Interessen und Bedürfnisse einzubringen, durch Partizipation tatsächlich wahrgenommen wird. Bestätigung findet diese Einschätzung bei den Interviews bisher nur in geringem Maße. Vermutlich aufgrund der in vielen der befragten Unternehmen gewachsenen Beteiligungskultur wird in mehreren Fällen eher eine zu intensive Beteiligung gesehen. Dies gilt, ohne daß hierzu Qualifizierungsmaßnahmen durchgeführt werden oder Aufforderungen gemacht wurden, sich mehr in aktuelle Entscheidungsprozesse einzubringen. Mittelfristig dürfte sich aber die gewachsene ökologische Partizipationskultur als Problem erweisen, wenn sie in Zukunft nicht stärker bewußt und systematisch weiterentwickelt wird.

6. Durch Qualifikation zum partizipativen Umweltunternehmen

In den bisherigen Ausführungen ist aufgrund eines relativ hohen Bildungs- und Ausbildungsstandes bei den Mitgliedern der befragten Unternehmen eine größere individuelle Problemlösungsfähigkeit unterstellt worden. Damit wird gleichzeitig auch eine andere Art von Partizipationskompetenz angesprochen, als wie sie häufig für herkömmliche Mitbestimmungsbetriebe im Vordergrund steht. Bei diesen ist der Grundkonflikt zwischen Kapital und Arbeit klarer erkennbar. Er wird dort von Personen vertreten, die sich einem dieser beiden Interessengruppen eindeutig zuordnen lassen. Die Fähigkeit und Bereitschaft, arbeitsorientierte Interessen wahrzunehmen, wurde deshalb zeitweise auf das Bewußtsein der Beschäftigten zurückgeführt. Entsprechend konzentrieren sich frühere industriesoziologische Untersuchungen in Unternehmen oft auf die Frage, in welcher Weise sich Situationswahrnehmung, Handlungsorientierung und Handlungskompetenz der abhängig Beschäftigten unter Veränderung der gesellschaftlichen Produktions- und Reproduktionsbedingungen entwickeln. Kollektive Interessenorientierung sowie die Bereitschaft, sich kämpferisch dafür einzusetzen, werden in diesen Untersuchungen oft als Partizipationskompetenz und damit als wichtige Voraussetzung für das erfolgreiche Nutzen von Mitbestimmungsrechten herausgearbeitet.²⁵ Genau dieser Gegensatz ist in den befragten Umweltunternehmen stark verwischt. Das Wissen um eine gemeinsame Aufgabe, nämlich zugunsten der Umwelt zu handeln, ergibt nicht nur in der Aufbauphase eine größere Identifikation mit dem Betrieb und erhöht das Selbstverständnis, innerbetrieblich kooperativ zu handeln.

Ob partizipative Beteiligung an Handlungen und Entscheidungsprozessen von besonderen Eigenschaften, von besonderen Fähigkeiten oder nur vom Wollen oder von der allgemeinen Qualifikation beeinflusst wird, darüber gibt es bis heute unterschiedliche Einschätzungen. „Demokratisierende Partizipation ist vor allem von zwei persöhnlichkeitsspezifischen Voraussetzungen abhängig: dem individuellen Wollen und den individuellen Fähigkeiten (Wissen und Können) derjenigen, die partizipieren sollen,“²⁶ so

– 25 –

Goldthorpe, J. H. / Lockwood, D. / Blechhofer, F. / Platt, J.: The Affluent Worker: Industrial Attitudes and Behaviour, Cambridge 1968; Kern, H. / Schumann, M.: Industriearbeit und Arbeiterbewußtsein, 2. Aufl., Frankfurt a. M. 1974; Schmitt, W.-D.: Bewußtseinsbildung als Aufgabe der Mitbestimmungsträger, Köln 1968.

– 26 –

Krüger, W.: Macht in der Unternehmung, Stuttgart 1976, S. 195.

lautet eine Vorstellung dazu. Daß dabei die Bereitschaft – das individuelle Wollen – unterschiedlich ausgeprägt ist, wird deutlich an der mit wachsender Größe der befragten Unternehmen auch wachsende Differenzierung der MitarbeiterInnen. Andere Schwerpunkte im Selbstkonzept vieler neu Hinzukommender wie Technik- oder Einkommensorientierung statt Ökologie- oder Partizipationsorientierung erschweren insofern im Zeitablauf in einigen Unternehmen die ursprünglich sehr konsequente Ausrichtung auf diese beiden Werte. Dabei darf allerdings ihre Relativierung nicht mit ihrer Aufhebung gleichgesetzt werden. Sie ergibt sich vielmehr als Anpassung an Differenzierungen der Beschäftigten und als Kompromiß zugunsten der wirtschaftlichen Effizienz.

Eine Erklärung dafür, daß trotz der wachsenden Unterschiede bei den Betriebsmitgliedern Partizipation in den Umweltunternehmen relativ effektiv praktiziert wird, könnte indirekt in der Machtabstandsthese von Mauk Mulder liegen.²⁷ Nach dieser erhöht die verstärkte Entscheidungsbeziehung von Unternehmensmitgliedern mit geringem Qualifikations- und Informationsniveau die Möglichkeiten der ursprünglich alleinigen Entscheidungsträger, ihre Interessen und Bedürfnisse durchzusetzen. Die Machtunterschiede steigen. Mulder belegt dies unter anderem durch eine eigene experimentelle Untersuchung. Sie verdeutlicht, daß bei geringen Unterschieden im Fachwissen der Umfang der Partizipation keinen Einfluß auf den Meinungswechsel der weniger Sachkundigen mit sich bringt. Sobald das Fachwissen aber sehr unterschiedlich verteilt ist, werden die weniger Sachkundigen unter den Bedingungen erweiterter Partizipation verstärkt von der Geschäftsführung beeinflusst.

Die Erhöhung des Einflusses von „Experten“ trotz Einschränkung ihrer formalen Durchsetzungsmacht ergibt sich aus ihrem Wissensvorsprung über technische und wirtschaftliche Zusammenhänge. Durch ihre größere Kommunikationserfahrung und ein entsprechendes Verhandlungsgeschick wird dies noch verstärkt. Ab welchem Grad von Informations- und Wissensunterschieden solche Auswirkungen einsetzen, eruiert die Untersuchung nicht. Es ist aber anzunehmen, daß sie erst bei stärkeren Qualifikationsunterschieden zur Geltung kommen. Demnach würden nicht zu große Differenzierungen bei der Qualifikation den Einfluß der Einbezogenen durch mehr Partizipation eher erhöhen.²⁸ Gut Ausgebildete profitieren also überproportional von der Einführung verstärkter Partizipation.

Selbst wenn eine höhere Bildung und Ausbildung die Entwicklung partizipationsförderlicher Fähigkeiten nicht „automatisch“ gewährleistet, stellt sie dafür auf jeden Fall eine wichtige Voraussetzung dar. Dies unterstreichen Ergebnisse anderer Untersuchungen.²⁹ Nach diesen steigt die Bereitschaft einer Person, Informationen für eine schwierige Entscheidung zu akzeptieren, sobald sie sich der Situation nicht gewachsen fühlt. Dies ist der Fall, wenn ihr die dafür notwendige Sachkompetenz fehlt. Infolge der Überforderungssituation sinkt anscheinend die Fähigkeit, mögliche Diskrepanzen zu eigenen kognitiven Informationen wahrzunehmen. Das bedeutet umgekehrt: Erst unter den Bedingungen eines ähnlichen Qualifikations- und Ausbildungsniveaus und damit geringeren Unterschieden im

– 27 –

Mulder, M.: Power Equalization through Participation?, in: Administrative Science Quarterly, Bd. 16, 1971, S. 31-36.

– 28 –

Paul, G.: a.a.O., S. 293.

– 29 –

Hovland, C. I. / Janis, I. L. / Kelley, H. H.: Communication and Persuasion. Psychological Studies of Opinion Change, New Haven / London 1953, S. 39; Klis, M.: Überzeugung und Manipulation. Grundlagen einer Theorie betriebswirtschaftlicher Führungsstile, Wiesbaden 1970, S. 105.

Niveau der Problemlösungsfähigkeit verbessern sich die Chancen, daß über Partizipation die Interessen und Bedürfnisse der Beteiligten berücksichtigt werden.

Daß dies bei partizipativen Umweltunternehmen der Fall ist, kann, wie schon betont, nur indirekt aus den Aussagen der Interviewten und den herausgearbeiteten Firmenprofilen gefolgert werden. So wurde durchweg die ausreichende bis hohe Fachkompetenz der MitarbeiterInnen in den befragten Betrieben betont. Verstärkt wird diese These zudem durch den Einfluß, den die Länge der Arbeitszeit auf die Partizipationsintensität der MitarbeiterInnen hat. Vollzeitbeschäftigte verfügen gegenüber in Teilzeit Arbeitenden und noch stärker gegenüber Aushilfskräften über einen erheblichen Informationsvorsprung. Die Bereitschaft und auch die Fähigkeit, sich auf dieser Grundlage im Unternehmen zu engagieren und an den verschiedenen Willensbildungs- und Entscheidungsprozessen zu beteiligen, steigt damit in erheblichem Maße, wie von verschiedenen Gesprächspartnern betont wurde.

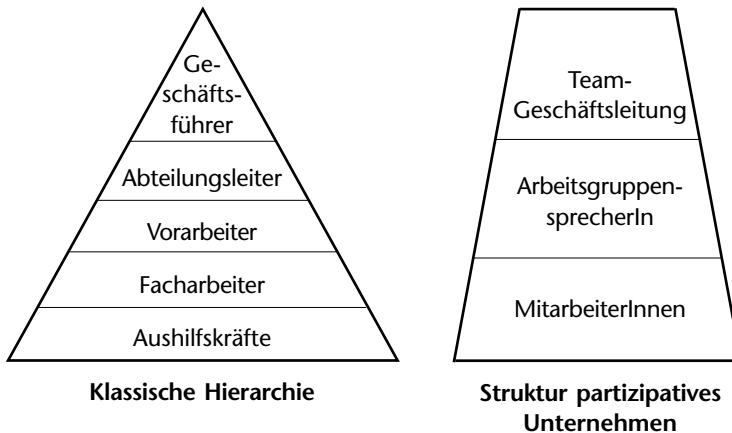


Abbildung 2: Hierarchie- und Qualifikationsunterschiede zwischen Umweltunternehmen und herkömmlichen Betrieben

Treffen vor allem die Überlegungen über die Bedeutung von Qualifikation für das Nutzen der angebotenen Partizipationsmöglichkeiten zu, weist ein großer Teil der befragten Unternehmen im Vergleich zu anderen Betrieben in der gleichen Größenordnung „ideale“ Bedingungen für eine intensivere Entscheidungsbeteiligung der MitarbeiterInnen auf. Bei ihnen nimmt die „typische“ Statusorganisation eines Unternehmens, die meist als einfache Pyramide gezeichnet wird,³⁰ eine andere Form an. Als Statusmerkmal kann die Schul- und Berufsausbildung herangezogen werden, indem eine Einordnung nach der Ausbildung erfolgt, insbesondere dem erreichten Abschluß. In der Graphik wird sie widergespiegelt durch die oftmals parallel eingenommenen Funktionen in der betrieblichen Hierarchie. Damit können die befragten Umweltunternehmen, wenn auch nicht als eine auf der Spitze stehenden Pyramide, so zumindest als relativ breite und nicht sehr hohe Röhre abgebildet werden.

– 30 –
Burisch, W.: Industrie- und Betriebssoziologie, 7. Aufl., Berlin 1973, S. 94ff., insbes. S. 96; zum folgenden Siebel, W.: Einführung in die systematische Soziologie, München 1974, S. 254f.

Dies veranschaulicht, daß mehr als sonst eine breitere Basis von Beschäftigten vorhanden ist, die durch ihren Bildungsstand gute Voraussetzungen für die inhaltliche Ausfüllung von Partizipation mit sich bringt. Das gilt sowohl durch das allgemeine Qualifikationsniveau als auch den geringeren Differenzierungsgrad.

7. Stabilisierung durch sozialinnovatives Management

Bildung und Ausbildung oder Bewußtsein ist im Zusammenhang mit der Qualifikation zur Entscheidungsbeteiligung allerdings nur ein erster Schritt.³¹ Sind sie mit der individuellen Interessenorientierung verbunden, durch die die meisten Personen geprägt sind, können sich innerbetriebliche Entscheidungsstrukturen sogar noch erschweren. Richten sich doch viele Menschen darauf ein, Positionen und Privilegien in Konkurrenz zu anderen zu erreichen. Dies kann als dominante Handlungsorientierung in den westlichen Industrieländern angesehen werden.

In Abgrenzung dazu ist eine gemeinsame Handlungsorientierung gekennzeichnet durch den bewußten Verzicht, eine Chance zu nutzen innerhalb eines sozialen Systems, beispielsweise eines Umweltunternehmens, auch gegen Widerstreben anderer „Bedürfnisse zu befriedigen oder zu versagen (Bedürfnisse zu bestimmen und Mittel der Bedürfnisbefriedigung zu produzieren und zu verteilen).“³² Im Gegensatz zur individuellen Interessenorientierung zielt sie „auf die Wahl solcher Ziele und Mittel ab, die sich gegenüber allen Betroffenen als begründet erweisen.“³³ Sachwissen und kommunikative Kompetenz sind danach nur wichtige Bedingungen für die Fähigkeit zur Partizipation. Beide Formen von Kompetenz können auch prinzipiell zum ausschließlichen eigenen Vorteil genutzt werden und bringen damit in partizipative Betriebe gleichzeitig Konflikte hinein, die ein Teil des Scheiterns der internen kooperativen Grundorientierung erklärt.

Insofern kann festgehalten werden: Die Qualifikation der Beschäftigten stellt in den befragten Umweltunternehmen einen zentralen Vorteil gegenüber herkömmlichen Unternehmen dar. Dieser Vorteil erleichtert Partizipation bzw. macht sie wahrscheinlicher. Gleichzeitig enthält die vorher genannte Aussage „Demokratie kann nicht gelehrt, sondern nur geübt werden“ einen wichtigen Kern. Die Veränderung von Einstellungen und Verhaltensweisen im Sinne einer Erweiterung sozialer Kompetenz beinhaltet eine zusätzliche Qualifikation zur gemeinschaftlichen Bewältigung von Entscheidungsproblemen. Sie wird selten ausschließlich durch sachliche Informationsvermittlung zu erreichen sein. Allein rationale Einsicht oder das Speichern gelerntem Wissens im Gedächtnis befähigt nicht zu dessen Umsetzung. Insofern sind in Umweltunternehmen nicht grundsätzlich Unterschiede zu anderen Unternehmen mit qualifizierten Angestellten zu erwarten. Dafür müssen dort erst „Demokratieübungen“ stattgefunden haben und in gewissen Abständen immer wieder stattfinden.

Zentrale Aufgabe von Management ist es, die Strukturen von Unternehmen so zu gestalten oder zu verändern, daß sie wirtschaftlich erfolgreich

– 31 –
Nigisch, O.: Bildung und Bewußtsein, Linz 1982, S. 380ff.

– 32 –
Hondrich, K. O.: a.a.O, S. 25.

– 33 –
Kambartel, F.: Moralisches Argumentieren. Methodische Analysen zur Ethik, in: derselbe (Hg.): Praktische Vernunft und konstruktive Wissenstheorie, Frankfurt a.M. 1974, S. 54-72.



sind. Die klassische Betriebswirtschaftslehre setzt dabei auf harte Faktoren wie exakte Investitionsrechnungen, klare Aufbau- und Ablauforganisation, zeitnahes Rechnungswesen etc. Die mit wirtschaftlichen Prozessen zusammenhängenden persönlichen und sozialen Zusammenhänge werden von ihr weitgehend vernachlässigt. Demgegenüber wurden in den letzten Jahren – vor allem von Beraterseite – verstärkt sogenannte weiche Managementkonzepte entwickelt. Beispiele hierfür sind der Unternehmenskulturansatz, Delphinstrategien, aber auch Positives Denken, Emotionale Intelligenz etc. Hier wird vorrangig von den Fähigkeiten einzelner Personen oder der Gruppe ausgegangen, ohne die wirtschaftlichen Umfeldbedingungen oder organisatorisch-strukturellen Voraussetzungen ausreichend mitzureflektieren.

Sozialinnovatives Management versucht, beides miteinander zu verbinden: Jedes Unternehmen wird immer zugleich als Wirtschafts- und als Sozialorganisationen gedacht. Ziel ist es, nicht nur bei technischen Verfahren, Produkten oder neuen Kommunikationsmitteln innovativ, ökologisch und damit zukunftsfähig zu sein, sondern gleichzeitig auch bei den sozialen Zusammenhängen: *Die Gestaltung wirtschaftlicher Prozesse mit sozialen Innovationen, so daß sie den jeweils aktuellen Anforderungen an Zukunftsfähigkeit genügen, wird somit als Sozialinnovatives Management bezeichnet.*

Dabei geht es unter anderem um die Weiterentwicklung von der gewachsenen Unternehmenskultur in Richtung eines angestrebten ökologisch-partizipativen Selbstverständnisses. Dies läßt sich durch entsprechende C.I.-Maßnahmen – weiche und strukturelle – forcieren. Um einen entsprechenden Ausbau zu erreichen, dürfte für partizipativ ausgerichtete Unternehmen längerfristig eine entsprechende „Kulturgestaltung als zentraler Bestandteil der Unternehmensentwicklung festzulegen sein: Die erfolgreiche Umsetzung dieses Anspruchs bedeutet immer auch Kulturbeeinflussung und teilweise Kulturneugestaltung im Sinne eines entwickelten ökologisch-partizipativen Leitbilds bzw. Selbstverständnisses. Die Einschätzung des Gestaltungsbedarfs ergibt sich aus der Bewertung der strategisch gesetzten weichen Unternehmensmerkmale und ihrer Abweichungen von der für erforderlich gehaltenen Mindestumsetzung“. ³⁴ Soll-Ist-Abweichungen vom schriftlich formulierten eigenen Anspruch sind also die Basis für eine genauere Planung der konformen Verhaltensweisen, die in Richtung der Corporate Identity vorrangig angestrebt werden.

Die gezielte Abstimmung zwischen Strategie, Struktur und ökologisch-partizipativer Unternehmenskultur im Sinne einer mehrdimensionalen Konzeption wird als ein Baustein Sozialinnovativen Managements zukünftig eine Voraussetzung für die erfolgreiche Geschäftstätigkeit von Umweltunternehmen sein. Die Anzahl potentieller und notwendiger Erfolgsfaktoren erweist sich allerdings als sehr vielfältig. Zudem bestehen zwischen ihnen zahlreiche wechselseitige Abhängigkeiten. Insofern ist es schwierig, Unternehmenserfolg oder -mißerfolg zwingend aus einzelnen strategischen und kulturellen Maßnahmen zu begründen. Erschwerend kommt hinzu, daß die Unternehmenssituation, die aktuellen Um-

– 34 –
Bromann, P. / Piwinger, M.: Gestaltung der Unternehmenskultur – Strategie und Kommunikation, Stuttgart 1992, S. 31; ebenso zum folgenden S. 26.

feldbedingungen sowie der Handlungsrahmen, die verfolgte Unternehmensstrategie und die bestehende Unternehmenskultur die Einflüsse der Erfolgsfaktoren zum jeweiligen Zeitpunkt entscheidend mitbestimmen.³⁵ Dies muß bei der jeweils angestrebten Wirkungskette mitbedacht werden.

Mittlerweile wird in verschiedenen Seminaren vor allem für das mittlere und höhere Management³⁶ versucht, „Persönlichkeit“ zu entwickeln und soziale Kompetenzen zu vermitteln. Die Umsetzung des Wertesystems eines Unternehmens kann allerdings nur schwer in klassischen Weiterbildungsseminaren angeeignet werden. Wichtiger ist die im Betriebsalltag erlebte Praxis. Hierfür sind die befragten Unternehmen in vielen Fällen positive Beispiele. Dort wird mehr als in anderen Firmen über die gemeinsame Werteorientierung diskutiert. Dies allerdings systematischer anzugehen als bisher, dürfte für deren zukünftige Entwicklung von Bedeutung sein: „In welchen Planungen sind kulturelle Ziele und Maßnahmen enthalten? Welche Gremien oder Funktionsträger haben die Aufgabe, die Wertedefinition fürs eigene Unternehmen vorzunehmen, die Handlungsmaxime vorzuschlagen, die Einhaltung zu überprüfen und über Konflikte nachzudenken?“³⁷

Anspruch des hier vertretenden Ansatzes Sozialinnovativen Management ist es, mit solchen Überlegungen ökologisch-partizipativen Unternehmen Handlungsinstrumente für soziale Veränderungen zur Verfügung stellen. Sie sollen ihnen helfen, zukunftsweisende ökologische Produkte oder Verfahren glaubwürdiger und erfolgreicher zu vertreiben oder umzusetzen. Sozialinnovatives Management ist allerdings kein fertiges Konzept, sondern muß für die Zukunft erst noch in Form eines Baukastensystems entwickelt werden. Beispiele für solche Bausteine können beispielsweise sein: demokratische Unternehmensplanung, teamorientierte Koordination, kollektive Personalentwicklung, solidarische Finanzierung, genossenschaftliche Beteiligung, konstruktive Konfliktbehandlung, föderale Vernetzung, ökologisches Marketing, umweltverantwortliche Beschaffung.

– 35 –
Ebenda: S. 26 und
S. 14.

– 36 –
Einen Überblick gibt
beispielsweise die
Zeitschrift
„Manager-
Seminare“, Gerhard
May Verlag, Bonn.

– 37 –
Bromann, P. /
Piwinger, M.: a.a.O.,
S. 72; ebenso zum
folgenden S. 72
und S. 19.

Soll Sozialinnovatives Management bei den daran interessierten partizipativen Unternehmen zum Einsatz kommen, ist allerdings politische Hilfe in zweifacher Hinsicht gefordert. Zum einen gilt es, viele der dafür in Frage kommenden Managementinstrumente, die verstreut bei einzelnen Betrieben schon zum Einsatz kommen, systematisch zusammenzutragen und für die Vermittlung an andere partizipative Umweltunternehmen aufzubereiten. Interessant für viele Firmen dürfte es sein, hierfür auch die Erfahrungen von Unternehmen anderer Länder kennenzulernen und sich über Übertragungsmöglichkeiten auszutauschen oder zumindest informieren zu können. Die Förderung der Erstellung eines Handbuchs Sozialinnovativen Managements oder zumindest verschiedener Bausteine hierfür auf der Grundlage länderübergreifender Erfahrungen wäre dazu ein erster Schritt.

Die Beschränkung auf das Erstellen eines solchen Handbuchs greift allerdings zu kurz. Gleichzeitig müßte darauf aufbauend ein Weiterbil-

ungs-, Qualifizierungs- und Beratungskonzept entwickelt werden, um das so aufbereitete Wissen den betreffenden Unternehmen tatsächlich an die Hand geben zu können. Hierfür müßte in Richtung einer Akademie für Sozialinnovatives Management oder eines dezentralen Bildungs- und Beratungsnetzes weitergedacht werden. Beides dient dazu, den Hauptverantwortlichen die Möglichkeiten zu geben, aber auch allen anderen Mitgliedern partizipativer Umweltunternehmen, ihr Wissen aktuellen Erkenntnissen anzupassen. Qualifiziert entwickeln läßt sich dies nur mit einer entsprechenden Förder- und Unterstützungsstruktur für kleine und mittlere Unternehmen dieses Sektors und der sie vertretenden Kooperations- und Verbandsstrukturen.



8. Vorreiter moderner genossenschaftlicher Grundsätze

Bei den befragten Umweltunternehmen geht der Grad der Partizipation weit über das hinaus, was bei herkömmlichen Unternehmen praktiziert wird. Auf diese Weise wird die Motivation der MitarbeiterInnen und damit ihr engagierter Arbeitseinsatz erhöht. Das wiederum verbessert die Chance dieser Unternehmen, an den Innovationsraten der Ökobranchen teilzuhaben. Erreichbar wird diese durch die ausgeprägte Bereitschaft zu sozialen Innovationen, zu denen die verschiedenen Partizipationsangebote gehören. Damit weisen sie als neue Kooperativen und genossenschaftsähnliche Unternehmen entscheidende Parallelen zu traditionellen Genossenschaften auf. Die Betrachtung der Genossenschaftsgeschichte und -gegenwart verdeutlicht die intensiven Bemühungen ihrer Mitglieder um eine ähnlich organisierte Betriebs- und Unternehmensordnung.

„Eine Genossenschaft ist eine selbständige Vereinigung von Personen, die sich auf freiwilliger Basis zusammenschließen, um ihre gemeinsamen wirtschaftlichen, sozialen und kulturellen Bedürfnisse zu befriedigen und ihre Vorstellungen in einem Unternehmen zu verwirklichen, das ihnen allen gemeinsam gehört und demokratisch geleitet wird.“³⁸ Diese aktuelle Definition einer Genossenschaft verabschiedete der Internationale Genossenschaftsbund anlässlich seines Kongresses in Manchester. Sie wird durch sieben genossenschaftliche Grundsätze ergänzt, die sich teilweise mit der Definition überschneiden:

1. Freiwillige und offene Mitgliedschaft;
2. Demokratische Entscheidungsfindung durch die Mitglieder;
3. Wirtschaftliche Mitwirkung der Mitglieder;
4. Autonomie und Unabhängigkeit;
5. Ausbildung, Fortbildung und Information;
6. Kooperation mit anderen Genossenschaften;
7. Vorsorge für die Gemeinschaft der Genossenschaft.

– 38 –
MacPherson, I.:
Genossenschaftliche
Grundsätze für das
21. Jahrhundert, hrsg.
vom Internationalen
Genossenschaftsbund,
Genf 1995, S. 3.

Diese Definition als auch die Grundsätze sollen den Genossenschaften als Richtlinien an der Schwelle zum 21. Jahrhundert dienen. Sie werden

ausdrücklich als kleinster gemeinsamer Nenner bezeichnet, der keinesfalls die „perfekte“ Genossenschaft beschreiben soll. Trotzdem sind sie keinesfalls unumstritten. Was für die Selbsthilfeökonomien in Ländern der sogenannten Dritten Welt gilt, muß nicht automatisch für die managementgeführten Genossenschaften in den Industrieländern gelten und umgekehrt. Ein Operationalisierungs- und Bewertungsversuch jedes dieser Prinzipien dürfte insofern je nach Land, Werten, Genossenschaftsart und Position des Bewertenden sehr unterschiedlich ausfallen.

Werden sie durchschnittlich streng ausgelegt, kann trotzdem etwa ein Drittel der befragten Unternehmen nicht als Genossenschaft bezeichnet werden, zumal auch sie selbst sich nicht als solche verstehen. Werden dagegen die ausführlich erläuterten Werte Partizipation, Ökologie und Kooperation sowie ihre Umgangsweise mit Information und Qualifizierung in den Vordergrund gestellt, kann zumindest von genossenschaftsähnlichen Ansätzen gesprochen werden. Denn auch bei vielen der befragten Unternehmen, die sich nicht als Genossenschaften verstehen, lassen sich in einzelnen Bereichen analoge Elemente herausarbeiten. Eine solche Vorgehensweise liegt nahe. Denn das Anliegen dieser Grundsätze besteht vorrangig darin, einen gemeinsamen Rahmen bereitzustellen, um „gegenseitiges Verständnis, gemeinsame Aktivitäten und Horizonterweiterung für jegliche genossenschaftliche Unternehmung“³⁹ zu fördern.

In besonderem Maße existieren analoge Elemente bezogen auf die innerbetriebliche Partizipation, wenn unter demokratischer Entscheidungsfindung nicht einfach formale Entscheidungsbeteiligung nach dem Prinzip „ein Mensch, eine Stimme“ verstanden wird, sondern die intensive Einbindung der Beschäftigten und der Mitglieder in das betriebliche Alltagsgeschehen. Dies kann ein breites Spektrum an Möglichkeiten umfassen von der Information, der Delegation von Verantwortung, dem Anhören von Meinungen, der Entscheidungseinbindung bei wichtigen Investitionsfragen, der gleichberechtigten Beteiligung an der unternehmerischen Geschäftsführung bis hin zu demokratischen Mehrheitsbeschlüssen bei Grundsatzfragen oder wöchentlichen Beschlußfassungen nach dem Konsensprinzip. Das Spektrum dieser Differenzierung ließe sich noch erheblich verbreitern, aber schon so wird die Breite des Partizipationsbegriffs deutlich. Damit umschriebene Beteiligungsformen müssen nicht immer genossenschaftlichen Demokratieansprüchen entsprechen. Sie können aber auch Einflußmöglichkeiten umfassen, die in vielen traditionell geführten Genossenschaften vernachlässigt werden und über die dortige Praxis hinausweisen.⁴⁰

Mehr noch als im Bereich der Partizipation läßt sich der Bereich Kooperation als sechsten Grundsatz mit seiner teilweise innovativen Umsetzung für die Aktualisierung genossenschaftlicher Prinzipien zukunftsweisend nutzen. Bei der Auswertung wurden vor allem die Formen der Kooperation dargestellt, die die Produktqualität Ökologie sichern helfen. Diese Art der Kooperation läßt sich mit dem Anspruch der Ehrlichkeit verknüpfen, der bei der Diskussion der Prinzipien wiederholt betont wurde und dem sich schon die Rochdale-Pioniere besonders verpflichtet fühlten. Zumindest

– 39 –
Ebenda: S. 10.

– 40 –
Flieger, B.: Produktivgenossenschaft als fortschrittsfähige Organisation. Theorie, Fallstudie, Handlungshilfen, Marburg 1996, insbesondere S. 69ff.



für die westlichen Industrieländer ist darin die Chance für eine Modernisierung des Anspruchs der Ehrlichkeit enthalten, die gleichzeitig hohe Kontinuität und innovative Erweiterung umfaßt.

Seinen Stellenwert in diesem Zusammenhang bekommt das sechste vor allem mit dem siebten Prinzip „Vorsorge für die Gemeinschaft“. Mit dieser Erweiterung ist erstmals, wenn auch behutsam, die Verantwortung von Genossenschaften angedeutet, sich dauerhaft für den Umweltschutz in ihren Gemeinden einzusetzen.⁴¹ Damit wird ein Teilaspekt des Traumes angesprochen, „wie die Genossenschaftsbewegung aussehen könnte, wenn sie das Interesse und das Engagement der Jugend für sich gewänne.“⁴² Letztlich bleibt die Vitalität der Bewegung nur erhalten, wenn auch die Jugend zu Wort kommt, der Dialog mit ihr gesucht wird.⁴³ Genossenschaften gehen dann über den reinen Versorgungsaspekt, indem sie zusätzlich neue „effiziente und ethische Modelle beisteuern.“

Vor diesem Hintergrund sind die partizipativen Umweltunternehmen eine Chance auf Fortsetzung und Aktualisierung der genossenschaftlichen Bewegungen und ihrer Leistungen, wenn ihre Ideen und Anregungen ausreichend im Genossenschaftssektor diskutiert und zumindest teilweise integriert werden. Von ihren Grundvoraussetzungen ist in den westlichen Industrieländern eine verstärkte Gründung solcher Unternehmen in der sich abzeichnenden technologischen Entwicklung angelegt. Dies gilt in gesteigertem Maße für den Energiesektor. Um Realität zu werden, bedarf es für ihre Entstehung jedoch neben subjektiver auch struktureller Momente. Im Kern sind die subjektiven Voraussetzungen bei der Identifikation mit der Aufgabe und den skizzierten arbeitsorganisatorischen Strukturen enthalten: Persönliche Situation und Lebenslage qualifizierter Berufsgruppen unterscheiden sich erheblich von denen der Mitglieder früherer Genossenschaftsgründungen.⁴⁴ Sie gelten als „schwache Personenzusammenschlüsse“, als „Kinder der Not“. Erklärt wird ihre Kooperativneigung als Reflex auf soziale Gefährdung und mit dem Fehlen einer gesicherten materiellen Existenz. Dagegen ist materielle Not bei einem Teil der Mitglieder von partizipativen Umweltunternehmen unbekannt. Für diese stehen persönliche Freiheitsspielräume und Chancen der Selbstverwirklichung bei einer identitätsbildenden Arbeit im Vordergrund.

Dies kann allerdings nicht für alle Betriebe und Branchen verallgemeinert werden. So trifft beispielsweise für die sehr früh gegründeten italienischen landwirtschaftlichen Produktivgenossenschaften die Einordnung als „Kinder der Not“ in der Gründungsphase zu. Auch ihre Entscheidung, verstärkt auf ökologische Produkte zu setzen, wurde aus einer Notlage heraus getroffen. Ähnliches gilt für die Recyclingbetriebe, beispielsweise in Irland, bei deren Gründung die Schaffung von Arbeitsplätzen ein vorrangiges Motiv darstellte. Trotz dieser Relativierung können für die Zukunft partizipative Umweltunternehmen stärker als frühere genossenschaftliche Unternehmen Nachahmung aufgrund ihrer hohen Innovationskraft und ihrer Leistung bei der Öffnung und Entwicklung neuer Märkte erfahren. Damit dies geschieht, sollten allerdings die strukturellen Voraussetzungen für partizipative Umweltunternehmen verbessert werden, indem die

– 41 –
MacPherson, I.: a.a.O.,
S. 38.

– 42 –
Ebenda: S. 57.

– 43 –
Ebenda: S. 65; das
folgende Zitat
stammt von S. 57.

– 44 –
Engelhardt, W. W.:
Allgemeine
Ideengeschichte des
Genossenschaftswesens,
Darmstadt
1985, S. 58ff.

genossenschaftliche Organisationsform als klar erkennbares Orientierungs- und Identifikationsmuster auch in Deutschland und Österreich leichter genutzt werden kann. Dort wird im Unterschied zu anderen Ländern bei Neugründungen vergleichsweise selten auf die Rechtsform der eingetragenen Genossenschaft zurückgegriffen. Auch wird in der Außen Darstellung und im Marketing der Begriff Genossenschaft nicht als etwas Positives angesehen und damit als erstrebenswert. Im Unterschied zu Großbritannien und Italien hat sich im deutschsprachigen Raum der Begriff Genossenschaft nicht als Qualitätsmerkmal entwickelt, mit dem gegenüber Kunden und Auftraggebern offensiv umgegangen werden kann.

Hintergrund dafür ist: Die genossenschaftliche Rechtsform stellt in Österreich und Deutschland mehr als in allen anderen Ländern eine behütete Form dar. Nur wer Mitglied in einem genossenschaftlichen Prüfungsverband wird und die Hürde der Gründungsprüfung übersprungen hat, bekommt die registergerichtliche Eintragung als e.G., als eingetragene Genossenschaft. Dies beinhaltet die grundsätzlich erforderliche Voraussetzung für das Nutzen dieser Rechtsform in beiden Ländern. Erst wenn ein staatlich anerkannter genossenschaftlicher Revisionsverband einem gründungswilligen Zusammenschluß von Personen nach einer Prüfung bescheinigt, daß eine Gefährdung der Belange der Mitglieder und Gläubiger nicht zu erwarten ist, erfolgt diese Eintragung.

Damit stellt die Gründungsprüfung für kleine, insbesondere produktiv-genossenschaftliche Neugründungen, eine hohe Barriere dar. Sie ist für neue Genossenschaften, die sich in der Aufbauphase fast immer in einer Überforderungssituation befinden, ausgesprochen zeitaufwendig und kostenintensiv. Aufwendungen von fünf bis zehntausend DM allein schon an Prüfungskosten für Neugründungen sind keine Seltenheit. In mehreren Fällen wurde von Verbänden sogar eine Vorauszahlung solcher Beträge gefordert, bevor sie überhaupt bereit waren, tätig zu werden. Hinzu kommt, daß der Zeitraum zwischen der Gründungsversammlung und der Eintragung ins Genossenschaftsregister selten unter einem halben Jahr liegt, in vielen Fällen aber durch die umständlichen Bearbeitungsverfahren der Verbände sich schnell auf ein Jahr und länger belaufen kann.

Durch die Struktur des Genossenschaftswesens in Deutschland wird ein als „Prüfungsfalle“ zu bezeichnender Regelkreis in Gang gesetzt: Die Bestimmungen für die gesetzlich geregelte Prüfung werden durch potentielle Haftungsansprüche von Dritten gegenüber den Verbänden begründet, wenn die Prüfung bei potentiellen Risiken diese nicht kritisch beleuchtet und im Prüfungsbericht darauf verweist bzw. bei einem entsprechenden Verdacht das Testat für die Anerkennung verweigert. Auch wenn real Haftungsansprüche gegenüber den Genossenschaftsprüfern bei Fehlern bisher nicht bekannt wurden, bestärkt dies die Genossenschaftsprüfer in ihrem Verhalten, Neugründungen mit hohen Hürden vor Erteilung des Unbedenklichkeitstests zu konfrontieren. Die Prüfungsverbände pflegen auf diese Weise das Image des hochsolventen Genossenschaftswesens.



sens. Dies und die mehr oder weniger strengen Prüfungen haben abschreckende Wirkungen auf Gründungswillige.

Hinzu kommt, daß viele Gründungen gerade im Umweltbereich die Prüfer mit neuen Unternehmensideen konfrontieren, die diese nicht beurteilen können. Weder die Branche noch die eigentliche Geschäftsidee liegt in ihrem Kenntnisbereich, sobald sie auf innovativen Überlegungen beruhen. Wie soll ein bisher nur in traditionellen Branchen aktiver Prüfer die Zukunftschancen einer Photovoltaikfabrik, einer Holzhandels-genossenschaft mit Holz aus naturnaher Waldbewirtschaftung oder eines ökologischen Garten- und Landschaftsbetriebes beurteilen? Dies sind nur drei Geschäftsfelder von Unternehmen, bei deren Gründung Schwierigkeiten mit Prüfungsverbänden auftraten.

Daß bei solchen Gründungen Risiken vorliegen, läßt sich schon ohne Einblick in die Unterlagen voraussagen. Sie aber angemessen zu beurteilen, überfordert jeden Prüfer. Die Folge: Sie bleiben auf der sicheren Seite und lehnen das Ausstellen eines Unbedenklichkeitstests ab. In vielen Fällen erfolgt dies nicht direkt, sondern durch Verzögern der Entscheidung, Äußern von Bedenken, Anfordern weiterer Unterlagen etc. Oftmals muß deshalb ein Negativtestat gar nicht erst erstellt werden, weil Gründungswillige nach einem gewissen Zeitraum den Gründungsversuch einer eingetragenen Genossenschaft entnervt abbrechen und auf eine andere Rechtsform ausweichen. Daß die Werte der neuen genossenschaftlichen Ansätze denen der etablierten Genossenschaften und ihrer Vertreter diametral entgegenstehen, ist nur eine weitere Erklärung für die fehlenden intensiveren Verknüpfungen zwischen etablierten Genossenschaften und partizipativen Umweltunternehmen sowie des fehlenden Identifikationsgehalts des Genossenschaftsbegriffs für neue Genossenschaften in Deutschland.

Die Chance, die Genossenschaftsbewegung für neue Ideen und soziale Bewegungen zu öffnen, bleibt auf diese Weise vor allem in Deutschland und Österreich verbaut. Durch entsprechende rechtliche Veränderungen der Rahmenbedingungen könnten dafür jedoch die notwendigen Voraussetzungen geschaffen werden. Nur dann kann gelingen, was MacPherson in seinen Ausführungen über die genossenschaftlichen Grundsätze für das 21. Jahrhundert betont: „In ganz offensichtlicher aber auch bedeutungsvoller Weise liegt die Zukunft der Genossenschaften in der Jugend. Die reiche und vielseitige Tradition der Bewegung, die Subtilität und die Kraft der Genossenschaftsphilosophie müssen von jeder Generation neu bewertet und aktualisiert werden. Je früher junge Leute an die Genossenschaften herangeführt werden und je eher sie beginnen, sich selbst Gedanken zu machen, wie die Bewegung an zeitgemäße Erfordernisse angepaßt werden kann, desto besser ist das für alle. Der generationenübergreifende Dialog zwischen Genossenschaftlern ist eine Grundbedingung für bleibenden Erfolg.“⁴⁵

– 45 –
MacPherson, I.:
a.a.O., S. 82.

Adressen

Die Projektpartner

netz für Selbstverwaltung und Selbstorganisation e.V.

Karin Schröder

Schäfergasse 46

D - 60313 Frankfurt

Deutschland

Fon: 0049 - (0)69 - 288716

Fax: 0049 - (0)69 - 295432

Öko Consult GmbH

Andrea Binder

Meldemannstr. 12-14

A - 1200 Wien

Österreich

Fon: 0043 - (0)1 - 331680

Fax: 0043 - (0)1 - 33168102

Irish Federation of worker Co-operatives

Western Regional Office

Michael Neylon

Clare resource Centre

IRL - Roxton, Corofin, Co. Clare

Irland

Fon: 00353 - (0)65 - 37811

CONFCOOPERATIVE - Federlavoro e Servizi

Maurizio Apicella

Borgio S. Spirito, 78

I - 0193 Roma

Italien

Fon: 0039 - (0)6 - 68000359

Fax: 0039 - (0)6 - 68000378

Föreningen för Kooperativa Utveckling i Sverige

Elisabet Mattsson

Andra Langgatan 29

S - 41327 Göteborg

Schweden

Fon: 0046 - (0)31 - 85 94 80

Fax: 0046 - (0)31 - 85 84 29

Kooperative Konsult - Göteborgs

Kooperative Utvecklingscentrum ek. fvr

Elisabet Mattsson

Andra Langgatan 29

S - 41327 Göteborg

Schweden

Fon: 0046 - (0)31 - 85 94 80

Fax: 0046 - (0)31 - 85 84 29

ICOM - Industrial Common Ownership Movement Ltd.

Helen Seymour

20 Central Road

GB - Leeds LS1 6DEGB

England

Fon: 0044 - (0)113 - 2461738

Fax: 0044 - (0)113 - 2440002

Arbeitskreis ökologisches Handwerk e.V.

Richard Adrians

Stedefreuderstr. 306

D - 32051 Herford

Fon: 0049 - (0)5221 - 347943

Fax: 0049 - (0)5221 - 33220

Öko+ Fachhandels AG

Manfred Krines

Dessauerstr. 1a

D - 76139 Karlsruhe

Fon: 0049 - (0)721 - 9683202

Fon: 0049 - (0)721 - 9683203

Holzhandelsgesellschaft Circle Dance e.G. i.Gr.

Andreas Artem

Sandstr. 18

D - 79104 Freiburg

Fon: 0049 - (0)761 - 502650

Fax: 0049 - (0)761 - 502651

Altham Hardwood Centre Ltd.

(Zimmerei)

Derek Goffin

Altham Corn Mill, Burnley Road

Altham, Accrington

GB - Lancashire. BB5 5UP

Isofloc Ökologische Bautechnik GmbH

Uwe Welteke-Fabrizius

Dieselstr. 3

D - 37235 Hessisch Lichtenau

Fon: 0049 - (0)5602 - 93630

Fax: 0049 - (0)5602 - 9363-80

Build for Change Ltd.

Charlie Barker

41 Old Birley

GB - Hulme, Manchester M15 5 RF

Zimmerei Grünspecht e.G.

Hermann Hallenberger

Hanferstr. 11

D - 79108 Freiburg-Hochdorf

Fon: 0049 - (0)761 - 1550510

Fax: 0049 - (0)761 - 133537

MULTILINES WORKERS CO-OPERATIVE LIMITED

Chris Parkinson,

Unit 3, Thorn Buildings, Kent Street

GB - Preston, Lancashire PR1 1RP

Zimmerei Reinhard

Sylvia Reinhard
Aumühle
D - 36115 Hilders-Eckweisbach

Fon: 0049 - (0)6681 - 8329
Fax: 0049 - (0)6681 - 244

Frovin Baumaakt GmbH

Theo Opgenort
Breite Str. 23
D - 40670 Meerbusch-Osterath

Fon: 0049 - (0)2159 - 916730
Fax: 0049 - (0)2159 - 916733

Biomilan GmbH

(Ökologischer Baustoffhandel)
Franz Hable
Währingergürtel 79
A - 1180 Wien

Grünspecht Handelsgesellschaft mbH und Co KG

Hermann Prokop, Komrad Gstöttner
Morzinplatz 4
A - 1010 Wien

Arkitektkontoret Vallgatan

Ökologischer Baustoffhandel
Västra Hamngatan 18
S - 411 17 Göteborg

Fon: 0046 - (0)31 - 179725
Fax: 0046 - (0)31 - 136444

Cork Housing Co-operative

11 Wellington Square
Magazin road
IRL - Cork

Fon: 00353 - (0)21 - 345527
Fax: 00353 - (0)21 - 345527

Ernährung

Bundesverbände Naturkost Naturwaren

Robert-Bosch-Str. 97
D - 50354 Hürth

BNN - Öffentlichkeitsarbeit

Fon: 0049 - (0)2233 - 96338-11
Fax: 0049 - (0)2233 - 22338-10

BNN - Einzelhandel

Fon: 0049 - (0)2233 - 96338-22
Fax: 0049 - (0)2233 - 22338-20

BNN - Hersteller

Fon: 0049 - (0)2233 - 96338-33
Fax: 0049 - (0)2233 - 22338-30

BNN - Großhandel

Fon: 0049 - (0)2233 - 96338-44
Fax: 0049 - (0)2233 - 22338-40

Cooperativa Agricola „San Francesco d’Assisi“
(Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaft)

Maurizio Magnatta
Via Ordona, 77
Ascoli Satriano (FG)

Fon: 0039 - (0)80 - 9311644
Fax: 0039 - (0)80 - 9311213

Cantina del Locorotondo

(Winzergenossenschaft)
Via Madonna della Catena 99
I - 70010 Locorotondo

Cantina Sociale Cooperativa di San Donaci s.r.l.

(Winzergenossenschaft)

Marco Pagano
Via Mesagne, 62
I - 72025 San Donaci (BR)

Fon: 0039 - (0)831 - 681085
Fax: 0039 - (0)831 - 681085

Burren Organics

(Landwirtschaftliche Produktionsgenossenschaft)

Josephene Kearney
Clare Ressource Centre
IRL - Roxton Corofin co clare

Fon: 00353 - (0)65 - 37811
Fax: 00353 - (0)65 - 37297

**TAGWERK-Verbraucher-Erzeugergenossenschaft
für naturgemäßes Leben e.G.**

Rodi Oberpriller
Erdinger Str. 32
D - 84405 Dorfen

Fon: 0049 - (0)8122 - 85927
Fax: 0049 - (0)8122 - 85404

Bruno Fischer GmbH

Im Auel 88
D - 53783 Eitorf

Fon: 0049 - (0)2243 - 4021
Fax: 0049 - (0)2243 - 81809

Vollkornbäckerei Cibarìa GmbH

Rike Kappler, Rita Umbreit
Bremer Str. 56
D - 48155 Münster

Fon: 0049 - (0)251 - 67547
Fax: 0049 - (0)251 - 662533

Naturata e.G.

Amos Ruwwe
Tauberstr. 25
D - 97922 Lauda-Königshofen

Fon: 0049 - (0)9343 - 6209-0
Fax: 0049 - (0)9343 - 6209-49

Green City Wholefoods Ltd.

(Naturkostgroßhandel)
Martin Meteyard
23 Flemming Street
GB - Glasgow G31 1 PQ Scotland

Fon: 0044 - (0)141 - 554 7633

Fax: 0044 - (0)141 - 556 5589

**HIGHLAND WHOLEFOODS
WORKERS CO-OPERATIVE Ltd.**

(Naturkostgroßhandel)
Stephen Kelly
Unit 6, 13 Harbour Road
GB - Inverness, Scotland IV1 1SY

Triangel Wholefoods Kollektive Ltd.

SUMA Wholefoods
(Naturkostgroßhandel)
Angus Hill,
Unit AX1, Halifax
GB - West Yorkshire HX3 5AN

Essential Trading Co-operative Ltd.

(Naturkostgroß- und -einzelhandel)
Tim Blanc
Unit 3, Lodge Causeway Trading Estate, Fishponds
GB - Bristol BS16 3JB

INFINITY FOODS CO-OPERATIVE Ltd.

(Naturkostgroß- und -einzelhandel)
Charlie Booth, 25 North Road
GB - Brighton, Sussex BN1 1YA.

Hulme Ressources Ltd.

(Naturkosteinzelhandel)
Rob Goater, 53 Old Birley, Hulme
GB - Manchester M15 5RF

Naturkostladen Sonnenblume

Jürgen Goldbeck
Springstr. 2
D - 45657 Recklinghausen

Fon: 0049 - (0)2361-13927

The creative Consumer Co-operative Ltd.

(Naturkost Verbrauchergenossenschaft)
Richard Adams
52 Elswick Road
GB - Newcastle upon Tyne NE4 6 JH

Alternativ handel

(Verbrauchergenossenschaft für „Fair-Trade-Waren“)

Olle Alexandersson

Södra Larmgatan 18

S - 411 16 Göteborg

Fon: 0046 - (0)31 - 701 76 00

Fax: 0046 - (0)31 - 701 76 01

Klara Kök och bar

(Vollwertrestaurant)

Jonas Rundqvist

Vallgatan 8

S - 411 16 Göteborg

Fon: 0046 - (0)31 - 134308

Fax: 0046 - (0)31 - 7115204

Ernte für das Leben in Österreich e.V.

Josef Aigner

Europaplatz 4

A - 4020 Wien

Energie

Arbeitsgemeinschaft ökologischer Forschungsinstitute - AGÖF

Geschäftstelle im Energie und Umweltzentrum am Deister

Marlis Ante

D - 31832 Springe/Eldagsen

Fon: 0049 - (0)5044 - 97575

Fax: 0049 - (0)5044 - 97577

Windfang e.G.

c/o Andrea Vildosola

Florastr. 68

D- 50733 Köln

Fon: 0049 - (0)211 - 736816

Interessengemeinschaft Windkraft Binnenland e.V.

Ciro Capricano

Wilhelmstr. 67

D - 65582 Dietz a.d. Lahn

Fon: 0049 - (0)6432 - 3086

Fax: 0049 - (0)6432 - 7010

AN- Maschinen- und Umweltschutzanlagenbau GmbH

(Anlagenbau – Windkraft)

Norbert Giese

Waterbergstr. 11

D - 28237 Bremen

Fon: 0049 - (0)421-641077

Fax: 0049 - (0)421-642283

Solvis Solarsysteme GmbH

(Alternative Energie – Solarenergie)

Helmut Jäger, Mike Runge

Marienberger Str. 1

D - 38122 Braunschweig

Fon: 0049 - (0)531-28906 38

Fax: 0049 - (0)531 - 28906 60

Wagner Solar GmbH & Co KG

(Alternative Energie – Solarenergie, Photovoltaik, Regenwassernutzung)

Andreas Wagner

Ringstr. 14

D - 35091 Cölbe

Fon: 0049 - (0)6421 - 8007-0

Fax: 0049 - (0)6421 - 8007-13

EnergieBau Köln

Hermann Menke

Madaustr. 1

D - 51109 Köln

Fon: 0049 - (0)221- 8902033

Fax: 0049 - (0)221 - 8902011

Arbeitsgemeinschaft für erneuerbare Energien

ARGE e.V. – Josef Schröttner

Gartengasse 5

A - 8200 Gleisdorf

Ingenieurbüro remember e.G.

Hermann Dulle

Mariabrunnstr. 48

D - 52064 Aachen

Fon: 0049 - (0)241 - 403249

Fax: 0049 - (0)241 - 408461

M.E.L. RESEARCH LIMITED

(Umweltberatung)

Dr. Rob Pocock

Aston Science Park, Love Lane

GB - Birmingham, West Midlands B7 4AX

Centre of Alternative Technology

(Umweltberatung und -information)

Rachel Banks

GB - Machynlleth, Powys, SY20 9AZ

Fon: 0044 - (0)1654 - 703743

Fax: 0044 - (0)1654 - 702782

Melica Environmental Consult

(Umweltberatung)

Peter Junker

Fjällgatan 3 E

S - 413 17 Göteborg

Fon: 0046 - (0)31 - 142270

Fax: 0046 - (0)31 - 120352

**KINGSWOOD FRIENDS OF THE EARTH
(RECYCLING) LIMITED**

Ray Holmes
144 Courtney Road, Kingswood
GB - Bristol, BS15 2RN

Recoverable Resources Co-op Ltd.

(Recycling)
Unit 3, Hibernian Industrial Estate
Greenhills Road, Tallaght
IRL - Dublin 24

Fon: 0044 - (0)1 - 4525969
Fax: 0044 - (0)1 - 4525343

Verkehr

Verbund selbstverwalteter Fahrradläden -VsF e.V.

Ulrike Saade
Paul-Linke-Ufer 44a
D - 10999 Berlin

Fon: 0049 - (0)30 - 6121870
Fax: 0049 - (0)30 - 6119722

Fahrradmanufaktur GmbH

Jürgen Schnier
Zum Panrepel 24
D - 28307 Bremen

Fon: 0049 - (0)421-438570

Stahlroß GmbH

Reiner Kiel
Dorotheenstr. 1-3
D - 53111 Bonn

Fon: 0049 - (0)228-694209
Fax: 0049 - (0)228-658794

EDINBURGH BICYCLE CO-OPERATIVE LIMITED

(Fahrradhandel und Reparatur)
Lindsay McDermid
8 Alvanley Terrace
GB - Edinburgh, Scotland EH9 1DU

Majornas Bilkooperativ, c/o Klas Bogestad

(Carsharing)
Peter Markusson
Bildradiogatan 2
S - 421 34 V;a Frölunda

Fon: 0046 - (0)31 - 7090899

Car Sharing Deutschland Genossenschaft e.G.

Jens Mattaes

Kasselerstr. 1a

D - 60486 Frankfurt/Main

Fon: 0049 - (0)69 - 705950

Fax: 0049 - (0)69 - 705958

Zapf Transporte GmbH

Gerhard Meyer

Helmholzstr. 12

D - 80636 München

Fon: 0049 - (0)89 - 1297070

Fax: 0049 - (0)89 - 180899

Veloce Fahrradbotendienst

Paul Brandstätter

Schottenfeldgasse 13-15

A - 1070 Wien

Natur Umweltreisen

Bernd Oldemeyer

Kuthstr. 27-31

D-51107 Köln

Fon: 0049 - (0)221 - 2401525

Fax: 0049 - (0)221 - 878689

CECOP

Rue Guillaume Tell 59 B

D - 1060 Brüssel

Fon: 0032 - (0)2 - 5370917

Fax: 0032 - (0)2 - 5375740

Die Firmenprofile finden Sie auch unter <http://www.aries.eu.int>
