

Nachhaltiges Unternehmensmanagement

Kommunikation des Modellansatzes der
Firma „Premium-Cola“ im KMU-Bereich

Abschlussbericht

über ein Umwelt-Kommunikations-Projekt,
gefördert unter dem Az. 31904-44 von der
Deutschen Bundesstiftung Umwelt,

von

Dr. Thomas Helmke, publecon GmbH, und
Uwe Lübbermann, Premium-Cola

Berlin/Hamburg im September 2018

Projektkennblatt

der
Deutschen Bundesstiftung Umwelt



Az	31904	Referat	44	Fördersumme	119.950 Euro
Antragstitel	Nachhaltiges Unternehmensmanagement – Kommunikation des Modellansatzes der Firma „Premium-Cola“ im KMU-Bereich				
Stichworte	Nachhaltigkeit, Unternehmensführung, Umweltmanagement, Kommunikation, KMU, Premium-Cola				
Laufzeit	Projektbeginn	Projektende	Projektphase(n)		
3 Jahre 9 Monate	01.10.2014	30.06.2018	2		
Zwischenberichte	30.06.2015 30.09.2017	31.03.2016	31.12.2016		
Bewilligungsempfänger	Publecon GmbH Friedrichstraße 90 10117 Berlin			Tel	030/2025-3214
				Fax	030/2025-3333
				Projektleitung	Dr. Thomas Helmke
				Bearbeiter	Dr. Thomas Helmke
Kooperationspartner	Premium-Cola Uwe Lübbermann Bärenallee 40 22041 Hamburg				

Zielsetzung und Anlass des Vorhabens

Es soll die Frage geklärt werden, ob Unternehmen, die ihre Umweltmanagementsysteme kollektiv führen lassen, durch diese Art des Wirtschaftens gar bessere Lösungen finden, als durch konventionelle Methoden. Ziel des Vorhabens ist es, den stakeholder- und konsensorientierten Umweltmanagementansatz des Unternehmens Premium-Cola auf Übertragbarkeit auszuwerten und dieses mit interessierten kleinen und mittelständischen Unternehmen auf deren Bedürfnisse durch ein für sie entsprechend entwickeltes Umweltkommunikationskonzept modellhaft zu erproben, so dass 1.) das kollektive Umweltmanagementsystem in/für andere Modell-KMU (weiter-) entwickelt und erprobt wird, 2.) sich daraus Erkenntnisse über Möglichkeiten, Grenzen und Arbeitsweisen ableiten lassen und 3.) sich erste Ergebnisse in Lehrpläne für Hochschulen implementieren lassen.

Darstellung der Arbeitsschritte und der angewandten Methoden

Die Entwicklung und Verbreitung des stakeholder-basierten Umweltmanagementkonzepts findet in zwei Phasen statt:

I. Workshop-Reihe mit KMU

Geplant ist eine Workshop-Reihe mit und für KMU, um zu prüfen ob/wie das bei Premium-Cola etablierte Umweltmanagementsystem auf andere Branchen und Sektoren außerhalb der Getränkeindustrie (modifiziert) übertragbar ist. Es finden mit 8-10 Unternehmen jeweils 4-5 ein- bis zweitägige Workshops statt, in denen die Grundprinzipien erläutert und eine Übertragung auf das jeweilige Unternehmen erarbeitet und umgesetzt wird. Die Übertragung wird intensiv begleitet und evaluiert.

II. Netzwerkaufbau und Kooperation mit Hochschulen

In dem Projekt wird von Anfang an Netzwerkaufbau der beteiligten Unternehmen untereinander sowie mit weiteren Partnern, besonders dem Hochschulbereich, betrieben. Bezogen auf die Hochschulpartner ist angestrebt, möglichst viele der KMU-Praxisprojekte durch unterschiedliche Studienarbeiten begleiten zu lassen. Ziel ist es eine Basis für die Erstellung eines ersten modellhaft zu erprobenden Studienmodulkonzeption in Anpassung an die verschiedensten Studienrichtungen zu ermöglichen.

Ergebnisse und Diskussion

Die beteiligten Unternehmen waren und sind sehr heterogen, was ihre Branche, Größe, Geschichte, aktuelle Lage und jeweils vorhandene Problemstellungen sowie die bisherigen Herangehensweisen betrifft. Die jeweils zu behandelnden Themen wurden primär von den Unternehmen gesetzt; daraus ergibt sich, dass der jeweilige Verlauf des Projektes sich sehr unterscheidet. Von strategischen Fragen der langfristigen Unternehmensaufstellung über konkrete regionale oder überregionale Liefernetzwerke bis hin zu sehr konkreten Einzelprozessen wurden Problemstellungen aufgegriffen und gemeinsam durch den kreativen Beitrag aller Beteiligten einer Lösung zugeführt. Die Einbindung von mehr Stakeholdern als zuvor bei Entscheidungen aller Art führt zu klügeren und auch im Umweltsinne deutlich nachhaltigeren Entscheidungen.

Der Schwerpunkt des Projektes bestand darin, die Beteiligten in eine enge Kommunikation und Abstimmung der gemeinsamen Ziele hinsichtlich Ökonomie, Ökologie und Sozialem zu bringen. Im Gegensatz zu anderen Nachhaltigkeitsprojekten stand deshalb die Methode und deren Verbreitung und Anwendung im Vordergrund vor der Erreichung konkreter messbarer Umwelt-Entlastungswirkungen. Daher wurde die Förderung bei der DBU auch aus dem Bereich „Umweltkommunikation“ zur Verfügung gestellt, um die Unternehmen mit dieser Kompetenz ohne eigenes Kostenrisiko zu überzeugen, an dem Projekt teilzunehmen. Gleichwohl haben sich in dem Projekt natürlich auch konkrete Umweltentlastungswirkungen durch das Projekt realisiert, auch wenn diese nicht immer kurzfristig messbar waren. Von der Verhaltensänderung bei der Nutzung von Trinkwasser über die Reduzierung von CO₂-Ausstoß im Transport- und Lieferverkehr bis zu der Reduzierung des Ressourcen- und Verpackungseinsatzes bei der Lebensmittelversorgung haben wir mit den beteiligten Projektunternehmen viele Innovationen mit positiven Umweltauswirkungen durch unsere Vorgehensweise, alle an Prozessen beteiligten Menschen in die Lösungsfindung einzubeziehen, angestoßen.

Die Gewinnung der Projektpartner; sowohl der Unternehmen wie der Hochschulen, stellte sich anfangs schwieriger dar als gedacht. Hier war mehr Zeit und Überzeugungsarbeit erforderlich als zunächst vorgesehen. Multiplikatorenorganisationen wie Handelskammern oder Handwerkskammern haben sich auf der einen Seite in ihren Strukturen als sehr unflexibel und nur wenig an dieser Form von Nachhaltigkeitsentwicklung interessiert gezeigt, auf der anderen Seite haben diese aber auch (vielleicht deswegen) keine Rolle bei den interessierten Unternehmen gespielt. Mit dem Abschluss der ersten Workshopreihen und unseren Berichten auf Multiplikatortreffen wurde es aber nach und nach immer einfacher, so dass gegen Ende der Förderzeitraum festgestellt werden kann, dass die Nachfrage nach Begleitung bei weitem unsere Kapazitäten übersteigt. Auch bei den Hochschulen stießen wir zunächst auf formale Hürden, da alle neuen Lehrveranstaltungen mit hohem zeitlichen Aufwand zunächst akkreditiert werden müssen. Über die Unterstützung vieler überzeugter einzelner Hochschullehrerinnen und Hochschullehrer haben wir aber eine Möglichkeit gefunden, innerhalb akkreditierter Lehrveranstaltungen unsere Vorgehensweise der herkömmlichen Lehrbuchtheorie gegenüberzustellen und große Resonanz in den Hochschulen zu erzeugen.

Öffentlichkeitsarbeit und Präsentation

Neben der initialen Öffentlichkeitsarbeit durch uns als Projektträger hat sich sehr schnell herausgestellt, dass die beteiligten Unternehmen selbst die besten Multiplikatoren unseres Projektansatzes sind. Diese haben wiederum in ihren Netzwerken von Zulieferern und Abnehmern, aber auch in ihren jeweiligen Branchenverbänden über ihre Teilnahme an dem Projekt berichtet und so weitere Nachfrage erzeugt.

Auch an den Hochschulen sind aus den Lehrveranstaltungen heraus zahlreiche Verbreitungsmöglichkeiten entstanden. Zum Teil werden unsere Inhalte in bestehende Lehrveranstaltungen integriert, zum anderen fließen sie in multimediale Lehrmaterialien (Videos, MOOC's) ein, die mit anderen Hochschulen sowie teilweise öffentlich geteilt werden können. Auch haben sich viele Kontakte und Nachfragen von Studierenden ergeben, die von Praktika über Semester- bis zu Abschlussarbeiten zu diesem Thema reicht.

Die Ergebnisse werden nach und nach – nach Freigabe der Inhalte durch die jeweiligen Projektunternehmen – auf der Projekt-Website www.premium-nachhaltig.de geteilt.

Die öffentliche weitere Verbreitung erfolgt zudem durch die zahlreichen Vorträge auf Kongressen und Unternehmensveranstaltungen, die Herr Lübbermann wöchentlich hält.

Fazit

Die Übertragung der Herangehensweise eines Getränkeherstellers an sein Umweltmanagement war zunächst für viele Projektunternehmen aus anderen Branchen fremd. Durch die Vermittlung der dahinterstehenden Methode haben wir aber in diesen Unternehmen durch Einbindung möglichst vieler Stakeholder Umweltentlastungseffekte evaluieren und umsetzen können, die diese Unternehmen ohne unsere Moderation und die Förderung des Projektes durch die DBU nicht so einfach und kostengünstig hätten heben können.

Inhaltsverzeichnis

Projektkennblatt.....	2
Inhaltsverzeichnis.....	4
Abbildungsverzeichnis.....	5
Zusammenfassung.....	6
Einleitung.....	7
Der aktuelle Projektstand.....	10
Die Ziele und Projektphasen	10
Initiierung des Projektes.....	13
Projektpartner	13
Unternehmen (KMU).....	13
Hochschulen	15
Projektverlauf.....	17
Aktueller Stand der einzelnen Partner-Projekte	18
Tagespflege Seniorengarten GbR Hamburg	18
Stadtwerke Leer AöR.....	21
Karl Mölle Getränke e.K. Nördlingen	22
Kolle Zick Zack GmbH Dresden.....	25
Pflegen & Wohnen GmbH Hamburg	27
Seavers GmbH München.....	30
ImNu Kurierkollektiv UG (haftungsbeschränkt) Dresden	31
Tricargo e.G.	33
Medaktiv GbR.....	36
Meta Mate / do Canto GbR.....	38
Erkenntnisse für das weitere Vorgehen.....	40
Projektpartner Hochschulen	41
Öffentlichkeitsarbeit/Transfer	45
Abweichungsanalyse	52
Fortführung des Projektes nach Förder-Ende.....	54
Fazit	56

Abbildungsverzeichnis

Bild 1: Fachmesse „hamburg.bio“	52
Bild 2: Vortrag auf der Abschlussveranstaltung des Förderprojektes	53
Bild 3: Vortrag/Diskussion der Projektergebnisse	53

Zusammenfassung

Das DBU-geförderte Projekt hatte zum Ziel, die positiven Wirkungen auf Umwelt, Gesellschaft und Unternehmensbestand und -wachstum dieses besonderen Ansatzes des Unternehmens premium-cola auf andere KMU zu übertragen. Dabei sollten Unternehmen verschiedener Größen und Rechtsformen – innerhalb der Größenklasse der KMU – und verschiedener Branchen einbezogen werden.

Zu den Besonderheiten des Ansatzes von premium-cola gehört, dass der Nachhaltigkeitsansatz nicht an den Grenzen des Unternehmens endet. Die Zulieferkette, die Absatzmärkte und die Konsumenten werden in die Prozesse und Entscheidungen einbezogen. Das lässt sich nicht bei allen Unternehmen vollständig verwirklichen, zu den Herausforderungen des Projekt-Unternehmens gehört es aber, die Beteiligung von Stakeholdern an dem Projekt-Prozess einzubeziehen. Damit wird das nicht nur ein Projekt der Unternehmensführung, sondern auch der Beschäftigten, Zulieferer und Handelswege/Verbraucher.

Dieser Ansatz wurde durch Workshops in 17 statt der ursprünglich geplanten 8-10 Unternehmen verbreitet, von denen allerdings einige die Workshop-Reihe aus betrieblichen Gründen (Insolvenz, Arbeitsüberlastung etc.) nicht bis zum Abschluss durchgeführt haben. Ebenso wurde an mehreren Hochschulen an Studierende vermittelt und die Inhalte sind regelmäßig jeden Monat Gegenstand von Multiplikatoren-Veranstaltungen mit teilweise mehr als 100 Teilnehmern.

Im Ergebnis wurden zahlreiche Veränderungen in internen Umweltmanagement-Prozessen bei den teilnehmenden Unternehmen initiiert, die wie die Vielzahl der Branchen, aus denen die Unternehmen kommen, jeweils sehr unterschiedliche Ansätze verfolgen und entsprechend teilweise in interne Prozesse wirken, weitgehend Lieferanten und Geschäftspartner und teilweise Endkunden einbeziehen. Als Wirkung sollte erzielt werden und wurde erzielt, dass die Beteiligten in einem kontinuierlichen Reflexionsprozess die Umweltwirkungen ihres Handelns überdenken und anpassen und daraus Prozess- und Verhaltensänderungen resultieren

Antragsteller und Bewilligungsempfänger der Förderung durch die DBU (Az. 31904) im Projektzeitraum 01.10.2014 bis 30.06.2018 ist die publecon GmbH, eine mittelständische Unternehmensberatung mit Schwerpunkt auf die Themen Organisation, Personal und CSR.

Haupt-Kooperationspartner des Bewilligungsempfängers in diesem Projekt ist das Unternehmen premium-cola, das den im Projekt zu verbreitenden stakeholder-orientierten Umweltmanagementansatz seit 2001 lebt.

Einleitung

Zielsetzung des Vorhabens

Die Erkenntnis, dass wir Menschen den Planeten, auf dem wir leben, durch zu große Umweltbelastung über kurz oder lang zerstören, findet sich leider noch zu selten in entsprechend konsequenten Umweltschutz-Maßnahmen wieder. Primäre Quelle von Umweltverschmutzung sind Unternehmen. Sekundäre Quelle sind Konsumenten, die Produkte und Dienstleistungen von Unternehmen in Anspruch nehmen. Bisher ist es jedoch nicht gelungen, das individuelle Bewusstsein auf Konsumenten-Ebene für die Umweltwirkungen von Unternehmenstätigkeiten in deren Umweltmanagementsysteme zu implementieren. Diese Lücke soll mit diesem Projekt zu schließen versucht werden.

Dieses Projekt soll einen dreifachen Beitrag zum Systemwandel leisten:

Die Wirtschaft kann insgesamt betrachtet nicht so bleiben wie sie ist, sonst geht der Planet kaputt. Hier bedarf es deshalb eines Systemwandels zu mehr Nachhaltigkeit.

Die Wirtschaft kann nicht weitermachen und als originäres Hauptziel den eigenen Profit verfolgen. Hier brauchen wir also einen Wandel zu einer Gemeinwohl-Orientierung. Die Unternehmen müssen die Bedürfnisse des Kunden stärker in den Fokus rücken (wozu die Gemeinwohlorientierung gehört) und nicht ihre Absatzbedürfnisse in den Vordergrund rücken.

Die Menschheit wird zahlenmäßig immer größer, d.h. immer mehr Menschen konkurrieren um endliche Ressourcen. Auch hier brauchen wir einen Wandel: Wir müssen unsere Ressourcenverbräuche reduzieren, uns reduzieren, und uns gesellschaftlich zu einem Paradigma der Subsistenz und Suffizienz entwickeln.

All das geht nur, wenn wir alle Akteurs-Gruppen mitnehmen (Unternehmer, Kunden, Politik), und das geht aus unserer Sicht nur über konsensorientierte Managementmodelle.

Dass ganze Unternehmen sich als Kollektiv mit allen Stakeholdern steuern lassen, hat u.a. „Premium-Cola“ bewiesen; eine 2001 in Hamburg gegründete Getränkemarkte, die alle Entscheidungen mit mittlerweile 1700 gewerblichen Partnern im Konsens trifft, so auch umweltrelevante Entscheidungen.

Diese Form des Managements führt zu einer freieren Diskussionskultur, hebt Wissens- und Lösungsfindungs-Potenziale von einer Vielzahl an Köpfen, die das nicht selbst umsetzen müssen – und begründet somit ein konsequenteres Umweltmanagement als es konventionelle Unternehmen umsetzen. So hat Premium-Cola aufgrund solcher kollektiv getroffener

Entscheidungen beispielsweise den Lieferradius auf gerade noch vertretbare 600 km Distanz zum Abfüll-Ort begrenzt, Etikettenkleber in veganer Form eingeführt, sowie Logistik ohne enge Liefertermine organisiert.

Solche Ansätze verdienen es, in anderen Unternehmen implementiert und bestenfalls in Bildungssystemen verankert zu werden, damit sie möglichst oft nachgeahmt werden. Dieses Projekt soll daher

1. kollektive Umweltmanagementsysteme in anderen Unternehmen anwenden,
2. daraus Erkenntnisse über Möglichkeiten, Grenzen und Arbeitsweisen ableiten,
3. diese Ergebnisse in Lehrpläne für Hochschulen und Schulen implementieren.

Durch diese Schritte soll ein Beitrag zum gesellschaftlichen Wandel geleistet werden, der aus Sicht der Bewilligungsempfänger erforderlich ist: Transformation der Wirtschaft in nachhaltigere Formen, weiterer Transfer in Richtung einer Gemeinwohl-Ökonomie, und noch weitere Entwicklung in Richtung einer Postwachstums-Gesellschaft, in der die Verschwendung von Ressourcen nicht mehr der „Normalfall“, sondern mindestens unpopulär ist.

Für diesen Wandel werden viele Akteure benötigt, die am gleichen Strang ziehen und konsequente Verbesserungen beschließen – kollektive Umweltmanagementsysteme könnten dazu einen wichtigen Baustein bilden.

Förderung durch die DBU

Antragsteller und Bewilligungsempfänger der Förderung durch die DBU ist die publecon GmbH, Friedrichstraße 90 aus 10117 Berlin. Die publecon GmbH (www.publecon.de) ist eine mittelständische Unternehmensberatung mit Schwerpunkt auf die Themen Organisation, Personal und CSR für öffentliche Auftraggeber, vor allem kleine und mittlere Kommunen, Landkreise sowie deren wirtschaftliche Unternehmen (Stadtwerke, Wirtschaftsförderungen, kommunale Infrastrukturunternehmen etc.). Neben der Beratung veranstaltet publecon Seminare zur Fortbildung zu den o.g. Themenbereichen. Die publecon GmbH ist seit vielen Jahren mit dem Unternehmen premium-cola verbunden, indem sie Beratungsleistungen für das Unternehmen leistet und umgekehrt viele der Ansätze des „Betriebssystems“ von premium-cola in das eigene Beratungshandeln überträgt.

Hauptkooperationspartner des Bewilligungsempfängers in diesem Projekt ist das Unternehmen Premium-Cola. Das Unternehmen „Premium-Cola“ (www.premium-cola.de) ist ein seit 2001 am Markt operierender Getränkehersteller, der von Anfang an auf Konsens-Entscheidungen mit allen gewerblichen und privaten Stakeholdern setzt. Grundlage dieser richtungsweisenden Entscheidung war der Wunsch des Gründers nach einer „besseren Wirtschaft“, in der nicht einzelne (Inhaber) über alle anderen Stakeholder und externalisierte Wirkungen entscheiden, sondern alle Beteiligten im Sinne von Betroffenen gemeinsam im Konsens.

Der Transfer von Ideen und Erfahrungen ist ein zentraler Treiber für Uwe Lübbermann, um den „Systemwandel“ möglichst weitreichend voranzubringen. Mittlerweile ist er ein gefragter Redner zu Nachhaltigkeits- und Management-Themen u.a. an Hochschulen.

Die DBU fördert das Projekt „Nachhaltiges Unternehmensmanagement – Kommunikation des Modellansatzes der Firma „Premium-Cola“ im KMU-Bereich“ im Projektzeitraum 01.10.2014 bis 30.06.2018 mit einer Förderquote von 50% und einer Fördersumme von 119.950 Euro für die im folgenden Abschnitt beschriebenen Maßnahmen.

Der aktuelle Projektstand

In diesem Hauptteil werden die dem Förderantrag zugrunde liegenden Ziele und Maßnahmen beschrieben und der aktuelle Sachstand zum Zeitpunkt des Endes des Förderzeitraumes dargestellt. Da das Projekt ohne Förderung durch die DBU fortgesetzt wird, ist dieser Bericht zum Ende des Förderzeitraumes ein „Abschlussbericht“, da das Projekt insgesamt jedoch fortgeführt wird, für die Teilnehmenden ein weiterer Zwischenbericht, der über die ‚lessons learned‘ die Grundlage für die weitere Fortentwicklung bildet.

Die Ziele und Projektphasen

Das Projekt beruht auf zwei Teilphasen. In der ersten Teilphase werden Unternehmen der Größenordnung *KMU* aus verschiedenen Branchen und in verschiedenen Rechtsformen dabei begleitet, das bei premium-cola bewährte Umweltmanagementsystem auf ihr eigenes Unternehmen (oder Teilbereiche davon) zu übertragen.

Die Umweltmanagementsysteme einer Reihe von „Pionier“-Unternehmen sollen so umgestellt bzw. erweitert werden, dass sie von einem erweiterten Stakeholder-Kreis, u.a. von Beschäftigten und Konsumenten, mitgesteuert werden. Dadurch soll eine breitere und aktuellere Informationsbasis für die Unternehmen geschaffen werden, und es sollen kreative Optimierungsmöglichkeiten für vorhandene Systeme gewonnen und genutzt werden. Die sog. Schwarmintelligenz soll damit für ein bestmögliches (in Abgrenzung zu „nur“ zertifizierungsstandard-konformem) Umweltmanagementsystem eingesetzt und in Wettbewerbsvorteile überführt werden.

In der zweiten Teilphase sollen die Erkenntnisse hieraus in Lehrplan-Angebote für Universitäten und Hochschulen übertragen werden, um diese jenseits der konkreten begleiteten Unternehmen an nächste Generationen von Beschäftigten weiter zu verbreiten und gleichzeitig die Erkenntnisse wissenschaftlich zu reflektieren. Ebenso sollen die gewonnenen Erkenntnisse anderen *KMU* vermittelt werden: über Mittlerorganisationen wie Industrie- und Handelskammern und Handwerkskammern soll bei Unternehmen Interesse geweckt werden. Die Umsetzung erfolgt dann in den an Transfer interessierten Unternehmen durch Vorträge, Auftaktworkshops und ein begleitendes Coaching der Prozesse. Eine Begleitung im Sinne einer umfassenden Beratung ist hier nicht vorgesehen, vielmehr sollen die Unternehmen anhand der von uns gesammelten Erfahrungen und Erkenntnisse zur „Hilfe zur Selbsthilfe“ für die Verbesserung ihrer Umweltauswirkungen und -kommunikation angeleitet werden.

Die in den Pionier-Unternehmen gewonnenen Erkenntnisse über gemeinsame, stakeholder-orientierte und -mitgesteuerte Umweltmanagementsysteme sollten in entsprechende Lehrplan-Angebote für Universitäten und Hochschulen einfließen. Dazu sollte schon während der Projektphase mit den o.g. Unternehmen sowie mit einer Reihe von Pionier-Hochschulen kooperiert werden. Die Lehrplan-Angebote sollen in der Praxis erprobt und fortentwickelt werden, um dann zur weiteren Verbreitung und Vernetzung öffentlich bereitgestellt zu werden.

Aus dem Vorhaben, den Hochschulen Konzepte und Materialien für eine Integration des Themas in bestehende bzw. als Ergänzung bestehender Inhalte zur Verfügung zu stellen, wurde im Laufe des Projektes die Möglichkeit, selbst solche Lehrveranstaltungen durchzuführen. Dadurch wurden nicht nur Ergänzungen zu bestehenden Inhalten bereitgestellt, sondern konkret eine eigene Lehrveranstaltung, die ganz wesentlich auf den Erkenntnissen des Projektes beruhte, konzipiert und an der Technischen Hochschule Mittelhessen am Standort Friedberg durchgeführt. Neben deutschen Studierenden waren auch fünf Studierende aus China, Frankreich, Spanien, Kroatien und Polen in dem Wahlfachseminar. Gerade der integrierte Nachhaltigkeitsansatz fand bei diesen Studierenden noch größeres Interesse als bei den deutschen Studierenden, die schon stärker ökologisch orientiert waren. Zu zwei der ausländischen Studierenden besteht fortlaufend Kontakt und sie werden bei der Gründung eines eigenen Unternehmens bzw. der nachhaltigeren Ausrichtung eines Familienunternehmens (familiengeführter Produktionsbetrieb mit >1.000 Beschäftigten in China) weiter begleitet. So hat dieser Transfer in den Hochschulbereich nicht nur positive Auswirkungen in der Ausbildung in Deutschland sondern - sogar für uns überraschend - ein noch größeres Interesse in Schwellenländern. Die konkreten Umweltauswirkungen lassen sich daraus kaum quantifizieren, würden aber bei auch nur kleinen Schritten z.B. in China für den Ansatz „Wir haben nur eine Welt“ einen ganz erheblichen Beitrag leisten.

Da das Gesamtziel dieses durch das DBU-Referat „Umweltkommunikation“ geförderten Projekts darin besteht, die Erkenntnisse des Projekts in einem offenen Transfer der Wirtschaft und Öffentlichkeit allgemein zugänglich zu machen und damit weiter zu verbreiten, soll das gesamte Projekt auf einer eigenen Internetpräsenz dokumentiert sowie in die vorhandenen Presse-, Social-Media- und Vortrags-Aktivitäten des Antragstellers eingebettet werden.

Die Vernetzung der beteiligten Unternehmen und Hochschulen soll dann in einer Netzwerkstruktur verfestigt werden, die den weiteren Austausch der Unternehmen und Hochschulen untereinander auch nach Ablauf des Förderprojektes langfristig fortführt.

Die Medienberichterstattung sowie die Netzwerkverbreitung der Initiative wird in der Fortführung des Projektes auch nach Ende des Förderzeitraums dadurch gestärkt und gefördert,

dass alle Projektstrukturunterlagen in der Form von Handbüchern am Ende frei für die Öffentlichkeit und interessierte Unternehmen verfügbar sind. Diese können diese jederzeit frei nutzen und auf ihr Unternehmen anpassen. Dadurch wird die Eintrittsschwelle in das Projekt erheblich gesenkt, weil alle entscheidungsrelevanten Unterlagen offen einsehbar sind.

Ein zentrales Ergebnis des Projektes ist die Version 2.0 des sogenannten Premium-Betriebssystems, einer im Jahr 2008 zuerst in der Version 1.0 veröffentlichten Darstellung der Arbeitsweise von Premium-Cola. Das Betriebssystem stand von Beginn an unter einer CC-BY-SA-Lizenz, d.h. die Nutzung war kostenlos möglich, es durfte verändert werden, und die einzige Nutzungsbedingung bestand darin, dass die Herkunft des Systems genannt werden sollte. In der Praxis fand das Betriebssystem zwar einige Beachtung und Resonanz, letztlich hat aber niemand die grundsätzlich angedachte und gewünschte Fortschreibung in anderen Unternehmen und Organisationen vorgenommen. Das System blieb sozusagen in der Getränkebranche verhaftet und hat sich nicht weiterverbreitet.

Die im Jahr 2018 veröffentlichte Version 2.0 des Premium-Betriebssystems beruht primär auf den im Förderprojekt gesammelten Erfahrungen mit der Übertragung des Premium-Ansatzes auf andere Branchen und Organisationen. Es ist demzufolge „neutralisiert“ und stellt nicht mehr ausschließlich auf die Getränkebranche oder Premium-Cola ab, sondern ist so konzipiert, dass es in Grundlagenmodule für alle Organisationen sowie in spezifische Branchenmodule unterteilt ist. Dadurch soll die Übertragbarkeit auf andere Organisationen wesentlich verbessert werden, und auch die Bereitschaft zur Übertragung soll durch die nun nachweisbaren Anwendungserfolge in den Projektunternehmen auch bei anderen gesteigert werden. Die Branchenmodule aus der Getränkewelt entfallen nicht ganz; sie werden aber als ein möglicher Anwendungsfall neben einer ganzen Reihe anderer Fälle bzw. Branchen neben das Grundlagensystem gestellt. Auf diese Weise soll es zu verschiedenen Branchen jeweils spezifische Module geben, die die Anschlussfähigkeit des Betriebssystems insgesamt stark verbessern. Wir streben einen Austausch der umsetzenden Organisationen untereinander an, die einerseits von den Erfahrungen in den Projektunternehmen profitieren können, aber auf der anderen Seite auch neue Ideen und Anregungen für spezifische Module erhalten. Für alle Module soll das gleiche Nutzungsmodell CC-BY-SA gelten, d.h. es ist kostenlos nutzbar bei Nennung der Quelle, aber Weiterentwicklungen oder Anpassungen müssen auch wieder in das System zurückgespielt werden. Mit diesem Modell arbeiten viele Open-Source-Projekte mit weltweiter Verbreitung. Die aktuelle Version des Betriebssystems ist diesem Bericht als Anlage beigefügt.

Initiierung des Projektes

Bereits zur Antragstellung bei der DBU gab es einiges Interesse von kleinen und mittelständischen Wirtschaftsunternehmen und von Hochschulen, sich an diesem Projekt zu beteiligen. Dieses wurde durch einige *Letter of Intent* dokumentiert.

Nach der Projektbewilligung wurden diese Unternehmen dann kontaktiert und ihnen ein Projektstart zu Beginn des Jahres 2015 angeboten.

Projektpartner

Bisher wurden folgende Letter of Intent für eine Teilnahme an dem Projekt abgegeben bzw. die Projektdurchführung mit diesen Partnern begonnen:

Unternehmen (KMU)

Stadtwerke Leer AöR

Die Stadtwerke Leer AöR sind ein kommunales Unternehmen der Stadt Leer (Ostfriesland), mit den Aufgaben Trinkwasserversorgung, Abwasserbeseitigung, Grünflächenpflege, kommunales Wohnungseigentum, Hafen- und Schleusenbetrieb sowie Abfallbeseitigung.

Kolle Zick Zack GmbH Dresden

Das Getränkeunternehmen aus Sachsen stellt Kolle-Mate, ein koffeinhaltiges und biozertifiziertes Erfrischungsgetränk her, das u.a. mit grüner Mate aus Brasilien hergestellt wird. Es steht in direktem Kontakt zu den Herstellern dort vor Ort.

Karl Mölle e.K. Nördlingen

Der Getränkeabfüller und -hersteller ist seit 1929 in Familienbesitz und stellt sowohl eigene Limonaden her und vertreibt sie. Auch in Auftrag für andere Marken werden deren Getränke dort abgefüllt.

Tagespflege Seniorengarten GbR Hamburg

In dieser Tagespflegeeinrichtung werden ältere Menschen tagsüber betreut und versorgt. Vom Abhol- und Bringdienst über die Verpflegung und Versorgung bis hin zu therapeutischen Anwendungen wird ein breites Dienstleistungsangebot erbracht.

Oktoberdruck AG Berlin

Das Unternehmen bietet seit 1973 Druckleistungen an und erwirtschaftet mit 15 Beschäftigten ca. 2 Mio. Euro Jahresumsatz.

Pflegen & Wohnen GmbH Hamburg

Das Unternehmen ist der größte Anbieter von stationärer Pflege in Hamburg und betreibt in der Hansestadt zwölf Pflegeeinrichtungen. Exemplarisch wurden in einer dieser Einrichtungen, im Haus Finkenau, die Umweltauswirkungen einer Pflegeeinrichtung kritisch betrachtet und signifikant verbessert.

STONE BREWING GmbH Berlin

Das aus den USA stammende Unternehmen hat in Berlin eine eigene Brauerei für Craft-Bier aufgebaut. Das Unternehmen verpflichtete sich selbst dabei zur ausschließlichen Nutzung natürlicher Inhaltsstoffe und der Einhaltung umweltfreundlicher und energieeffizienter Praktiken.

Seavers München GmbH

Die Seavers GmbH produzierte ein öko-zertifiziertes Fairtrade-Kakaogetränk mit Minzgeschmack, das zusätzlich vegan sowie gluten- und laktosefrei ist. Das Unternehmen wurde im Jahr 2014 gegründet und befand sich bei Projektbeginn in einer Neu-Aufstellungsphase, in der u.a. von Dosen- auf Glasflaschengebinde umgestellt werden sollte.

Little Big Things GmbH

Das 2010 gegründete Unternehmen handelt mit Babyartikeln (Kinder im Alter 0-3 Jahre), stellt eine Eigenproduktlinie für dieses Segment her und unterstützt andere Unternehmen in diesem Handelssegment mit Dienstleistungen. Unterstützt wird das Unternehmen im Projekt vor allem bei dem Ausbau der Eigenproduktlinie.

ImNu KurierKollektiv UG

Der ImNu Fahrradkurier Dresden wurde 1992 gegründet und bietet seitdem in der Stadt Kurierdienstleistungen an; überwiegend per (Lasten-)Fahrrad, teils auch per Bahn und selten per Kfz. Der Gründer möchte sich nach 25 Jahren persönlich anders aufstellen und hat den Betrieb daher in ein neu gegründetes Kollektiv der Fahrer übergeben.

Tricargo e.G.

Die Tricargo Genossenschaft (in Gründung) ist ein Logistikunternehmen aus Hamburg, das seit Anfang 2016 besteht und vorerst nur dort Transporte mit selbst weiterentwickelten Elektro-Lastenfahrrädern anbietet. Das Gründungsteam hat aber eine klare

Expansionsstrategie, die auf mehrere Regionen, verschiedene Dienstleistungen und eine Kollektiv-ähnliche Struktur zielt.

Medaktiv GbR

Der Medaktiv Pflegeservice bietet seit über 20 Jahren häusliche Pflegedienste in Hamburg an. Das Unternehmen beschäftigt derzeit 50 Mitarbeitende und betreut regelmäßig über 100 pflegebedürftige Menschen.

Meta Mate / do Canto GbR

Die Berliner Meta Mate GbR bietet über 100 verschiedene Produkte rund um den Rohstoff Yerba Mate Tee an. Das Unternehmen existiert seit dem Jahr 2012 und verfolgt eine konsequent ökologische, wenn auch bisher nicht öko-zertifizierbare Strategie: alle verarbeiteten Mate-Tees werden wild geerntet und direkt importiert.

Hochschulen

HNEE Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde

Die HNEE wurde 1830 als Höhere Forstlehranstalt gegründet und bildet seit 1992 Studierende in 17 Studiengängen aus. Die Hochschule setzt dabei vor allem auf Zukunftsbranchen und Schlüsselbereiche wie Erneuerbare Energien, Regionalmanagement, Nachhaltigen Tourismus, Naturschutz, Forstwirtschaft, Ökolandbau, Anpassung an den Klimawandel oder Nachhaltige Wirtschaft.

Alanus Hochschule Bonn

Die Alanus Hochschule für Kunst und Gesellschaft ist eine staatlich anerkannte Hochschule in freier Trägerschaft. Sie bietet 14 Bachelor- und 16 Masterstudiengänge an in den Bereichen Betriebswirtschaftslehre, Pädagogik, Architektur und Stadtraum sowie künstlerischen Studiengängen.

Technische Hochschule Mittelhessen

ist eine Fachhochschule mit Standorten in Friedberg, Gießen und Wetzlar mit insgesamt ca. 16.000 Studierenden. Am Standort Friedberg bietet sie u.a. Bachelor- und Masterstudiengänge in Logistikmanagement und Supply Chain Management an.

Hochschule für Wirtschaft und Recht, Berlin, Campus Lichtenberg

Die Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin ist mit rund 10.500 Studierenden eine der großen Hochschulen Berlins. Das Portfolio der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin (HWR Berlin) umfasst eine große fachliche Bandbreite: Wirtschaftswissenschaften, privates und öffentliches Wirtschaftsrecht, Verwaltungs-, Rechts- und Sicherheitsmanagement sowie ingenieurwissenschaftliche Studiengänge.

Hochschule für Technik und Wirtschaft in Berlin

Die HTW Berlin bietet über 70 Studiengänge an zwei Standorten und hat rund 13.500 Studierende. Die angebotenen Bereiche sind vielseitig; Ingenieurwesen, Gesundheit, Bauen und Immobilien, Energie, Wirtschaft, Informatik, Kultur und Design. Die HTW bietet auch neue Studiengänge wie z.B. Gesundheitselektronik, Game Design und Professional IT-Business.

Projektverlauf

Die beteiligten Unternehmen sind sehr heterogen, was ihre Branche, Größe, Geschichte, aktuelle Lage und jeweils vorhandene Problemstellungen sowie die bisherigen Herangehensweisen betrifft. Die jeweils zu behandelnden Themen werden primär von den Unternehmen gesetzt; daraus ergibt sich, dass der jeweilige Verlauf des Projektes sich sehr unterscheidet.

Von strategischen Fragen der langfristigen Unternehmensaufstellung über konkrete regionale oder überregionale Liefernetzwerke bis hin zu vermeintlich kleinteiligen Themen wie der Essensversorgung ist alles Mögliche dabei. Ein „gemeinsamer Nenner“ zeichnet sich dennoch mit allen Projektpartnern ab: Die Einbindung von mehr Stakeholdern bei Entscheidungen aller Art führt zu klügeren und auch im Umweltsinne deutlich nachhaltigeren Entscheidungen.

Der Schwerpunkt des Projektes bestand darin, die Beteiligten in eine enge Kommunikation und Abstimmung der gemeinsamen Ziele hinsichtlich Ökonomie, Ökologie und Sozialem zu bringen. Im Gegensatz zu anderen Nachhaltigkeitsprojekten stand deshalb die Methode und deren Verbreitung und Anwendung im Vordergrund vor der Erreichung konkreter messbarer Umwelt-Entlastungswirkungen. Daher wurde die Förderung bei der DBU auch aus dem Bereich „Umweltkommunikation“ zur Verfügung gestellt, um die Unternehmen mit dieser Kompetenz ohne eigenes Kostenrisiko zu überzeugen, an dem Projekt teilzunehmen. Gleichwohl haben sich in dem Projekt natürlich auch konkrete Umweltentlastungswirkungen durch das Projekt realisiert, die wir im Folgenden auch beschreiben werden.

Aktueller Stand der einzelnen Partner-Projekte

Tagespflege Seniorengarten GbR Hamburg

In dieser Tagespflegeeinrichtung werden etwa 25 ältere Menschen tagsüber von insgesamt zwölf Mitarbeitern betreut und versorgt. Etwa die Hälfte der Gäste ist in verschiedenen Stadien an Demenz erkrankt. Vom Abhol- und Bringdienst über die Verpflegung und Versorgung bis hin zu therapeutischen Anwendungen wird ein breites Dienstleistungsangebot erbracht.

In den ersten Workshops wurden jeweils konkrete Problemfelder wie z.B. die Abholung der Gäste oder die regelmäßige Versorgung der Küche mit Lebensmitteln behandelt und gelöst. Die Pflegedienstleitung argumentierte, dass hier zunächst über kleinere Problemstellungen das Vertrauen der Mitarbeitenden zu uns aufgebaut werden sollte, bevor größere Themen angegangen werden können.

Ein größeres Thema ist die etwa jährliche Pflichtprüfung von Pflegeeinrichtungen durch den MDK, den medizinischen Dienst der Krankenkassen. Die Vorbereitung auf diese Prüfung verlief bisher recht unstrukturiert und oft kurzfristig bzw. hektisch; hier war eine grundsätzliche Neu-Aufstellung der Organisation nötig. Auf unsere Anregung wurde eine branchenspezifische Software-Lösung eingeführt (MediFox), mit der der gesamte Betrieb – nach einer Anlauf-Phase – effizienter organisiert, dokumentiert und letztlich rechtssicher und prüfungsfest abgerechnet werden kann. So sind beispielsweise Dokumentationsaufgaben nicht mehr nur im Büro möglich, sondern über Tablets direkt nach der Versorgung der Gäste.

Schon vor unserer Begleitung im Projekt war geplant, Auszubildende einzustellen; u.a. durch unsere Anregungen wurde das mit zwei Stellen praktisch umgesetzt, von denen eine in der häuslichen und in der stationären Pflege eingesetzt wird, um sie ggf. langfristig flexibel einsetzen zu können und die Qualität der Ausbildung zu verbessern. Über diese wiederum hat sich die Vernetzung der beiden Bereiche untereinander verbessert, und es gibt auch erste Gäste-Anfragen über den Umweg der Berufsschule, in der sich dieser duale Ansatz schon herumspricht. Als drittes Thema haben wir die Einführung einer neuen Internetpräsenz begleitet, die vorher mit technisch sehr aufwendigen Lösungen betrieben wurde, sodass sie nur von aktuellsten Geräten aufgerufen werden konnte; nun ist eine einfachere Version online, die weniger Barrieren enthält.

Die Workshop-Reihe wurde auch in 2017 fortgesetzt. Die stellvertretende Geschäftsführerin Frau Gesal Zalmai schreibt folgendes über den Verlauf:

“Tagespflege - der Seniorengarten

Bisher wurden von Mo - Fr zwischen 15 und 25 Fertigdesserts in Form von Joghurts und Puddings in Plastikbechern serviert, die wir zunächst durch die Beratung von Herrn Lübbermann und Herrn Thomas Helmke recycelt haben. Das allerdings schien immer noch ein sehr hoher Verbrauch an Plastik zu sein, der auch zu uns geliefert wird oder wir extra Einkaufen fahren mussten. Daher sind wir einen Schritt weiter gegangen und haben uns entschieden die Desserts selbst herzustellen. Das ist in der Anschaffung sehr viel günstiger, kostet zwar etwas mehr Zeit in der Zubereitung, da die Gäste etwas „selbstgemachtes“ sehr zu schätzen wissen haben wir das so umgestellt. Wir haben diesen Schritt mit einer vorherigen Erklärung getan und einem Rundschreiben für die Angehörigen, da diese gerne über Veränderungen und Neuigkeiten informiert werden möchten, und um auch eine Motivation zu setzen das im eigene Haushalt wenn möglich weiter zu führen und ggf. für den Angehörigen zuzubereiten. Dafür haben wir einfache und umweltfreundliche Rezeptideen mitgegeben, die man auch für mehrere Tage im Voraus zubereiten kann. Ähnlich erging es uns zu unserem nachmittäglichen „Kaffee und Kuchen“. Die gekauften Kuchen sind auch sowohl in Plastik und Papier verpackt, so haben wir uns auch hier entschieden Kuchen selber zu backen. Besonders diese Veränderung hat bei den Gästen so großen Anklang gefunden, dass wir doppelt so viel wie nötig backen und das was über ist an die Gäste für zuhause verteilen (diejenigen die nicht täglich in der Tagespflege sind). Für das Frühstück bestellen wir Brot aus der Region, dieses ist nicht in Plastik, sondern maximal in Papier verpackt, und in größeren Mengen einfach nur in einem wiederverwendbaren Korb ohne Verpackung transportiert. Die Gäste haben so Gefallen daran gefunden, dass es für sie Privat „Sammelbestellungen“ gibt. Die Bestellungen sehen so aus, dass wir bei Interesse der Gäste, diese nach Stadtteilen aufteilen und dann den nächsten „regionalen“ Bäcker aussuchen und bestellen.

Wir haben zu Ostern, Weihnachten und den einzelnen Geburtstagen der Gäste Geschenke gekauft. Diese waren meist aus Plastik (Bade-, Seifensets, Figuren etc.) wiederum auch in Folie verpackt. Das haben wir nun geändert, allerdings war dieser Punkt sehr schwer zu erklären, da die Gäste es zunächst als Einsparung verstanden haben, dennoch haben wir es durchgesetzt und probiert anstatt den Geschenken aus Plastik, Pflanzen im Topf, selbstgemachte Marmelade und Kuchen im Glas zu verschenken. Die Gäste haben so auch etwas Nachhaltiges im Haus und geben das so weiter an ihre Kirchengemeinde, ihren Freundeskreis oder ihre Angehörigen, die uns wiederum positives Feedback gegeben haben.

Wir verbrauchen am Tag zwischen 10 und 15 Flaschen an Softgetränken die bis zur Beratung aus Plastik waren. Wir haben nun Glasflaschen die wir zu uns liefern lassen, und lagern so viele wie möglich im Keller um weniger Lieferfahrten zu verursachen.

Eine kleine Gruppe von Mitarbeitern hat sich umgestellt, auf ihr Fahrzeug verzichtet, und fährt nun mit dem Busservice zur Arbeit mit dem unsere Kunden auch gebracht werden. Das ist nicht bei allen Mitarbeitern der Fall, da viele außerhalb der Touren leben, dafür haben zwei eine Fahrgemeinschaft gebildet und auch diese auf ihre Nachbarschaft angewendet. Ein Mitarbeiter wohnt nahe Geesthacht und nimmt 2 Mal die Woche 2 Personen aus seiner Nachbarschaft mit nach Hamburg.

Die Veränderungen die innerhalb der Tagespflege stattfinden und welche meist die Mitarbeiter tragen müssen in Form von Organisation, Zeitaufwand und Umstellung stand daher vor großem Widerstand und Unmut. Die Mitarbeiter haben für diese weiteren Schritte wenig Einsicht gezeigt und haben nur den Mehraufwand in ihrer Arbeitszeit gesehen und bei dem Punkt ist der Umweltschutz nach hinten gerückt. Auch wenn die Ideen als solches nicht negativ kritisiert worden sind, blieben dennoch die Faktoren Zeit und Mehraufwand stehen und dominierten das Gespräch.

Wir haben uns mit der Beratung von Herrn Lübbermann und Herrn Thomas Helmke entschieden die Neuerungen nicht auf einmal umzusetzen, sondern alle zwei Wochen etwas hinzuzufügen und zu optimieren. Unser alljährlicher „Tag der offenen Tür“ wurde dieses Jahr mit einem Umwelt Tag ersetzt und wir haben die Nachbarschaft eingeladen, um besonders auch die Kinder auch einen Blick in die Tagespflege zu werfen und mit Hilfe einer unserer Mitarbeiterin und Herrn Lübbermann unsere umweltfreundlichen Veränderungen zu erklären und „Tipps“ für den eigenen Haushalt zu weiter zu geben. Auch haben wir Kontakte für Gemüselieferungen und Bauern aus der Region weitergegeben. Wir haben den Nachbarn auch die in Jenfeld ansässigen Foodsharing/Lebensmittelspenden-Station nahegelegt, für Nahrungsmittel die man spendet bevor sie entsorgt werden. Für die Kinder die den Seniorengarten besucht haben gab es Beispiele, Bilder und Quize wie man richtig Müll trennt und was es für Folgen hat es nicht zu tun.

An dem Tag haben die Mitarbeiter ein selbstgemachtes Büffet zusammengestellt aus Nahrungsmitteln (Brot, Salat, Gemüse, Kuchen, Marmelade) die aus der Region stammen und/oder selbst gemacht worden sind. Herr Lübbermann hat uns sehr unterstützt den Tag zu organisieren und Fragen der Mitarbeiter und Nachbarschaft aufzufangen und den großen Rahmen so zu erläutern, dass auch die Dringlichkeit zum Umdenken und Umstellen deutlich wurde. Herr Lübbermann hat angeboten bei weiteren Beratungen behilflich zu sein, weil jede Veränderung in der Tagespflege, besonders die jüngsten für viel Unmut

und auch teilweise Widerstand gestoßen sind und man sich als Arbeitnehmer unverstanden gefühlt hat und „das alles nicht zur echten Arbeitswelt passt“.

Zum Projektabschluss haben wir das Unternehmen dazu befragt, wie sich die weiteren Aktivitäten entwickelt haben. Für die Pflegebranche ist leider eine hohe Fluktuation der Mitarbeitenden normal, die hier allerdings in der Regel Gründe hat, die nicht mit ansonsten üblichen schlechten Arbeitsbedingungen zu tun haben; Schwangerschaft, Krebsleiden und Führerscheinverlust wurden als Ursachen genannt. Auch bei den Gästen, d.h. den Senioren, gibt es naturgemäß immer wieder Fluktuationen durch Heim-Einweisungen oder Todesfälle. Trotz dieser Fluktuationen konnte der eingeführte Standard zwar gehalten werden, nennenswerte weitere Fortschritte sind aber darüber hinaus nach Auskunft der Geschäftsführung nicht erzielt worden, mit einer Ausnahme: Die Menge an nicht verwendeten und letztlich weggeworfenen Lebensmitteln konnte reduziert werden, seitdem die Gäste aktiv darum gebeten werden, übriggebliebene Lebensmittel in selbst mitgebrachten Gefäßen mit nach Hause zu nehmen. Die Tagespflege Seniorengarten will solche und andere Maßnahmen zur Ressourcen-Einsparung und Umweltschonung „aus ureigenem Interesse“ weiterführen.

Stadtwerke Leer AöR

Die Stadtwerke Leer AöR sind ein kommunales Unternehmen der Stadt Leer (Ostfriesland), mit den Aufgaben Trinkwasserversorgung, Abwasserbeseitigung, Grünflächenpflege, kommunales Wohnungseigentum, Hafen- und Schleusenbetrieb sowie Abfallbeseitigung. In einem Auftaktgespräch in der Zentrale haben wir gemeinsam mögliche Geschäftsfelder identifiziert, bei denen unser Ansatz sinnvoll angewendet werden kann, und uns auf Trink- und Abwasser geeinigt.

Im Laufe der Workshop-Reihe wurden alle Stakeholder der Wasser- und Abwassersparte des Unternehmens identifiziert und deren Interessen gesammelt. Das waren insgesamt ein Strauß an Stakeholder-Interessen, die das gesamte Nachhaltigkeitsspektrum, also in ökologischer, ökonomischer und sozialer Sicht, abbilden.

Um in der konkreten Umsetzung von messbaren Zielen mit konkreten Maßnahmen Schwerpunkte zu setzen, sollte sich im weiteren Fortgang auf die Stakeholdergruppen „Kunden“ und „Beschäftigte“ konzentriert werden. Hierfür wurden von den Stadtwerken eigenständig Kommunikationsziele und -maßnahmen festgelegt und diese anschließend umgesetzt. Hinsichtlich der Kunden, also der Wasserverbraucher, sollten zwei wesentliche Ziele kommuniziert werden. Zum einen, dass die Verbraucher nicht weiter Wasser einsparen sollten, da dadurch

der Durchfluss der Abwasserleitungen nicht mehr ausreichend garantiert wird und zusätzliche Spülungen mittels Spülwagen erforderlich sind. Dieses Verfahren ist sehr aufwendig und sehr teuer. Nachdem jahrzehntelang „Wassersparsamkeit“ öffentlich propagiert wurde, wird dieser angestrebte Wandel im Nutzerverhalten aber nur langsam und langfristig erreicht werden können. Zum zweiten sollten die Haushalte sensibilisiert werden, keine Medikamente über die Toiletten zu entsorgen, da diese nicht in den Klärwerken gefiltert werden können und somit ungereinigt in den Wasserkreislauf zurück gelangen.

Nachdem die Stadtwerke Leer etwas über ein Jahr durch Workshops begleitet wurden, werden sie diese Schritte ohne weitere Workshopbegleitung umsetzen. Wir stehen für Rückfragen und Hilfeleistungen weiter zur Verfügung, die Stadtwerke Leer übernehmen aber die eigenverantwortliche Fortführung des Projektes. Der kaufmännische Leiter Herr Thomas Keller schreibt:

Als wesentliches Instrument nach Innen haben wir zahlreiche Workshops durchgeführt, in denen aus dieser Form der Mitarbeiterbeteiligung zahlreiche Vorschläge zur Verbesserung der Umweltauswirkungen durch das Unternehmen durch Änderungen von Abläufen und Prozessen entstanden sind, von denen viele umgesetzt wurden.

Nach außen, in die Bevölkerung als Nutzer von Trinkwasser, haben wir gemeinsam mit der regionalen Tageszeitung „Ostfriesen-Zeitung“ (Auflage: 35.000 Exemplare) eine neunteilige Serie „Der Weg des Wassers“ veröffentlicht, mit der die Leserschaft über die Förderung, Aufbereitung, Verteilung, Nutzung und Verschmutzung des Wassers informiert und aufgeklärt wurde. Die Serie wurde auch durch Leserbriefe erkennbar in der Bevölkerung reflektiert und insgesamt positiv aufgenommen. Messbar ist eine Verhaltensänderung in den Einzelhaushalten derzeit (noch) nicht, die kritische wie positive Aufnahme dieser Umweltkommunikationsmaßnahmen zeigen jedoch, dass sie Wirkung im Bewusstsein der Wasserverbraucher erzielen.

Karl Mölle Getränke e.K. Nördlingen

Ein für Premium-Cola sehr zentraler Partner ist der Abfüllbetrieb Karl Mölle Getränke, der sich in einer umfassenden Neuausrichtung befindet. Durch unsere Zusammenarbeit wurden nach Auskunft des Unternehmens Umstellungen in Richtung Bio- und Fairtrade-Getränke durchgeführt, der Unternehmensauftritt hin zu „mölle trinken“ verjüngt, und als letzter Schritt soll eine komplett neue Abfüll-Anlage nach dem Cradle-to-Cradle-Ansatz gebaut werden, die die erste Anlage dieser Art weltweit wäre. In den Prozessen vorher waren wir in einem

lockeren Austausch beteiligt, der Neubau sollte im Rahmen des DBU-Projekts mit Workshops aller daran Beteiligten (Stakeholder) begleitet werden.

In der Folge hat sich herausgestellt, dass die Verjüngung des eigenen Auftritts zu „mölle trinken“ zu einer Reihe vorher nicht oder nur schwer absehbarer Probleme geführt hat; so wurden fälschlicherweise nur die Nutzungsrechte, nicht aber die Markenrechte am neuen Auftritt übertragen bzw. dafür im Nachhinein höhere Nachforderungen gestellt. Auch nach diversen Abstimmungen mit uns war kein anderer Weg erkennbar, als diesen Forderungen (in deutlich reduzierter Höhe) nachzukommen, wodurch es dennoch schlicht an den Mitteln fehlt, den Neubau voranzutreiben. Hier war für uns und für Karl Mölle Getränke die Projektförderung der DBU besonders wertvoll, denn ohne diese hätten wir keine Möglichkeit gehabt in der Krise zu helfen. Die Workshops wurden auch ohne weiter in die Projektförderung zu fallen ab dem Frühjahr 2018 fortgeführt. Parallel haben wir die Einführung von gap-cap(.net) angestoßen, einem materialreduzierten und damit ökologischeren Kronkorken; wenn die gelingt, wäre Karl Mölle Getränke der erste Abfüller bundesweit, der diese Kronkorken einsetzt.

Die Workshopreihe wurde im Jahr 2017 fortgesetzt. Die Geschäftsführerin Frau Stefanie Mölle-Schröppel schreibt:

„mölle Trinken ist ein familiengeführtes Unternehmens seit 1929 und ist auf alkoholfreie Getränke spezialisiert.

Das Kollektiv von Premium Cola hat mölle Trinken zum einen mit vielen Themen sehr inspiriert und auch aktiv mit verändert. Das sind Themenbereiche wie offene Kommunikation, Offenlegung der kompletten Rohstoffversorgung, Rohwaren, Handelswaren und auch Produktionsprozesse. Aber auch in Feldern wie korrekter Umgang mit Lieferanten, Kunden und Preisen wurde mölle Trinken inspiriert und hat sich dadurch auch verändert.

mölle Trinken verändert sich seit Jahren aber nicht nur in diesen Bereichen, sondern auch in Sachen Nachhaltigkeit und zukünftiger Ausrichtung in Sachen Produktion. Da ist Premium Cola natürlich ebenso hilfreich, wie bei all den anderen Themen. Seit dem Jahr 2016 nehmen wir an dem DBU-Projekt teil.

mölle Trinken wird 2019 / 2020 in einen Neubau investieren. Dieser soll Maßstäbe in nachhaltiger Abfüllung setzen und es werden konkrete Nachhaltigkeitsthemen umgesetzt und vorbereitet, damit weiter in dieser Richtung ausgebaut werden kann. Uwe Lübbermann begleitet mölle Trinken dabei aktiv in Workshops und Beratungsgesprächen, in denen reflektiert wird und sowohl Kosten als auch Nutzen erörtert werden. Beispiele hierfür sind konkret:

Cradle-to-Cradle: Das Unternehmen wird sich künftig vollständig nach C2C ausrichten. Das Thema C2C wird sowohl im Gebäude selbst als auch bei allen Produktionsprozessen erörtert und mit in den ersten Bauabschnitt eingeplant. Weitere Schritte folgen dann nach und nach. Neben Premium Cola ist auch ein ThinkTank in diese aufwendigen Prozesse integriert.

Energie-Plus: mölle Trinken wird sich mit Photovoltaik, Windkraft und Wärmerekuperation nicht nur autark versorgen, sondern auch zusätzlich Energie abgeben und somit ein Energie-Plus-Unternehmen aufstellen.

Ökologischer Fußabdruck / CO2 Einsparung: Dieser wird noch vor dem Neubau errechnet, um den Fußabdruck sowie die CO2 Einsparungen genau feststellen zu können. Diese können erst mit Abschluss der Planung abgegeben werden. Das hängt noch von einigen Maschinen ab, was erneuert oder überholt wird.

Gemeinwohl-Ökonomie: Wir erstellen gerade den Einstiegsbericht. Die erste Bilanzierung soll für 2018 erstellt werden.

In diese Kernthemen ist Premium Cola bzw. Uwe Lübbermann zum einen durch regelmäßige Workshops aktiv mit eingebunden. Zum anderen führt sowohl sein Modell als auch unseres, das sich auch weiter verändert dazu, dass immer mehr Menschen bewusster wahrnehmen, wo es kränkt. Man macht vermehrt auf Zustände aufmerksam im Bereich Soziales und Umwelt und inspiriert sowohl andere Unternehmen als auch Kunden dazu, sich Gedanken zu machen.”

Zum Projektabschluss haben wir das Unternehmen dazu befragt, wie sich die weiteren Aktivitäten entwickelt haben. Die Vorbereitungen für den geplanten Neubau laufen mit unveränderter Intensität, die nötig ist; der Mietvertrag für das aktuell genutzte Gebäude läuft in zwei Jahren aus. Zwischenzeitlich wurde ein Grundstück in der Nähe mit einer für den Umbau geeigneten Halle gefunden, im Moment laufen die Verhandlungen mit Banken für die Finanzierung.

Unabhängig von dieser Abhängigkeit haben wir zwei weitere Verbesserungsschritte angestoßen: Im Rahmen einer Kooperation mit der Behörde für Umwelt und Energie, Amt für Naturschutz und Energie der Stadt Hamburg, der Universität Lüneburg sowie der ifu Hamburg GmbH soll untersucht werden, wie sich der Produktzyklus von Flaschenetiketten und Kronkorken ökologisch weiter optimieren lassen kann.

Von allen Beteiligten gibt es entsprechende Absichtserklärungen. Die so gefundenen Ansätze bzw. Werkstoffe sollen bei Mölle Getränke in der Praxis erprobt werden, und zwar idealerweise in der bestehenden sowie der neuen Abfüll-Anlage, um zwei Vergleichsmöglichkeiten zu haben. Wenn wir Verbesserungsmöglichkeiten finden, die sich in der Praxis bewähren, werden wir diese Ergebnisse ebenfalls nach dem Modell CC-BY-SA anderen Abfüllern und Getränkeherstellern zur Verfügung stellen.

Kolle Zick Zack GmbH Dresden

Das Getränkeunternehmen aus Sachsen stellt Kolle-Mate, ein koffeinhaltiges und biozertifiziertes Erfrischungsgetränk her, das u.a. mit grüner Mate aus Brasilien hergestellt wird. Es steht in direktem Kontakt zu den Herstellern dort vor Ort.

Bei der Bio-Zertifizierung gibt es allerdings das Problem, dass Mate in Deutschland ausdrücklich von der Zertifizierung ausgenommen ist, nicht jedoch in Frankreich – was zu der absurden Situation führt, dass nur Mate, die einen unökologischen Umweg über Frankreich fährt, um dort zertifiziert zu werden, in Deutschland mit dem EU-Bio-Siegel zertifizierbar ist. Auch dann, wenn die Quelle der Mate in beiden Fällen identisch ist (Öko-zertifizierte Plantage in Brasilien). Ein Thema mit vielerlei Stakeholdern, die alle unterschiedliche Interessen verfolgen; hier haben wir in mehreren Workshops (mit Kolle, der Zertifizierungsstelle, dem Händler und den Mate-Lieferanten) auf einen Weg hingearbeitet, der gangbar scheint: ein sogenanntes Streckengeschäft, ohne reale Umwege über Frankreich. Ob der Weg gangbar ist, wird sich in den folgenden Workshops herausstellen.

Ein zweites Thema, das für die Kolle Zick Zack GmbH so relevant ist wie für alle Getränkehersteller, die umweltfreundliche Glas-Mehrweg-Gebinde einsetzen, ist die Versorgung mit ausreichend Leergut. Flaschen und Kisten zusammen kosten mehr als das doppelte des üblichen Pfandwertes, deshalb ist es enorm wichtig, die Lieferstrukturen so zu gestalten, dass möglichst viele Gebinde wieder zurückkommen. In den Workshops mit uns wurde dafür eine Regionalstrategie erarbeitet, die das Liefergebiet bewusst auf Sachsen und Berlin begrenzt; eine Region, die überschaubar ist und für einen ausreichenden Leergut-Rückstrom sorgen kann. Diese bewusste Selbstbeschränkung wird natürlich auch kommuniziert, wodurch Konsument_innen und anderen Herstellern das Thema „regionale statt überregionale Wertschöpfungsketten“ regelmäßig vor Augen geführt wird. Randnotiz: Bei Kolle spricht man von „Wertschätzungsketten“.

Der Geschäftsführer Herr Eduard Graf schreibt:

„Herr Lübbermann stand uns bei der Herausforderung zur Seite, unsere Umweltwirkungen, die bei Herstellung und Vertrieb unserer Getränke entstehen, ökologischer zu gestalten und hinsichtlich der Emissionen neutraler. Um dieser Herausforderung auf Augenhöhe begegnen zu können, untersuchten wir gemeinsam mit Herrn Lübbermann zunächst einen Teil unserer Lieferkette auf Ihre Beeinflussbarkeit bzw. Veränderbarkeit hin. Eine Einflussnahme sollte in puncto effizienter Materialeinsatz erfolgen sowie Optimierung der Logistik. Schnell wurde man sich einig, dass die Vermeidung von unnötigem Energie- und Ressourceneinsatz bei Herstellung und Logistik prinzipiell besser ist als deren Kompensation. Unter dieser Maßgabe konnten wir im letzten Jahr die folgenden zwei Aufgaben angemessen und nach unserem Verständnis ökologisch sinnvoll lösen. Anhand der gelösten Aufgaben wird auch ersichtlich, welchen konkreten Effekt der Austausch mit Herrn Lübbermann für unser Unternehmen hatte.

Flaschenetikett: In der Getränkebranche werden üblicherweise 3 Etiketten pro Flasche genutzt. Die Funktion der Etiketten besteht sowohl in der Offenlegung der Zutaten und Nährwerte als auch in der aufmerksamkeitsstarken und unverwechselbaren Präsentation der Marke und Getränkesorte. Eine Kalkulation von Herrn Lübbermann hinsichtlich des eingesetzten Papiers ergab, dass unser Unternehmen durch den Verzicht von 2 Etiketten und folglich der Verwendung von nur einem Etikett aktuell ca. eine halbe Tonne Papier pro Jahr einsparen könnte. Dieser Vorschlag fand jedoch nicht bei allen Beteiligten Anklang, da in ökonomischer bzw. vertrieblicher Hinsicht ein Stück Präsentations- bzw. Werbefläche auf der Flasche wegfallen würde. Hier bedurfte es noch einmal eines intensiveren und konsensorientierten Dialogs mit allen Beteiligten, moderiert von Herrn Lübbermann. Schlussendlich einigte man sich auf den Verzicht von 2 Etiketten, auch weil durch den offenen Austausch erkannt wurde, dass dieser Verzicht eindeutig zur Haltung des Unternehmens passt.

Dezentrale Produktion: Aufgrund der erhöhten Nachfrage plant unser Unternehmen eine Erweiterung des Vertriebsgebietes. Das bedeutet auch, dass der bisherige Lieferweg von ca. 300 Kilometern auf ca. 450 bis 500 Kilometer anwachsen wird. Bei der Planung baten wir Herrn Lübbermann ebenfalls um seine Meinung hinsichtlich der umweltverträglicheren Gestaltung des Lieferwegs und ggf. Reduktion des Anstiegs. Auf diese Bitte hin konfrontierte uns Herr Lübbermann mit verschiedenen Studien zu den Umweltwirkungen der Getränkeherstellung. Hierbei stellte sich heraus, dass ein Großteil der negativen Auswirkungen beim Transport bzw. durch die Vertriebswege entsteht. Diese Information bewog uns dazu, eine dezentrale und damit regionale Produktion anzustreben, um den Anstieg des

Lieferwegs zu vermeiden. Bei der Suche nach einem geeigneten Abfüllbetrieb für Süddeutschland konnte uns Herr Lübbermann kompetent und zuverlässig weiterhelfen.

In diesem Zusammenhang sind wir Herrn Lübbermann für seine Unterstützung und Beratung sehr dankbar und empfehlen ihn darüber hinaus gern auch anderen Unternehmen, die sich den ökologischen Herausforderungen unserer Zeit stellen möchten und sich vor selbstkritischer Reflexion nicht scheuen.“

Zum Projektabschluss haben wir uns mit dem Unternehmen dazu abgestimmt, wie sich die weiteren Aktivitäten entwickelt haben. Die geplante Erweiterung des Vertriebsgebietes wird umgesetzt, aber da diese Strukturen neu gebaut werden, sind sie gleich so ökologisch wie möglich aufgestellt worden: mit mehreren Abfüllbetrieben in den Regionen Ost (wie bisher), Nord (neu) sowie Süd und West (in Vorbereitung), die die Lieferwege und -zeiten verkürzen werden und damit Transportemissionen reduzieren.

Pflegen & Wohnen GmbH Hamburg

Das Unternehmen ist der größte Anbieter von stationärer Pflege in Hamburg und betreibt in der Hansestadt zwölf Pflegeeinrichtungen. Exemplarisch sollen in einer dieser Einrichtungen, im Haus Finkenau, die Umweltauswirkungen einer Pflegeeinrichtung kritisch betrachtet und signifikant verbessert werden.

Anfang März 2016 hat nach vorherigen Auftaktgesprächen mit der Geschäftsleitung des Unternehmens und der Hausleitung des Standortes Finkenau der erste Auftaktworkshop mit der Gruppe stattgefunden. Das Modell premium-cola wurde vorgestellt und intensiv diskutiert, insbesondere welche Übertragungsmöglichkeiten von der Produktproduktion auf Prozesse intensiver persönlicher Dienstleistungen bestehen kann.

Es wurden dann aus der Gruppe diverse Vorschläge eingebracht, von denen die folgenden in der folgenden Workshop-Reihe weiterverfolgt wurden:

- Verpflegung: vom Einkauf über die Produktion, den Transport der zentralen Großküche in die Standorte, die dortige Aufbereitung bis hin zur Entsorgung, insbesondere auch mit dem Ziel der Verringerung des Produktionsüberschusses
- Verbesserung der internen Kommunikation zwischen Kundenservice und Buchhaltung

- Verwendung von Hilfsmitteln und Medikamenten: Optimierung von Einkauf und Lagerhaltung, Prozesse der Dokumentation von Verschreibungen etc.
- Verwendung von Recyclingmaterialien: Reduzierung von Papier, Verwendung von Recyclingpapier sowie Einkauf von Recycling-Bürobedarf.

Für die gesamte Projektdauer wurden Termine festgelegt, hier haben die Workshops nicht im Quartals-Rhythmus, sondern schon alle zwei Monate stattgefunden, so dass auf Wunsch des Projektpartners möglichst schnell positive Effekte erzielt und umgesetzt werden konnten.

Der größte und nachhaltigste Umweltentlastungseffekt wurde in diesem Teilprojekt hinsichtlich der Verpflegung erzielt. Die Verpflegung für alle zwölf Pflegeeinrichtungen kommt aus einer unternehmenseigenen zentralen Großküche am Stadtrand von Hamburg und wird von dort je nach Produkt vorgekocht oder fertiggekocht alle zwei Tage an die einzelnen Pflegeeinrichtungen per LKW ausgeliefert. In den jeweiligen Pflegeeinrichtungen findet dann eine Lagerhaltung für zwei Tage statt und in den jeweils örtlichen Küchen dann zu den Mahlzeiten ein Fertig-Kochen bzw. Aufwärmen der Mahlzeiten. Insgesamt bedeutet das damit einen Vorlauf von 4 Arbeitstagen von der Aufgabe der Bestellmengen bis zur Ausgabe der Mahlzeiten. Diese lange Zeitdauer hat zwei Folgen, die zu Überproduktion und deshalb zur Entsorgung von etwa 5 bis 10% der Essen führt:

- Die Zahl der erforderlichen (und abgenommenen) Essen ist tatsächlich immer geringer als die der bestellten. Dies liegt zum einen daran, dass Mehrmengen bestellt werden, falls die Menüauswahl kurzfristig geändert wird, Kunden zwischenzeitlich aus der Pflegeeinrichtung ins Krankenhaus verlegt werden mussten oder zu Besuch bei Angehörigen sind. Dem könnte eventuell durch eine pauschal geringe Bestellmenge Rechnung getragen werden. Diese darf dann aber natürlich nicht zu Engpässen bei der Verpflegung führen, indem die neue Bestellmenge zu knapp bemessen wird.
- Der doppelte Zubereitungs- bzw. Aufwärmprozess hat Auswirkungen auf den Geschmack der Mahlzeiten. Da die Qualität darunter leidet, werden Teile der Mahlzeiten nicht vollständig aufgegessen und müssen ebenfalls entsorgt werden. Für diesen Teil sollen insbesondere auch die Kunden einbezogen werden: eine Befragung, welche Gerichte bzw. Komponenten besonders gern gegessen bzw. weniger gern gegessen werden, soll durchgeführt werden. Ebenso soll eine regelmäßige Feedback-Möglichkeit geschaffen werden, so dass genau evaluiert werden kann, wann welche Komponenten nicht gern bzw. nicht aufgegessen wurden. Daraus sollen insbesondere auch

Rückschlüsse gezogen werden, ob dies an der Auswahl der Komponenten, der Zubereitungsart, der Aufwärmung oder an möglicherweise anderen Aspekten gelegen hat.

Im Laufe des Projektes wurden nun Verfahren sowohl der Bestellungen wie der End-Zubereitung geändert, die die zu entsorgenden Essensmengen um bis zu 80% reduzieren. Auf die Zahl der gesamten Mahlzeiten sind das Einsparungen von 4 bis 8% der zubereiteten Essensmengen, die sich von den Umweltwirkungen positiv auf den Einkauf der Produkte (bis hin dazu, dass dazu letztlich weniger Tiere „für die Mülltonne“ gemästet und geschlachtet werden müssen), den Energieeinsatz in der Großküche, den LKW-Transport, den Energieeinsatz in der Aufwärm-Küche und die Entsorgung (LKW-Abtransport, thermische Verwertung) auswirken. Durch die Übertragung auf auch die anderen Pflegeeinrichtungen des Unternehmens sind die Umweltauswirkungen damit erheblich:

Bei zweitägig über 8.000 vorbereiteten Mahlzeiten in der Großküche und einer Einsparung von durchschnittlich 6-7% ist da eine geringere Produktion von ca. 500 Mahlzeiten je Durchlauf erreichbar. Auf ein ganzes Jahr gerechnet, sind das Einsparungen von 90.000 Mahlzeiten, die nicht zubereitet, transportiert, aufgewärmt und entsorgt werden müssen!

In dem Abschluss-Workshop am 18.10.2017 haben wir Zitate des anwesenden Leitungskreises gesammelt, die uns vom Direktor des Hauses Finkenau, Herrn Ingo Prinz, zur Verwendung autorisiert wurden:

„Wir hatten in den Workshops sehr viele lebhaft Diskussionen, die viel im Bewusstsein geändert haben. Das Projekt hat sich in jedem Fall nachhaltig für uns gelohnt.“

„Wir sind mit dem Projekt in einigen Themen Vorreiter in der Unternehmensgruppe geworden.“

„Es wurde viel angestoßen, wir werden damit weitermachen.“

„Wir reden auf Augenhöhe miteinander, haben volle Transparenz untereinander und vollstes Vertrauen ineinander. Viele Probleme, die andere Häuser haben, haben wir nicht, weil wir sie anders und miteinander angehen.“

„Das Projekt hat Bewusstsein geschaffen: muss ich das jetzt wirklich ausdrücken, muss das jetzt weggeschmissen werden? Insgesamt hat sich unser Verhalten im Alltag geändert.“

Diese Zitate zeigen deutlich, dass in dem Projekt nicht nur einzelne Unternehmensabläufe geändert wurden, sondern sich gerade im persönlichen Verhalten der am Projekt beteiligten

Beschäftigten viel verändert hat. Gerade im Sinne einer nachhaltigen Umweltkommunikation sind die am Projekt Beteiligten so Multiplikatoren innerhalb des Unternehmens, in der Unternehmensgruppe und ihrer persönlichen Lebensumgebung geworden.

Das Unternehmen hat außerdem Interesse, sich weiterhin von uns – außerhalb des Förderrahmens dieses Projektes – in Wandelprozessen begleiten zu lassen. Hier besteht vor allem Bedarf an stakeholder-orientierter Kommunikation in wirtschaftlich-sozialem Bereich der Mitarbeitergewinnung, -führung und -motivation, also Themen außerhalb des ökologischen Nachhaltigkeitsmanagements.

Gleichwohl zeigt dieser Wunsch, dass der methodische Ansatz von premium-cola für alle drei Dimensionen der Nachhaltigkeit - ökologisch, sozial, ökonomisch - als lösungsorientierte Strategie anerkannt und nachgefragt ist. Diese Vermittlung war nur über die Förderung der DBU für das Projekt möglich.

Seavers GmbH München

Die Seavers GmbH produziert ein öko-zertifiziertes Fairtrade-Kakaogetränk mit Minzgeschmack, das zusätzlich vegan sowie gluten- und laktosefrei ist. Das Unternehmen wurde im Jahr 2014 gegründet, liefert bundesweit und befand sich bei Projektbeginn in einer Neu-Aufstellungsphase, in der u.a. von Dosen- auf Glasflaschen-Gebinde umgestellt werden soll. Außerdem stand das Unternehmen vor einer Finanzierungslücke, sodass die Begleitung durch uns willkommen war.

Unsere Annahme war, dass wir hier in erster Linie mit Getränke-Fachwissen gefragt sein würden, aber im ersten Workshop traten andere, grundlegendere Probleme auf, die wir daher vorgezogen haben. Es fehlte an der sogenannten Beteiligungshygiene, d.h. die drei Gründer_innen hatten inkonsistente Anteile am Unternehmen, an der jeweils möglichen und übernommenen Arbeitslast sowie in der Frage des persönlichen Geldbedarfs – dabei allerdings gleiche Stimmrechte, und das Überstimmen eines einzelnen Beteiligten wäre möglich bzw. schwebte über der gesamten Situation. Dieses Thema haben wir also zuerst aufgenommen und einen mehrstündigen Austausch dazu begleitet, der in einen „Gärprozess“ (so Seavers) mündete, der andauert. Der nächste Workshop sollte danach stattfinden.

Ein zweites Thema konnten wir allerdings schon im ersten Workshop behandeln: Seavers sucht einen Investor, und das mit einem Businessplan, der bei genauerer Betrachtung ebenfalls Inkonsistenzen aufweist; so wurde z.B. mit einem deutlich zu geringen

Personalschlüssel kalkuliert, es wurden unrealistische Absatzmengen pro Verkaufsstelle und in zu kurzer Zeit prognostiziert (so sollten beispielsweise pro Monat 1450 neue Verkaufsstellen gewonnen werden, das wäre schon für einen Konzern kaum zu stemmen), und nicht zuletzt wurde eine unerreichbare Rendite angenommen. Hier haben wir auf alle Punkte hingewiesen, die uns aufgefallen sind, sodass Seavers den Businessplan praktisch neu aufstellen muss.

Das dritte Thema war die Markteintritts-Strategie, für die wir auf Basis der anderen zwei Themen mehrere Empfehlungen abgeben konnten: mehr Erfahrung aus der Branche dazuholen (nachdem die Beteiligungshygiene hergestellt ist), Strukturen flexibilisieren, mit größerem Personalschlüssel planen, Ersatzpläne für den Ausfall von Vitalfunktionen vorbereiten, mehrere USP für die ganze Wertschöpfungskette erarbeiten, auf der Basis ein Rein- und Rausverkaufs-Konzept entwickeln, Mittel für die nächste Produktion ansparen, dann entweder eine kleine Produktion oder (wenn mit einem realistischen Businessplan ein Investor gefunden werden kann) eine größere Charge produzieren.

Mittlerweile befindet sich das Unternehmen in der Insolvenz, so dass keine weiteren Workshops stattfinden konnten.

ImNu Kurierkollektiv UG (haftungsbeschränkt) Dresden

Die Neugründung und Betriebsaufnahme des ImNu Kurierkollektivs war in vielerlei Hinsicht etwas Besonderes; so galt es, den Weggang des seit der Gründung im Jahr 1992 geschäftsführenden Einzelunternehmers zu verkraften, dabei möglichst unterbrechungsfrei alle Kunden zu bedienen und ein bisher seltenes kollektives Unternehmenskonzept zu etablieren. Wie das gelang, das schreiben die beiden (formalen) Geschäftsführer Carsten Mitschke und Georg Frenzel:

„Beratung von „ImNu Kurierkollektiv Dresden“ durch das dbu-Projekt „Nachhaltiges Unternehmensmanagement - Kommunikation des Modellansatzes der Firma premium-cola im KMU-Bereich“

Das „ImNu Kurierkollektiv Dresden UG (haftungsbeschränkt)“ wurde am 24.04.2017 gegründet. Die Idee dazu entstand aus der Not heraus, da sich der einzige Fahrradkurier in Dresden in Auflösung befand. Die Suche des Eigentümers nach Investoren und Käufern blieb erfolglos, weshalb sich eine Gruppe von Privatmenschen (hauptsächlich aktive und

ehemalige Kurierfahrer) im Januar 2017 darauf verständigten das Konzept eines Fahrradkuriers in dieser Stadt erhalten zu wollen.

Es stellte sich sehr bald heraus, dass dieses Ziel nicht so schnell und schon gar nicht einfach zu erreichen war. Um zum Erfolg zu kommen, suchten wir uns externe Unterstützung, die mit dem Konzept einer auf viele Personen verteilten Unternehmensführung Erfahrung vorweisen konnte. Hier wurden wir bei PremiumCola fündig.

Zunächst galt es strukturierte Arbeitsprozesse zu finden, wobei uns Uwe Lübbermann besonders auch auf Fallstricke hinwies. Zur weiteren Begleitung nahm Uwe auch wiederholt an unseren wöchentlich stattfindenden Besprechungen teil und gab hilfreichen Input.

Um unser Ziel (die Erhaltung eines Fahrradkurier-Angebotes in Dresden) erreichen zu können, war eine lückenlose Übernahme der Verkehre des Betriebes von der Firma „ImNu – Dresdner Fahrradkurier“ zum 01. Mai 2017 zwingend erforderlich. Somit war der Fokus zunächst auf der Etablierung von internen Strukturen, sowie den formalen Voraussetzungen für die Firmengründung und Betriebsaufnahme. Im Anschluss wurden die Strukturen verfeinert und weiter angepasst. Bei all diesen Aufgaben stand uns Uwe Lübbermann mit Rat und seiner Erfahrung zur Seite.

Ob die Betriebsaufnahme auch ohne diese Unterstützung geschehen wäre, ist schwer zu sagen. Zumindest wäre sie nicht annähernd so gut vorbereitet gewesen. Im schlechtesten Fall hätten wir die Betriebsaufnahme versucht, wären aber aufgrund von Inkompetenz und fehlender Strukturen inzwischen insolvent. Einen Fahrradkurier würde es in Dresden nicht mehr geben und sämtliche Transporte wären durch die Konkurrenz der PKW-Kuriere übernommen worden – mit entsprechenden Folgen bei der Verkehrs- und Schadstoffbelastung.

Dieses Negativszenario ist dank der Unterstützung in dem DBU-Projekt keine Wirklichkeit geworden. Stattdessen haben wir uns als Gruppe gefunden, es hat sich eine Unternehmenskultur voller Rücksichtnahme und einem zielgerichteten Blick auf emissionsfreie Logistik entwickelt.

Das Kollektive (und soziale) Konzept kommt auch bei unseren Kunden und deren Mitarbeitern an, die teilweise mehr Transporte bei uns bestellen, oder „nur“ verbal positive Rückmeldung geben. Auch konnten schon erste Neukunden geworben werden. So liefern wir beispielsweise für ein neues Marktkonzept, bei dem die Erzeuger persönlich vor Ort erscheinen und vorbestellte Waren ihren Kunden mitbringen, in Dresden Bestellungen aus. Dieses auf Privatkunden zugeschnittene Konzept dient für uns als Testplattform, um in Zukunft in größerem Stile Innenstadtlogistik mit dem Fahrrad anbieten zu können.

*Dadurch, dass wir den Fahrradkurierbetrieb fortführen, haben wir seit Anfang Mai etwa 5700 Fahrten (6 Monate * 21 Werktage * 45 Fahrten/Tag) verbracht, die somit nicht mit dem Transporter gemacht werden mussten. Daraus folgt, dass etwa 2500 Liter Diesel und somit knapp 16 Tonnen CO2 nicht verbraucht wurden!!!*

Des Weiteren können wir sagen, dass in dieser Zeit mehr als 50 Leute einen intensiven Einblick in ein kollektivistisches Unternehmen hatten.

Außerdem konnten ca. 150 Dresdner Unternehmen (oder zumindest Niederlassungen) bei einem Dresdner Unternehmen ihre Kurierfahrt buchen. ”

Zum Projektabschluss haben wir das Unternehmen zu weiteren Aktivitäten befragt. Kurz und klar lässt sich festhalten, dass der Betrieb seit der Neugründung und Begleitung durch uns seit Mai 2017 so umweltfreundlich wie möglich geschäftlich agiert und Fahrradkurierleistungen erbringt:

- *ca. 15.000 Kuriersendungen zugestellt*
- *ca. 75.000 Kilometer Strecke zurückgelegt (mit Leerfahrten)*
- *ca. 6.000 Liter Kraftstoff (Diesel/Benzin) und damit ca. 16 Tonnen CO₂ eingespart*
- *das Verletzungsrisiko für andere Verkehrsteilnehmende reduziert*

Tricargo e.G.

Die Tricargo Genossenschaft hatte ähnliche Herausforderungen zu bewältigen wie das ImNu Kollektiv, jedoch mit einer anderen Gruppengröße, -aufstellung, -kompetenz und -erfahrung. Außerdem gab es nur wenig Zeitdruck. Während bei ImNu nur wenige Wochen zur Verfügung standen, hat Tricargo über den Zeitraum von über einem Jahr insgesamt 14 vorbereitende Gründungstreffen durchgeführt, die wir zum Großteil begleitet haben. So war der Wechsel von einem Einzelunternehmen zu einer kürzlich gegründeten Genossenschaft gut vorbereitet möglich. Der Vorstandsvorsitzende Björn Fischer schreibt:

„Die Idee hinter tricargo ist einerseits, die Verkehrswende mitzugestalten und hier Impulse zu setzen, als umweltfreundliche Spedition mit Transportfahrrädern. Zusätzlich bestand bei den Gründern durch die Inspiration von Premium-Cola von Anfang an die Überzeugung, dies im Kollektiv leisten zu wollen. Aus der Gesellschaft heraus und mit breiter Verankerung in der Bevölkerung. Daraus entwickelte sich die Überzeugung, die Unternehmung als

Genossenschaft zu führen. Jener alten Rechtsform, die sich heute wieder zunehmender Popularität erfreut. Sie wird getragen von vielen Miteigentümern anstatt von einem oder wenigen Investoren.

Mit dem frühen Kollektiv ging die konsensdemokratische Meinungsbildung bei tricargo einher. In diesem Zusammenhang kontaktierten wir auch das Premium-Kollektiv, hier zuerst Uwe Lübbermann. Er informierte uns über die Ansätze von Premium, stellte uns diese ausführlich auf unseren vorbereitenden Gründungsversammlungen vor und unterstützte mit Antworten, Tipps und Impulsen. Bei akuten und schwierigen Fragestellungen begleitet uns Uwe Lübbermann auch via E-Mail und im tricargo-Forum. Die Erfahrungswerte von rund 15 Jahren waren und sind enorm wertvoll für uns. Wir konnten einige Schritte wesentlich schneller gehen, Entscheidungen fundierter treffen und damit auch tricargo besser entwickeln. Wichtig festzuhalten ist, dass Uwe Lübbermann uns immer wieder daran erinnerte, unseren eigenen Weg zu finden, unsere eigenen Definitionen zu formulieren und Bestehendes auf die Nützlichkeit zu hinterfragen.

Im Zuge der Genossenschaftsgründung entwickelten wir für tricargo das „Fahrwerk“-Konzept. Das „Fahrwerk“ beruht stark auf dem Premium „Betriebssystem“, adaptiert auf die Besonderheiten von tricargo. Dies ist für uns ein zentrales Element, um die verschiedenen Teilhabenden wie Mitarbeiter, Mitglieder, Kunden, Unterstützer, Ehrenamtliche, Partner und Lieferanten strukturiert einbeziehen zu können. Die Möglichkeit der Teilhabe ist einerseits eine Wertschätzung, andererseits ein Instrument zur Weiterentwicklung. Auch wenn manches dadurch manchmal länger dauert, erscheinen uns Entwicklungen substantieller zu sein.

Entsprechend entwickelt sich tricargo Schritt für Schritt, besser Meter für Meter. In Kürze werden bereits mehr als zehn Mitarbeiter*innen bei tricargo angestellt sein. Alle sozialversicherungspflichtig und unbefristet. Teilhabe, Mitbestimmung und Konsensdemokratie sind Aspekte für die Meisten, die das derzeit noch überschaubare Gehaltsniveau positiv ergänzen. Ein echter Mehrwert für tricargo als Unternehmen. Alle zusammen haben in den bisherigen 1,5 Jahren Geschäftstätigkeit schon viel erreicht:

- 12.741 Kilometer mit Transportfahrrädern in Hamburg zurückgelegt (ohne Leerfahrten)
- 138,4 Tonnen Nutzlast an 11.543 Stopps geliefert
- 255 kWh Strom geladen, was dem Monatsverbrauch eines 3-Personen-Haushalts entspricht

- 1057 Liter Dieselkraftstoff und damit 2,8 Tonnen CO₂ eingespart
- den Kraftverkehr entschleunigt und die Umwelt lärmberuhigt

Dank tricargo werden Bürogemeinschaften, Privathaushalte, Unternehmen und Kindergärten sauber, sicher und leise beliefert. Zuverlässig und pünktlich, dank der guten Zusammenarbeit des Teams, die auch die Beratung durch Premium in der Gründungszeit ermöglicht.

Die guten Dienstleistungen, in Verbindung mit den Werten von tricargo, führen zu immer mehr Vertrauen auf Kundenseite und damit zu immer mehr Aufträgen. Diese wiederum schonen Umwelt und Ressourcen und gestalten die Hamburger Innenstadt lebenswerter und menschengerechter.

Inzwischen absolvierten wir die Gründungsversammlung der tricargo eG erfolgreich. In diesem Zuge konnten wir Uwe Lübbermann von Premium als Mitglied im Aufsichtsrat gewinnen. Hier wurde er von seinen acht Kolleginnen und Kollegen zum Vorsitzenden gewählt. Wir freuen uns über die wichtige Kontrollfunktion des Organs und die weiteren Impulse an die Genossenschaft. Gleichmaßen geben wir Impulse weiter in unser Umfeld, z.B. durch die Einladung zum Konsens-Workshop von Premium im Rahmen der Wandelwoche 2017 in Hamburg.”

Zum Projektabschluss haben wir auch hier den aktuellen Stand erfasst. Die Tricargo eG ist mittlerweile eine eingetragene Genossenschaft, der Prozess hat allerdings mehrere Monate und viel Energie sowie Zeit beansprucht (es musste u.a. ein Plan für die Geschäftsentwicklung der nächsten zehn Jahre vorgelegt werden, der mit den Prüfungsverbänden in mehreren und langen Bearbeitungsrunden abgestimmt werden musste). Durch die so entstandene Verzögerung geriet die Genossenschaft in einige Schwierigkeiten, so war es beispielsweise unmöglich, ohne Eintragung eine Steuernummer zu erhalten, aber ohne diese konnte auch kein Geschäftsbetrieb aufgenommen werden. Diese Phase liegt nun hinter der Genossenschaft, und parallel wurden (in der alten Rechtsform) weiterhin Logistikdienstleistungen erbracht und diese ausgebaut:

- ca. 19.500 Kilometer mit Transportfahrrädern in Hamburg zurückgelegt (ohne Leerfahrten)
- ca. 190 Tonnen Nutzlast an 18.600 Stopps geliefert
- ca. 400 kWh Ökostrom geladen, was dem Monatsbedarf eines durchschnittlichen 4-Personen-Haushalts entspricht

- ca. 4,2 Tonnen CO² eingespart, die Kfz durch die Verbrennung von ca. 1.600 Liter Dieselkraftstoff emittiert hätten
- den Kraftverkehr entschleunigt, die Umwelt beruhigt, die Luft verbessert, das Klima unterstützt

Medaktiv GbR

Unsere Begleitung im Pflegedienst Medaktiv verlief zu Anfang etwas schleppend, hat sich dann aber sehr zum Positiven gewandelt. Die zuständige Koordinatorin Frau Gesal Zalmai schreibt:

„Herr Lübbermann hat uns sehr geholfen sich mit der Tagespflege- der Seniorengarten so zu verknüpfen, dass ein guter Austausch stattfinden konnte und wir viele Ideen übernehmen konnten und auch weitergeführt haben. Herr Lübbermann hat besonders wirksam bei der Kommunikation der Mitarbeiter geholfen, weil diese nicht sehr begeistert waren, dass sie zusätzlich zu ihrer Arbeit und den Touren bei den Kunden den Umweltschutz weiterbringen sollen.

Bei jedem Kunden der es zugelassen hat (ca. 80%) wurde auf Kosten des Betriebes Stromsparadapter an den Haushalts- oder Unterhaltungsmedien angebracht. Wir haben sie so angebracht, dass diese für die Kunden leicht zugänglich sind um Geräte die auf Standby sind bei Nichtbenutzung auszuschalten.

Beim Einkauf der Kunden wählen wir nun lieber regionales Gemüse, Obst und Brot vom Bauern in der Nähe oder vom Wochenmarkt.

Viele Kunden haben „Fisch- und Fleischtage“. Mithilfe von Einkaufsratgebern können wir direkt die richtige Wahl beim Einkauf für die Kunden treffen oder ihnen eine Notiz als Anregung im Haus lassen die hilft die richtige Wahl zu treffen. Auf den App- und Internetratgebern sehen wir auf einen Blick, z.B. welche Fische man bedenkenlos einkaufen kann und welche man derzeit besser meiden sollte.

Einige Kunden haben zugelassen, dass wir Lampen mit geringem Verbrauch gegen alte bei ihnen austauschen. Wir haben Lampen der Energieeffizienzklasse A verwendet, Leuchtdioden (LED), Leuchtstoffröhren oder Energiesparlampen. Diese Lampen halten sechs bis 15-mal länger als herkömmliche Glühlampen. Wir haben durch Herrn

Lübbermann herausgefunden, dass Halogenlampen laut WWF nicht empfohlen werden, denn sie verbrauchen deutlich mehr Energie als LEDs oder Energiesparlampen.

Mithilfe der Tagespflege, zu der Herr Lübbermann die Brücke geschlagen hat haben wir uns zusammengeschlossen und für die Kunden in der ambulanten Pflege, selbst gebackenen Kuchen regelmäßig verteilt (innerhalb der Touren die die Mitarbeiter ohnehin fahren müssen), damit für diese Kunden nicht gesondert Kuchen eingekauft werden muss der einzeln verpackt ist.

Bei den Mitarbeitern hat die Verknüpfung mit der ambulanten Pflege und Kuchen und Brot Verteilung für etwas Chaos und Unwillen gestoßen, jedoch konnte uns Herr Lübbermann bei der Logistik und Organisation gut unterstützen.

Die letzten Veränderungen sind bei den Kunden sehr gut aufgenommen worden, da wir viel Inspirationen durch Herrn Lübbermann und die Tagespflege Seniorengarten erhalten haben. Wir sind auch seiner Empfehlung gefolgt, meine Arbeitsstelle zwischen beiden Betrieben aufzuteilen, damit es eine gute dauerhafte Vernetzung wird.“

Zum Projektabschluss haben wir das Unternehmen dazu befragt, wie sich die weiteren Aktivitäten entwickelt haben. Die Medaktiv GbR hat ähnliche Fluktuations-Probleme zu bewältigen wie die Tagespflege Seniorengarten, bietet aber häusliche Pflege an, so dass die Herausforderungen des alltäglichen Stadtverkehrs noch verstärkt hinzukommen. Speziell im Stadtteil Eimsbüttel, in dem Medaktiv GbR sitzt, gab es beispielsweise verstärkt Straßenbau und dadurch Einschränkungen im fahrenden und stehenden Verkehr. Das u.a. durch unsere Begleitung angeschaffte Elektrofahrrad wurde um zwei weitere Exemplare für die Pflegekräfte ergänzt, mit denen sich in der Stadt und speziell in dem Stadtteil oft deutlich schneller und vor allem zuverlässiger im Sinne von termintreuer fahren lässt. Der Sommer war dafür auch bestens geeignet. Die Zahl der nötigen Fahrten wurde ebenfalls durch eine organisatorische Änderung reduziert: während zuvor jeweils eine Person zu einem Patienten gefahren ist und dort verschiedene Tätigkeiten ausgeübt hat (Pflege, Medikamentengabe, Hilfeleistungen wie z.B. Einkauf), wurden diese Tätigkeiten nun öfter getrennt. Was auf den ersten Blick zu mehr Personen und damit zu mehr Fahrten führen würde, hat sich in der Praxis als effizienter herausgestellt – vorausgesetzt die Mitarbeiter für einfache, aber häufigere Hilfeleistungen wohnen in der Nähe der Patienten. Dementsprechend wurden die Touren und Tätigkeiten neu aufgeteilt und sozusagen dezentralisiert, weshalb auch viele Fahrten vom und zum Büro weggefallen sind. In der Summe hatte das zur Folge, dass zwei Fahrzeuge eingespart werden konnten (ein Leasingfahrzeug wurde nicht weitergeführt, ein Totalschaden nach Unfall nicht ersetzt). Acht

Fahrzeuge sind noch vorhanden; das Unternehmen will diese Zahl in Zukunft noch weiter verringern.

Meta Mate / do Canto GbR

Die Meta Mate / co Canto GbR bietet über 100 Produkte rund um den Rohstoff Mate-Tee an und beliefert viele der Hersteller auch direkt mit wild geplücktem sowie direkt importiertem Mate-Tee aus Brasilien. Auch die Zick Zack GmbH aus Dresden würde gern diesen Lieferweg nutzen, aber die wild gesammelte Mate ist bisher in Deutschland nicht bio-zertifizierbar. Mate ist hierzulande ausdrücklich von der Zertifizierung ausgenommen, nicht jedoch in Frankreich – was zu der absurden Situation führt, dass nur Mate, die einen unökologischen Umweg über Frankreich fährt, um dort zertifiziert zu werden, in Deutschland mit dem EU-Bio-Siegel zertifizierbar ist. Auch dann, wenn die Quelle der Mate in beiden Fällen identisch ist (z.B. eine Öko-zertifizierte Plantage in Brasilien). Ein Thema mit vielerlei Stakeholdern, die alle unterschiedliche Interessen verfolgen; hier haben wir in mehreren Workshops (mit Kolle, der Zertifizierungsstelle, dem Händler und den Mate-Lieferanten) auf einen Weg hingearbeitet, der gangbar scheint: ein sogenanntes Streckengeschäft, ohne reale Umwege über Frankreich.

Mittlerweile haben wir die beteiligten Akteure besser vernetzt und einen anderen Weg gefunden: die Aufnahme von Mate in das neue sog. BIO Traces System, mit dem es legal möglich wird, Bio-Mate in Deutschland sowie in der gesamten EU anzubieten. Die Geschäftsführenden von Meta Mate, Fabricio do Canto (aus Brasilien) und Krithika do Canto (aus Indien) schreiben dazu folgendes:

“Situation: Market Barriers making it illegal to offer a brazilian organic certified mate officially as bio in europe. After several trials we printed a package with own bio logo and fair trust logo informing the situation to end consumer, food collectives and food activists. After much research and efforts we got a contact trough Premium Collective of a company that found a hole into the law and was able to import as Bio, though it is not foreseen. With help from the Premium Kollektive we engaged ourselves in both making a lobby with Brazilian and German Companies to request the German government, the Eu Parliament, and the WTO to remove this market barrier for the Mate.

We could import as bio, though unofficial at our own risk, and after many trials convinced the first chains to include Meta Mate as Bio on their sortiment from November on. Simultaneously the situation got aggravated because the new Traces System online for Bio did not allow the old way of importing. This system is obligatory from 18 Oktober 2017. Yesterday

9.10.2017 we got the news that trough our common efforts with you and the other actors Mate was included on the Bio segment.

Similar to the case above, with the help of the Premium Collective we are fighting another anachronistic Market Barrier against Mate, a law issue in Europe. And trough Premium Cola Mate it allowed us to train and prepair the first family of mate producers of brazil to be legalized. This family not only harvests but also processes the mate to an end product bringing both higher quality and much better ecological foot print results. Due to Premium Cola Mate support we could visit and research at first hand the situation of workers on the mate field harvesting for the bio certified industries we work with. The certification only does not solve basic infrastructure and educational problems in the third world, but transparence and will of negotiation helps to improve the quality in the product chain.

Working in this Premium OS are several actors on the Mate Market, some of them could be called competitors (Meta Mate, Caayara and Mate-tee.de or the lemonades Club Mate, Munter Mate and Kolle Mate) who are connected by you and wiling to join hands in action to the wellbeing of the environment and the end consumers as the prime interest. The impacts on our and other companies are huge:

By companies with many bio products like el puente or all big tea houses or the bottke bio mate like voelkel, would disappear from the market with the new system of traces inclusion.

By companies like kolle without that inclusion on the traces system there would be no more bio mate for them to buy. same to all other bio mates like for small decentral mate producers like maki, nr1, etc ... Would mean no more delivery! Thanks UWE for the Support in those difficult times ...”

Zum Ende des Projektzeitraums haben wir das Unternehmen nach dem aktuellen Stand der Entwicklung befragt. Es ist mittlerweile für Mate Bio-zertifiziert, was zuvor als unmöglich galt. Die erste reguläre Kontrolle durch die Zertifizierungsstelle ABCert hat auch schon stattgefunden, sie dauerte allerdings zehn Stunden statt der sonst üblichen zwei oder drei, weil das Thema auch für den zuständigen Prüfer neu war. Die Kontrolle verlief jedoch letztlich erfolgreich, was den eingeschlagenen Weg auch formal bestätigt. Zwei weitere Unternehmen, die von der Meta Mate / co Canto GbR beliefert werden, wurden ebenfalls neu Bio-zertifiziert: caámate (Jared Herbing) und die Delicatino GmbH.

Erkenntnisse für das weitere Vorgehen

Zentrale Erkenntnis zum Abschluss der Förderphase des Projektes, den durchgeführten Unternehmensworkshops, Lehrveranstaltungen und den Transfers der Inhalte auf andere Unternehmen ist, dass das Interesse auf Seiten der Unternehmen, der Hochschulen und der Öffentlichkeit an der Stakeholder-basierten Herangehensweise von premium-cola sehr groß ist.

Der Beginn des Projektes hat gezeigt, dass zunächst viel Überzeugungsarbeit für die Gewinnung der ersten Unternehmen für die Workshopreihe geleistet werden musste. Mit fortschreitendem Projekt konnten die gesammelten Erfahrungen erfolgreich für die Gewinnung weiterer Partner genutzt werden. Die Multiplikation des Projektes und der Projekthalte wurde somit deutlich einfacher.

Ähnliches war für den Transfer an die Hochschulen zu verzeichnen: Durch die hierarchische und stark administrativ geprägten Voraussetzungen für neue Lehrinhalte (Zertifizierungen etc.) war der Vorlauf für die Verbreitung an den Hochschulen deutlich länger als erwartet, nach dieser Hürde dann aber ebenfalls wesentlich intensiver als zunächst geplant.

Und schließlich setzt sich dieser Effekt auch in den Transfer in andere Unternehmen fort. Erst als in Veranstaltungen von einer größeren Anzahl bereits begleiteter Unternehmen und deren Erfolgsgeschichten berichtet werden konnte, wurde das Interesse für die Transferergebnisse wesentlich größer und die Hürden zu konkreten Transferbegleitungen niedriger.

Für das weitere Vorgehen bedeutet dieses insgesamt, dass die längeren, teilweise auch frustrierenden Phasen der Kooperationsanbahnungen sich nun in der letzten Phase des Projektes ausgezahlt haben, so dass die Nachfrage nach Workshopbegleitungen jetzt so groß ist wie nie zuvor; ebenso das Interesse von Hochschulen und Unternehmen, die Interesse an Know-how-Transfer haben.

Dieses erleichtert erheblich die Fortführung des Projektes über den Förderzeitraum hinaus und die Multiplikation der Projektergebnisse in die Praxis und wissenschaftliche Ausbildung. Es zeigt ebenso, dass das Instrument der Förderung solcher innovativer Ansätze durch die DBU ein notwendiges Instrument ist, um einen An Schub für die Integration gerade in KMU zu generieren.

Projektpartner Hochschulen

Die Erkenntnisse der Praxisworkshops sollen in Lehrmaterialien von Hochschulen einfließen. Von Beginn an waren die HNEE Hochschule für Nachhaltige Entwicklung Eberswalde, Frau Prof. Dr. Brözel, sowie die Alanus Hochschule Alfter, Frau Prof. Dr. Blazejewski, an der wissenschaftlichen Begleitung und Übernahme der Projektergebnisse interessiert.

Es haben deshalb Gespräche mit den beiden Hochschulen stattgefunden, in denen die Konzeption der Übertragung der Ergebnisse auf die Lehre in den Hochschulen erläutert wurde. Dazu gab es Rückmeldungen der beiden Hochschulen, in welcher Form und auf welchen formellen Wegen neue Inhalte Eingang in neue oder bestehende Lehrveranstaltungen finden können.

Als wesentliches Ergebnis hat sich dabei herausgestellt, dass die Lehrenden Änderungen an den Inhalten bereits bestehender Lehrveranstaltungen einfacher vornehmen können als die Erstellung neuer Lehrveranstaltungen mit den Inhalten unseres Projektes, da diese dann erst eine Akkreditierung durchlaufen müssten, die in der Regel über zwölf Monate dauert. Die Übertragung der Ergebnisse wurde daher in bestehende Lehrveranstaltungen integriert.

Zudem kam der gemeinsame Gedanke auf, die Inhalte über einen speziellen MOOC (Massive Open Online Course) zu teilen. Die größte deutschsprachige MOOC-Plattform ist derzeit Iversity (www.iversity.org). Die Lehrinhalte würden dafür aus dem Projekt von uns gestaltet, die HNEE prüft, ob für die technische Umsetzung anderweitig Fördermittel einzuwerben sind. Sollte dies gelingen, würde die Übertragung der Projektergebnisse in die Lehre nicht auf die teilnehmenden Hochschulen begrenzt sein, sondern eine Vielzahl Interessierter kostenfrei erreichen!

Als dritte Partnerhochschule übernimmt die Technische Hochschule Mittelhessen (Gießen, Friedberg/Wetzlar) wesentliche Projektinhalte in ihren Lehrkanon. Nach intensiven Gesprächen, insbesondere mit Frau Prof. Dr. Möhring vom Fachbereich ‚Management und Kommunikation‘ wurde zunächst vereinbart, ein Konzept zu erarbeiten, welche Inhalte Eingang in Lehrveranstaltungen finden könnten.

Im Ergebnis hat dieses Konzept so überzeugt, dass daraus ein Angebot resultierte, eine eigene Veranstaltung im Umfang von 4 SWS ab dem Wintersemester 2016/17 dazu anzubieten. Nach Erarbeitung eines Entwurfs einer Modulbeschreibung durch uns wurde daraus gemeinsam mit der Geschäftsstelle des Fachbereichs ein Wahlpflichtmodul im Bachelorstudengang Logistikmanagement entwickelt. Das Modul wird in englischer Sprache unterrichtet.

Nach finalem Beschluss des Fachbereiches wurde ein entsprechender Lehrauftrag für sowohl das WS 2016/17 wie das SS 2017 an Herrn Dr. Helmke erteilt.

Der folgende Auszug aus der Modulbeschreibung gibt die wesentlichen Inhalte des Studienmoduls wieder:

Learning Unit 1: Introduction into Sustainable Procurement and Supplier Management

- Procurement as Part of Production Processes, Differences between Private and Public Procurement
- Concept, Definitions and Aims of Sustainability Management
- Business Drivers and Restrictions for Sustainability Management
- Understanding the external Landscape of a Business:
 - (Part 1): Procurement and Supply Chain Management
 - (Part 2): Stakeholder Interest and Value

Learning Unit 2: Managing Sustainable Procurement and Supply Chains

- Establishing Visions, Aims, Measures for a Code of Conduct for Sustainable Procurement
- Mapping the Supply Chain: Determining the Scope; Supplier Segmentation and Risk Management
- Engaging with Suppliers: Communication, Monitoring and Evaluation
- Roles and Responsibilities, SSCM (Sustainable Supply Chain Management) Governance
- Legal Action, Industry Standards, Collaboration and Multi-Stakeholder Partnerships
- Tracking and Communicating Performance: Setting Standards

Learning Unit 3: Sustainable Procurement and Supplier Management in Practice: Business Cases

- Presentation of excerpts of SSCM Visions, Aims and Measures of Global Companies: Real Engagement or Greenwashing?
- Presentation of SSCM Visions, Aims and Measures of First Mover Companies: What are their Drivers?
- Business Case in Detail: Example of a SME 'Networked Company': premium-cola

Diese Entwicklung hat unsere ursprüngliche Absicht, als ein Teil in bestehende Vorlesungen Eingang zu finden, bei weitem übertroffen. Aufgrund des hier zu erwartenden Umfangs wird ein größerer Teil der Kapazitäten für die Übertragung des Konzeptes auf die Hochschulen sicherlich in die Kooperation mit der THM fließen. Wegen der Verbreitung unseres Konzeptes auch an anderen Standorten sowie in anderen Studienschwerpunkten werden die Kooperationen mit der Alanus Hochschule und der HNEE Eberswalde aber natürlich weiterverfolgt.

Aus der Zusammenarbeit mit Frau Prof. Dr. Möhring und der Darstellung unseres Stakeholderansatzes hat sich im Rahmen einer intensiven Diskussion auch die Übertragbarkeit

dieses Ansatzes auf die Bewältigung der Flüchtlingskrise in Deutschland ergeben. Unsere These war, dass insbesondere das zivilgesellschaftliche Engagement ganz wesentlich zur Bewältigung bisher beigetragen hat und dieses allein mit staatlichem Handeln nicht möglich gewesen wäre. Daraus entstand die Idee, dieses in ein Forschungsdesign einfließen zu lassen, das Frau Prof. Dr. Möhring und wir dann in den letzten Monaten auch entwickelt haben. Im Ergebnis stand dann ein ‚research paper‘, das im ‚peer review‘ begutachtet wurde und als Kongressbeitrag für den Jahreskongress der ‚European Operations Management Association‘ in Trondheim/Norwegen in der Kategorie ‚Humanitarian Supply Chain Management‘ angenommen wurde. Prof. Möhring und Dr. Helmke haben im Juni 2016 auf dem Kongress den Stakeholder-Ansatz vorgetragen.

Dieses findet zwar alles vollständig außerhalb der Förderung des Projektes statt, zeigt aber das Potenzial des Ansatzes sehr gut auf und beweist auch das substantielle Interesse auf internationaler Ebene an diesem Ansatz.

Im Rahmen der Verbreitungsarbeit des Projektes wurde der Kontakt zu Prof. Dr. Jürgen Radel von der Hochschule für Technik und Wirtschaft Berlin intensiver, und auch dort ging die Integration in die Lehre über unser anvisiertes Ziel hinaus. Wir haben gemeinsam in einem Filmstudio der Universität eine Serie von 23 Videos aufgenommen, die Prof. Radel regelmäßig in seinen Vorlesungen verwendet, sein Kollege Prof. Dr. Kai Reinhardt ebenfalls. Nach Aussage von Prof. Radel werden damit pro Semester regelmäßig über 1000 Studierende über die Ansätze und die „Gedankenwelt“ von Premium-Cola informiert. In BWL-Veranstaltungen mit herkömmlicheren Ansätzen fragt Prof. Radel die Studierenden nach Präsentation der gemeinsam präsentierten Videos: „Was würde Uwe Lübbermann von Premium-Cola von dem BWL-Ansatz halten“?, und „Was denken Sie, was ist Ihre ganz persönliche Meinung?“

Analog zu diesem Vorgehen plant Prof. Radel ein Lehrbuch. Dazu schreibt er:

„Ich habe gestern mit jemandem vom Verlag zusammengesessen und mit ihm darüber gesprochen, dass ich ein Lehrbuch zum Thema Einführung in die BWL schreiben möchte. Wir beide hatten ja schon mal vor einer gefühlten Ewigkeit darüber gesprochen. Dabei will ich „neue BWL“ vermitteln. Mein Konzept kennst Du ja grob. Der Fokus soll weg von Konzernen und höher schneller weiter, hin zu kleinen, mittelständischen und modernen nachhaltigen Formen. Der Verlag ist bis jetzt begeistert und ist der Meinung, dass genau das gebraucht wird. Das Buch soll 300-400 Seiten haben, 2019 erscheinen und sich an Erstsemester richten. Dabei würde ich gerne Premium und unsere Videos als ein Beispiel nutzen, das sich immer wieder durch die Kapitel zieht, durchaus auch mal kritisch betrachtet, aber vor allem als konkrete Idee, wie man es auch machen kann. Zusätzlich würde ich

versuchen andere Unternehmen / Kollektive zu gewinnen (Flying Roasters zum Beispiel). Wenn es so läuft wie geplant, dann erreichen wir noch mehr Studierende als bisher, was mich extrem freuen würde."

Auch diese Verbreitungsaktivitäten werden also nach Projektende fortgesetzt.

Parallel haben wir die HTW Berlin mit der Hochschule für nachhaltige Entwicklung in Eberswalde vernetzt, konkret mit Prof. Dr. Claudia Brözel, sowie mit der Universität Bremen, mit Prof. Dr. Georg Müller-Christ dort. Beide wollen die Videos mit einem ähnlichen didaktischen Vorgehen ebenfalls in ihre Vorlesungen integrieren. Damit werden in den nächsten Jahren noch mehr Studierende lernen, dass Wirtschaft auch anders und besser im Sinne der Nachhaltigkeit gehen kann.

Im weiteren Verlauf des Projektes planen wir, die Videos mit diesem didaktischen Konzept weiteren Hochschulen anzubieten.

Öffentlichkeitsarbeit/Transfer

Neben dem Transfer der Ergebnisse an die Hochschulen und dem „Binnentransfer“ der teilnehmenden Unternehmen untereinander, sollten das Projekt als solches ebenso wie die Ergebnisse der einzelnen Projekte in die Öffentlichkeit transportiert werden.

In diese Kategorie ordnen wir auch die Unternehmen ein, die das Projekt mit ersten Workshops mit uns begonnen haben, die dieses jedoch aus verschiedenen Gründen nicht bis zum Ende der Workshopreihe mit uns abgeschlossen haben (Insolvenz, Strategiewandel etc.).

Dennoch tragen diese Unternehmen und deren beteiligte Mitarbeiter durch Berichte über unsere Workshops und den Umweltmanagementansatz von Premium-Cola zur Verbreitung dieses Ansatzes bei. Dieses sind die folgende Unternehmen gewesen:

- Oktoberdruck AG, Berlin
- Verein für Mobile Machenschaften, Hamburg
- Stone Brewing, Berlin
- Little Big Things, München/Hamburg

Auf Vorträgen über premium-cola wurde von Herrn Lübbermann bei verschiedenen Gelegenheiten auch das Projekt vorgestellt und die Möglichkeiten der Teilnahme erläutert. Hier seien nur einige Veranstaltungen des zweiten Halbjahres 2017 genannt, von denen als Rückmeldungen konkrete Interessen an weiterem Know-How-Transfer bekundet wurden:

- Hochschule Heilbronn (internationale Studiengänge MIBIM und MITM)
- Quadriga University Berlin (Tagung Change Management)
- Versuchs- und Lehranstalt für Brauerei Berlin (Risk Management)
- Fresenius-Universität Köln (Nachhaltigkeitstagung)
- Kühne Logistics University Hamburg (Konferenz Ökologie in der Wirtschaft)
- Handelskammer Hamburg (Klimawoche, Konferenz zu ökologischen Preisen)
- Kreatives Unternehmertum bei Nürnberg (Tagung zu sinnstiftender Arbeit)
- Kampnagel Hamburg (Open Space zu disruptiven Innovationen)
- manager lounge leaders network, Hamburg (Unternehmen anders denken)
- KarmaKonsum Konferenz, Frankfurt (Wege zu nachhaltigem Lebensstil)
- Heinrich-Böll-Stiftung Berlin (Tagung Social Entrepreneurship)
- Universität Mannheim (Internationaler BWL-Studiengang für Führungskräfte)
- Daimler AG (Programm Leadership 2020 für internationale Führungskräfte)
- Universität Bamberg (Seminar zu ökologischer Logistik-Organisation)

- Brasilianische Botschaft Berlin (Tagung zu Nachhaltigkeit im Handel)
- Bundesverband der Personalmanager Berlin (Managementkongress)

Zu den Unternehmen, die daraus ihr Interesse an einer Teilnahme an einer Workshop-Reihe (dann nach Ablauf der Projektförderung durch die DBU) bekundet haben, gehören:

- DB Systel, IT-Abteilung der Deutschen Bahn
- Völkel, Hühbeck
- Demeter, Darmstadt
- Lufthansa, Frankfurt
- True Fabrics, Hamburg
- Hofgemeinschaft Weide-Hardebek
- Collabor. Centre on Sustainable Consumption and Production, Wuppertal
- UnternehmensGrün, Darmstadt
- Melitta, Minden

Durch die regelmäßige Verbreitungs-Arbeit sind auch Kontakte zu mehreren Unternehmen entstanden, die teils nur punktuell und teils regelmäßig bei ihrer Weiterentwicklung (aber immer für die Unternehmen kostenlos) begleitet wurden. Da wir schon verschiedenste am Workshop teilgenommene Unternehmen präsentiert haben, wurden die folgenden nicht in den o.g. Beschreibungen detailliert dargestellt. Eine Auflistung:

- COST Corinna Stieren Lebensmittelproduktion, Hamburg
- Jamu lifestyle-Getränke, Hamburg
- Coase Kohl & Meis GbR Getränke, Kyllburg
- Pharmatio Medikamententests, Wedel
- Scribershub Autorenvermittlung, Hamburg
- Teedeeler Teehandel, Hamburg
- Ministry Group, Hamburg

Weiterhin haben sich einige Kontakte zu Hochschulen ergeben, die einen Transfer der Ergebnisse begrüßen würden:

- Hafencity Universität, Hamburg (Prof. Dr. Bernd Kniess)
- Hochschule Heilbronn (Prof. Dr. Kathrin Köster)
- hochschule fresenius, Hamburg (Prof. Dr. Joost van Treeck)

- Hochschule Karlsruhe (Thorsten Schmiady)
- Leuphana Universität Lüneburg (Prof. Dr. Sabine Remdisch)

Für den Lauf des Jahres 2018 sind bereits weitere Veranstaltungen vereinbart, auf denen auf das Projekt hingewiesen wird:

- Leuphana Universität Lüneburg (Ethikkurs für berufsbegleitende MBA)
- Demeter Jahrestagung Amelinghausen
- Biofach 2018 Nürnberg
- Führungskräfte-seminar der Lufthansa
- Deutsche Bahn (Abteilungsentwicklung DB System)
- Fresenius-Universität Hamburg
- Universität Mannheim (gemeinsame BWL-Vorlesung aller Studiengänge)
- Thales-Akademie Freiburg
- Hochschule Heilbronn
- Daimler (Führungskräfte-tagung Heidelberg)
- Universität Flensburg
- Universität Lübeck

Die Verbreitungsarbeit führt mittlerweile dazu, dass es eine immer größere internationale Reichweite gibt. So gab es im laufenden Jahr 2018 bereits Veranstaltungen mit und über Premium-Cola an folgenden Orten (alle Reisen wurden natürlich umweltfreundlich per Bahn durchgeführt):

- RMLL Saint-Etienne
- Royal Holloway University England
- Think.dk Kopenhagen
- University of Leicester
- Palais Eschenbach Wien
- The DO School London
- Fachhochschule Wien

Die projektbezogene Website befindet sich im kontinuierlichen Aufbau, ist veröffentlicht und unter <http://www.premium-nachhaltig.de> erreichbar. Die Inhalte werden nun sukzessive aufgebaut und ergänzt, die genauen Inhalte der Berichte über die Unternehmen bzw. konkreten

Projekthinhalte müssen aus Gründen der Einhaltung der Vertraulichkeit aber einzeln von den Projektunternehmen freigegeben werden.

Als Vorläufer einer zentralen Abschlussveranstaltung in Hamburg haben wir Anfang Januar 2018 auf der demeter-Jahrestagung präsentiert, wie im Mehrklang zwischen demeter, Grell Naturkost, der Hofgemeinschaft Weide-Hardebeck und Völkel neue Ansätze in assoziativer Vermarktung und Zusammenarbeit gelebt werden. Unser Ansprechpartner bei demeter dazu:

“Über die theoretischen Grundlagen und Möglichkeiten für ein anderes Wirtschaftsleben sprechen wir schon seit 100 Jahren. Wichtig ist, dass wir es endlich mal konkret versuchen.”

Da bestand also durchaus Handlungsbedarf. Ebenso haben wir auf der Biofach 2018, der Leitmesse für Bio-Lebensmittel, im Rahmen des Traineeprogramms Ökolandbau den im Programm geförderten Führungskräften gegenüber dargestellt, wie sich solche Ansätze auch auf andere Kooperationen übertragen lassen.

Diese Öffentlichkeitsarbeit für die Inhalte eines stakeholderorientierten Umweltmanagements und die Erfahrungen durch das von der DBU-geförderten Projekts werden wir kontinuierlich fortsetzen.

Abschlussveranstaltung

Die finale Abschlussveranstaltung des Förderprojektes hat dann am 7./8. April 2018 auf der Fachmesse „hamburg.bio“ in der Handelskammer in Hamburg stattgefunden. Hier wurde in einem Vortrag das gesamte Projektvorgehen beschrieben sowie den Zuhörern aus Unternehmensvertretern, Konsumenten und Pressevertretern zahlreiche Beispiele beschrieben, wie offene Kommunikation mit dem Ziel einer win-win-win-Situation für Unternehmen, Mitarbeiter und Verbraucher (und damit auch der Umwelt insgesamt) zu nachhaltigen Verbesserungen in Produktionsverfahren führen kann.



Bild 1: Fachmesse „hamburg.bio“



Bild 2: Vortrag auf der Abschlussveranstaltung des Förderprojektes



Bild 3: Vortrag/Diskussion der Projektergebnisse

An der Veranstaltung haben neben Vertretern der in Hamburg ansässigen Projektunternehmen Tricargo, Seniorengarten und Medaktiv auch Meta Mate aus Berlin teilgenommen. Die Veranstaltung war in das Programm der Messe „hamburg.bio“ integriert, daher haben auch einige Besucher ohne vorherigen Projektbezug die Gelegenheit genutzt, sich über das Förderprojekt zu informieren.

Nach der Präsentation des Projekts und der Ergebnisse entwickelte sich eine intensive Diskussion, die anhand der vom Publikum gestellten Fragen erkennen ließ, dass das Projekt und die Inhalte auch nach der Förderphase durch die DBU interessant bleiben. So wurde beispielsweise relativ kritisch und teils verwundert nachgefragt, wie denn ein Geschäftsbetrieb ohne schriftliche Verträge, aber mit sehr weitreichendem Austausch zwischen dem Betrieb sowie den Lieferanten und Kunden, in der Praxis realisierbar ist.

Auch zu den einzelnen Unternehmensthemen gab es interessierte Rückfragen, so beispielsweise zum Thema „Wasser sparen“, was trotz anderslautender Kampagnen der vergangenen Jahre in den meisten Gebieten Deutschlands schlicht nicht nötig oder sogar kontraproduktiv ist. Es wurde auch hinterfragt, ob das Betriebssystem von Premium-Cola 1:1 auf andere Unternehmen übertragbar wäre, bzw. über Schritte gesprochen, wie sich Teile übertragen lassen. Die sich so entwickelnde Diskussion wurde sehr lebendig geführt, und dabei war hilfreich, dass auch Vertreter der Projektunternehmen anwesend waren und sich gegenseitig sowie auch den anderen Teilnehmenden davon berichten konnten, dass die Übertragung des „Betriebssystems“ von Premium-Cola zwar immer individuell anders, aber immer (mit Anpassungen) möglich ist. Die Diskussion dazu und der Austausch zwischen den Teilnehmenden wurden auch nach dem Ende der Veranstaltung fortgesetzt, und es wurden Kontaktdaten für weitere Gespräche ausgetauscht. Wir sehen die Veranstaltung daher als vollen Erfolg und gelungenen Abschluss der geförderten Projektphasen.

Abweichungsanalyse

Abweichend von den ursprünglichen Planungen bei Antragstellung und vor Beginn des Projektes wurden auf ausdrücklichen Wunsch der Projekt-Unternehmen die Workshops nicht zweitägig sondern eintägig durchgeführt, dafür aber 6-8 Workshops je Unternehmen statt nur 3-4. Im Ergebnis wurden damit die Unternehmen in gleichem Umfang wie in der Planung betreut, durch die häufigeren Treffen konnte sich aber stärkeres Vertrauen zwischen den Projektteams und uns als Prozessbegleitern aufbauen. Allerdings war diese Änderung mit einem größeren zeitlichen Reiseaufwand verbunden. Die erhöhten Reisekosten wurden durch eingesparte Übernachtungskosten weitgehend kompensiert, so dass dieses fast kostenneutral war.

Die Gewinnung der Projektpartner; sowohl der Unternehmen wie der Hochschulen, stellte sich anfangs schwieriger dar als gedacht. Hier war mehr Zeit und Überzeugungsarbeit erforderlich als zunächst vorgesehen. Mit dem Abschluss der ersten Workshopreihen und unseren Berichten auf Multiplikatorentreffen wurde es aber nach und nach immer einfacher, so dass gegen Ende der Förderzeitraums festgestellt werden kann, dass die Nachfrage nach Begleitung bei weitem unsere Kapazitäten übersteigt.

Auch die Nachfrage nach Vernetzung war bei den ersten Projektunternehmen eher zurückhaltend und vorsichtig, sie haben sich oft in Sachen Nachhaltigkeit eher als defizitär empfunden und wollten daher ihre Informationen nicht anderen Unternehmen mitteilen. Mit dem Aufbau von mehr Vertrauen und den zahlreichen Berichten wird die Nachfrage nach Vernetzung aber immer größer. Die teilnehmenden Unternehmen erkennen, dass sie selbst gar nicht so defizitär sind, sondern es vielmehr einen Gewinn darstellt, von den Erfahrungen anderer gegenseitig lernen zu können. Da das Bedürfnis nach Vernetzung erst seit kurzem wächst und immer stärker wird, werden wir den entsprechenden internen Bereich der Projekt-Website nun auf- und ausbauen. Ein Webdesigner wurde Anfang Oktober 2017 damit beauftragt.

Hinsichtlich der Berufsverbände wie Industrie- und Handelskammern sowie Handwerkskammern mussten wir feststellen, dass diese auf der einen Seite in ihren Strukturen sehr unflexibel und nur wenig an dieser Form von Nachhaltigkeitsentwicklung interessiert waren, auf der anderen Seite diese aber auch (vielleicht deswegen) keine Rolle bei den interessierten Unternehmen spielen. Die Akquisition der Projektunternehmen fand daher vorwiegend über direkte Kontakte und Empfehlungen in Netzwerken statt, als dass sie über ständische Interessenvertretungen erfolgte.

Neben diesen vor allem zeitlichen Verschiebungen während der ersten Phasen des Projektes sind im Ergebnis in dieser Abweichungsanalyse aber vor allem erhebliche Abweichungen im positiven Sinne gegenüber der ursprünglichen Planung festzustellen.

Statt der in der Planung vorgesehenen 8-10 KMU wurden bisher 17 KMU in der Umsetzung des stakeholderorientierten Nachhaltigkeitsmanagements begleitet. Zwar haben vier Unternehmen den Prozess vor Beendigung abgebrochen, dieses aber jeweils aus Gründen, deren Ursachen nicht in einem Zusammenhang mit dem Projekt standen.

Statt nur Konzepte und Material für Ergänzungen bestehender Lehrveranstaltungen in Hochschulen zur Verfügung zu stellen, haben wir eigene Lehrveranstaltungen im Umfang von 4 SWS eigenständig und monothematisch zu den Kernthemen des Förderprojektes durchführen können und haben durch einen hohen Anteil ausländischer Studierender und deren besonderen Interesses an Nachhaltigkeitsmanagement eine Verbreitung des Themas auch in deren Heimatländer initiieren können. In Einzelfällen begleiten wir diese Studierenden bei der Umsetzung konkreter Nachhaltigkeitsprojekte in deren Heimatländern.

Darüber hinaus sind wir über die von Professorinnen und Professoren verwendeten Videos regelmäßig in den Lehrplänen diverser Studiengänge und absehbar auch in mehreren Universitäten und Hochschulen integriert.

Ebenso wie bei den Unternehmen ist die Nachfrage nach Lehrveranstaltungen, die wir selbst durchführen sollen, aktuell erheblich über der ursprünglichen Planung, so dass die Nachfrage mit unseren aktuell zur Verfügung stehenden Kapazitäten nicht erfüllt werden kann. Hier wird einer der Schwerpunkte bei der Fortführung des Projektes nach Abschluss der Förderphase liegen.

Fortführung des Projektes nach Förder-Ende

Auch nach Abschluss des Förderzeitraumes werden wir das Projekt fortführen. Zu den wichtigsten Elementen der Fortführung gehören:

- Fortführung der Öffentlichkeitsarbeit für das Projekt durch Veranstaltungen mit Multiplikatoren und über Medienberichterstattung
- Fortführung des Projekttransfers durch Akquisition von Transferprojekten mit weiteren KMU und anderen Organisationen (z.B. Stiftungen, Vereine)
- Buchveröffentlichung über den Projektansatz und -erfolge
- Fortführung der Verbreitung des Projektansatzes an Hochschulen über Gastvorträge und Lehraufträge
- Verbreitung und Branchen-Erweiterung des Premium-Betriebssystems 2.0

Für die weiteren konkreten Begleitungen von Unternehmen hinsichtlich der Verbesserung ihrer Umweltbilanz haben wir bereits weitere KMU für den Ansatz von Premium-Cola gewonnen und außerhalb des Fördervolumens mit Auftaktgesprächen für die konkrete Planung der Workshop-Reihen begonnen. Zu nennen sind hier aktuell:

Grell Naturkost

Ein Unternehmen, das seit den 80er Jahren mit ökologischen Produkten handelt, hat kaum Optimierungsbedarf in dieser Richtung? In der Praxis ist es leider so, dass auch in der Biobranche häufig konventionelle BWL-Mechanismen angewendet werden, was zu ökologisch schlechteren Ergebnissen führt. So sind z.B. Preise und damit Lieferwege und -distanzen häufig schwankend, die Einkommenssicherheit der Lieferanten und der Händler ist es dadurch auch, es wird aber trotz des eigentlich vorhandenen Wissens nichts an den Mechanismen geändert. Da liegt unser Ansatzpunkt für die Begleitung in diesem Projekt. Unsere Workshop-Begleitung soll mit der Hofgemeinschaft Weide-Hardebeck und der Kooperation mit Grell Naturkost beginnen, um dann in der Folge andere Handelspartner mit ins Boot zu holen.

Voelkel

Ein Getränkehersteller, der seit 1936 nach anthroposophischen und ökologischen Standards arbeitet, hat kaum Optimierungsbedarf? Tatsächlich ist es so, dass die Verhältnisse zwischen Erzeugern und Verarbeitern in der Bio-Branche häufig ebenfalls von konventionellen Marktmechanismen gesteuert werden. Dadurch gibt es regelmäßig schwankende Preise und Liefermengen, nicht eingehaltene Vereinbarungen, Lieferausfälle, Ressourcenverschwendungen und zusätzliche Aufwände auf allen Seiten. Wir haben uns mit den beteiligten Partnern zum Ziel gesetzt, Schritte in Richtung Nachhaltigkeit der Strukturen zu erarbeiten.

Fazit

Die beteiligten Unternehmen waren und sind sehr heterogen, was ihre Branche, Größe, Geschichte, aktuelle Lage und jeweils vorhandene Problemstellungen sowie die bisherigen Herangehensweisen betrifft. Die jeweils zu behandelnden Themen wurden primär von den Unternehmen gesetzt; daraus ergibt sich, dass der jeweilige Verlauf des Projektes sich sehr unterscheidet. Von strategischen Fragen der langfristigen Unternehmensaufstellung über konkrete regionale oder überregionale Liefernetzwerke bis hin zu sehr konkreten Einzelprozessen wurden Problemstellungen aufgegriffen und gemeinsam durch den kreativen Beitrag aller Beteiligten einer Lösung zugeführt. Die Einbindung von mehr Stakeholdern als zuvor bei Entscheidungen aller Art führt zu klügeren und auch im Umweltsinne deutlich nachhaltigeren Entscheidungen.

Der Schwerpunkt des Projektes bestand darin, die Beteiligten in eine enge Kommunikation und Abstimmung der gemeinsamen Ziele hinsichtlich Ökonomie, Ökologie und Sozialem zu bringen. Im Gegensatz zu anderen Nachhaltigkeitsprojekten stand deshalb die Methode und deren Verbreitung und Anwendung im Vordergrund vor der Erreichung konkreter messbarer Umwelt-Entlastungswirkungen. Daher wurde die Förderung bei der DBU auch aus dem Bereich „Umweltkommunikation“ zur Verfügung gestellt, um die Unternehmen mit dieser Kompetenz ohne eigenes Kostenrisiko zu überzeugen, an dem Projekt teilzunehmen. Gleichwohl haben sich in dem Projekt natürlich auch konkrete Umweltentlastungswirkungen durch das Projekt realisiert.

Die Gewinnung der Projektpartner; sowohl der Unternehmen wie der Hochschulen, stellte sich anfangs schwieriger dar als gedacht. Hier war mehr Zeit und Überzeugungsarbeit erforderlich als zunächst vorgesehen. Multiplikatorenorganisationen wie Handelskammer oder Handwerkskammern haben sich auf der einen Seite in ihren Strukturen als sehr unflexibel und nur wenig an dieser Form von Nachhaltigkeitsentwicklung interessiert gezeigt, auf der anderen Seite haben diese aber auch (vielleicht deswegen) keine Rolle bei den interessierten Unternehmen gespielt.

Mit dem Abschluss der ersten Workshopreihen und unseren Berichten auf Multiplikatortreffen wurde es aber nach und nach immer einfacher, so dass gegen Ende der Förderzeitraums festgestellt werden kann, dass die Nachfrage nach Begleitung bei weitem unsere Kapazitäten übersteigt.

Auch die Nachfrage nach Vernetzung war bei den ersten Projektunternehmen eher zurückhaltend und vorsichtig, sie haben sich oft in Sachen Nachhaltigkeit eher als defizitär empfunden und wollten daher ihre Informationen nicht anderen Unternehmen mitteilen. Mit dem

Aufbau von mehr Vertrauen und den zahlreichen Berichten wird die Nachfrage nach Vernetzung aber immer größer. Die teilnehmenden Unternehmen erkennen, dass sie selbst gar nicht so defizitär sind, sondern es vielmehr einen Gewinn darstellt, von den Erfahrungen anderer gegenseitig lernen zu können.

Die Nachfrage nach einer Teilnahme an dem Projekt wuchs bisher kontinuierlich, mit Beendigung der Förderung durch die DBU und die beiden Projektunternehmen Premium-Cola und publecon muss sich nun erweisen, ob die teilnehmenden Unternehmen nun auch bereit sind, die Kosten der Begleitung zu tragen. Als nächsten wichtigen Schritt gilt es daher, den interessierten Unternehmen auch den wirtschaftlichen Vorteil dieser Form von Umweltmanagement zu verdeutlichen, sei es durch direkte Kosteneinsparungseffekte oder durch eine Verbesserung der Kundenwertschätzung für stärker ökologisch orientierte Herangehensweisen.