

WIR TRAGEN VERANTWORTUNG FÜR MORGEN

Ausgewählte Beispiele nachhaltiger
Unternehmensführung im Mittelstand



Interview mit Prof. Dr. Lutz Michael Büchner, Vorstand EIAB e.V. und Prof. Dr. Klaus-Michael Ahrend, Vorstand der HEAG Holding AG und Honorarprofessor an der Hochschule Darmstadt



Nachhaltiges Denken und Handeln ist in den hessischen Unternehmensführungen kleiner und mittlerer Unternehmen (KMU) nicht nur angekommen, sondern lebendig. Bei einer Studie, die Professor Lutz Michael Büchner und Professor Klaus-Michael Ahrend für das Europäische Institut für Arbeitsbeziehungen (EIAB) mit 37 hessischen Unternehmen durchgeführt haben, hat sich gezeigt, dass sich ihre Anstrengungen zwar schwerpunktmäßig im ökologischen Bereich bewegen, aber auch zunehmend soziale Aspekte eine Rolle spielen. Wir haben mit den beiden Autoren über ihr Buch und die zentralen Erkenntnisse ihrer Studie gesprochen.

Warum braucht es eine Studie zum Thema Nachhaltigkeit in kleinen und mittleren Unternehmen in der Region Südhessen?

Büchner: Die bisherigen Publikationen beschränken sich meist auf größere Unternehmen. Für Unternehmen bis 249 Beschäftigte, also eben kleine und mittlere Unternehmen, gibt es eigentlich zwei Gründe, weshalb man sie in den Fokus nehmen muss: Erstens, weil sie ihre Aktivitäten nachhaltiger Unternehmensführung häufig nicht publik machen und zweitens, weil kleine Unternehmen und Mittelständler von ihren Abnehmern, also Unternehmen mit mehr als 500 Beschäftigten, die seit 2017 ihre so genannten nicht finanziellen Aktivitäten publizieren müssen, zunehmend verpflichtet werden, Nachhaltigkeitsstandards im ökologischen und sozialen Bereich, zum Beispiel auch im Bereich der Lieferketten, einzuhalten.

Ahrend: Wir sehen ergänzend dazu und unabhängig von der Corona-Krise die Chance, dass sich hessische Unternehmen mit dem Thema Nachhaltig-

keit wirtschaftlich erfolgreich positionieren können. Deswegen gibt es auch treffend das Begriffspaar Geschäftsmodell Nachhaltigkeit. Wir haben uns deshalb sehr gefreut, dass sich Wirtschaftsminister Tarek Al-Wazir in unserem Vorwort sehr deutlich positioniert und klar gemacht hat, dass Nachhaltigkeit wirtschaftlich erfolgreich sein kann.

Was sind eigentlich die zentralen Erkenntnisse Ihrer Studie?

Büchner: Man muss sich hier erstmal anschauen, wer bei der Studie überhaupt mitgemacht hat. Wir hatten Unternehmen aus der Dienstleistungsbranche und aus der Industrie, da sieht das natürlich teilweise unterschiedlich aus. Dann spielt natürlich die Größenordnung eine Rolle, wir haben Unternehmen mit drei bis hin zu 250 Beschäftigten. Es zeigt sich, dass es um Ökoeffizienz, um Ökoeffektivität und sehr stark um sozialen Zusammenhalt, also die gesellschaftliche Komponente, sowohl nach außen als auch nach innen, geht.

Ahrend: Es geht den Unternehmern darum, etwas beizutragen, mehr zu schaffen, als heute an Nachhaltigkeit da ist – und zwar sozial und auch ökologisch.

Unter den 37 Unternehmen, die sich beteiligt haben, finden sich Vertreter verschiedenster Branchen. Warum ist es für alle Branchen wichtig, in das Thema Nachhaltigkeit zu investieren?

Ahrend: Die EU hat vor, in einem großen Volumen Nachhaltigkeit bei Unternehmensgründern aber auch etablierten Unternehmen zu fördern. Und wir hoffen, dass dies in den kommenden ein, zwei Jah-

Information

Das EIAB wird das Buch mit dem Titel „Wir tragen Verantwortung für morgen - Ausgewählte Beispiele nachhaltiger Unternehmensführung im Mittelstand“ anlässlich des hessischen Tags der Nachhaltigkeit am 10. September in Darmstadt vorstellen.

Das Werk kann sowohl direkt über die net-library Verlagsbuchhandlung Darmstadt, order@net-library.de als auch über den Buchhandel erworben werden. Die ISBN des Buches lautet 978-3-87820-170-0.



ren in die deutsche und hessische Wirtschaftspolitik übersetzt wird. Und je früher man sich positioniert, desto besser ist es im Wettbewerb. Wir haben den Eindruck, dass es der jungen Generation wichtig ist, einen Sinn in ihrer Tätigkeit zu erkennen, eine sinnvolle Tätigkeit auszuüben. Deswegen ist es unabdingbar, wenn man junge Menschen für sein Unternehmen finden und daran binden will, sich mit nachhaltigen Geschäftsmodellen zu befassen. Und das gilt für jede Branche.

Büchner: Was wir feststellen, ist, dass es einen Generationenwechsel in den Unternehmen gibt. Man merkt, dass die Werte, die die nachfolgende Generation hat, sich von denen der vorherigen häufig unterscheiden. Das bedeutet, dass sich die Geschäftsmodelle oder die Herangehensweise daran ändern. Ökologie, Ökonomie und Soziales bedingen sich gegenseitig. Hier geht es auch um Nachhaltigkeit in einem anderen Sinne, nämlich um die Langlebigkeit eines Unternehmens – und da spielt zum Beispiel das Personal eine entscheidende Rolle.

Gibt es Auffälligkeiten in den Gemeinsamkeiten und Unterschieden zwischen den einzelnen Branchen?

Büchner: Es kommt darauf an: Wenn Sie ein Unternehmen haben, das Kunststoffprodukte herstellt, geht es ganz extrem um die ökologische Frage. Oder bei dem Schreiner aus dem Odenwald, der heimische Hölzer verarbeitet, oder dem Sanitärunternehmen oder dem Elektriker, die anfangen ihre Kunden zu den Themen umweltfreundliche Heizung, Solarenergie oder Elektromobilität zu beraten, steht natürlich die Ökologie im Mittelpunkt. Aber im Dienstleistungssektor spielt das allerdings eine eher untergeordnete Rolle. Wir haben in unserer Studie zum Beispiel eine Personalvermittlungsgesellschaft, für die ihr gesellschaftliches Engagement im Mittelpunkt steht. Es hängt halt vom jeweiligen Geschäftsmodell ab.

Ahrend: Was wir bei den 37 Unternehmen, die wir befragt haben, auch gemerkt haben, ist, dass es so ein paar Dinge gibt, die sich wiederholen. Viele engagieren sich ehrenamtlich und lassen auch zu, dass sich die Mitarbeiter engagieren. Genau das macht ja den sozialen Kitt der Gesellschaft aus – und das kann glaube ich jeder übernehmen.

Die Corona-Krise hat uns deutlich vor Augen geführt, wie zerbrechlich die globale Wirtschaft und globale Wirtschaftsketten sind. Wie kann eine nachhaltige Unternehmensführung dazu beitragen, dem entgegenzuwirken?

Büchner: Gerade im Medizin- und Pharmaziesektor sehen wir jetzt im Nachhinein, dass bei der Globalisierung offensichtlich etwas falsch gelaufen ist. Daraus ergibt sich natürlich, dass Unternehmen, die von der Globalisierung der Lieferketten sehr stark betroffen sind, zunächst einmal schauen müssen, wie kriege ich das auf meinem Markt hin und schau, dass ich viele Dinge von einer globalen zurück auf eine regionale Ebene verlagere. Aus diesem Grund ist die Transparenz in den Lieferketten und die Debatte um ein Lieferkettengesetz sehr wichtig. Inzwischen fordert ja nicht nur die Politik, sondern zunehmend auch Industrieverbände ein solches Gesetz. Und da sind wir ganz schnell bei den Menschenrechten: Hier spielt es eine ganz wichtige Rolle, unter welchen Gesichtspunkten gearbeitet wird.

Ahrend: Wenn man es auf die Frage, wie man ein Unternehmen führt, zurückführen möchte, muss der Gewinn natürlich größer null sein, es geht eben nicht ohne. Als Zweites achten viele Unternehmen, wie wir auch, auf die regionale Wertschöpfung. Wie viel vom Umsatz kommt zurück in die Region. Wenn ich das wichtig finde, muss ich mir jedes Jahr die Rechnungen ansehen und kann versuchen, diese Kennzahl zu erhöhen. Und es wird sicher jeder nachvollziehen können, dass es den sozialen Zusammenhalt stärkt und den Verkehr mindert, wenn

man nicht alles auf Teufel komm raus in Asien beschaffen will, sondern die regionale Wertschöpfung und den regionalen Zusammenhalt im Blick behält.

Glauben Sie, dass unternehmerisches Engagement in das Thema Nachhaltigkeit die Arbeitswelt der Zukunft positiv verändern kann?

Büchner: Ich bin bei kleinen und mittleren Unternehmen, also zum Beispiel dem Metzger oder dem Schreiner, davon überzeugt, da es hier auf den Verbraucher ankommt. Daneben spielt bei kleinen und mittleren Unternehmen die Freiwilligkeit eine wichtige Rolle. Außerdem wird der regulatorische Druck auf große Unternehmen, wenn es um die Einkaufsrichtlinien geht, immer größer. Kleine und mittlere Unternehmen befinden sich häufig in einer Art „Sandwichsituation“. Zum einen sind sie Kunden und müssen beim Einkauf Nachhaltigkeitskriterien beachten, zum anderen verlangen die Abnehmer ihrer Produkte beziehungsweise Leistungen, dass sie den ökologischen und sozialen Anforderungen entsprechen. Das betrifft sowohl das Unternehmen als Kunde in der Wertschöpfungskette als auch den Endverbraucher. In dieser Gemengelage spielt nachhaltige Unternehmensführung eine oft komplexe, aber auf jeden Fall zentrale Rolle. Jedenfalls führt nachhaltige Unternehmensführung zu Wettbewerbsvorteilen. Dabei geht es nicht darum „ob“ sondern „wie“ Gewinne gemacht werden.

Nicht zu vergessen ist in diesem Zusammenhang, dass KMU von dem aktuellen Fachkräftemangel besonders betroffen sind. Um geeignete Beschäftigte für ihr Unternehmen zu interessieren und qualifizierte Arbeitnehmer/innen in ihrem Unternehmen zu halten (sog. employer branding) ist es wichtig, ein überzeugendes Konzept nachhaltiger Unternehmensführung nicht nur zu entwickeln sondern, auch zu publizieren.

Ahrend: Wir sehen bei den 37 von uns porträtierten Unternehmen viele gute Ansätze, die auch als Vorbilder gelten können. Darunter sind viele Familienunternehmen, die eine wirklich wichtige und gute Rolle spielen. Dabei ist unser Buch keine Fibel. Sondern es soll anregen, dass eine oder andere aus den Beispielen herauszugreifen und das eigene Unternehmen dadurch ein Stück weit besser zu machen. Das Schöne an diesen Porträts ist, glauben wir, dass sie sehr praxisnah und eingängig sind und dadurch weiterhelfen können.

Büchner: Es ist uns wichtig, dass es Beispiele sind, die zum einen zeigen, welche Anstrengungen kleine und mittlere Unternehmen in Hessen bereits machen, um nachhaltig zu wirtschaften und zum anderen gegenüber anderen Unternehmen, die noch nicht so weit sind, einen gewissen Nachahmungseffekt auszulösen. Das war der Grund, weshalb das Land Hessen das Projekt unterstützt hat. Uns ist es wichtig, dass das Wirtschaftsministerium weiterhin ein Interesse daran hat, über Südhessen hinaus etwas in dieser Richtung zu tun. Wir müssen etwas dafür tun, die Notwendigkeit nachhaltigen Wirtschaftens stärker in das Bewusstsein zu rücken. Deshalb ist es wichtig, dass der hessische Wirtschaftsminister Tarek Al-Wazir bereit war, das Vorwort zu unserem Buch zu verfassen.

Nachhaltigkeit ist natürlich auch immer ein Thema der unternehmerischen Eigenverantwortung, bedarf aber auch der Förderung. Was kann die Politik tun, um Unternehmer zum Invest in dieses Thema zu animieren und zu unterstützen?

Ahrend: Die EU ist dabei, den Green Deal zu beschließen, der aus zwei wesentlichen Elementen besteht. Einmal aus der wirtschaftspolitischen Seite. Dort sollen über verschiedene Förderungen Unternehmen zum Umdenken motiviert werden. Das kann ganz einfach sein, zum Beispiel, indem man Energie spart. Da lassen sich viele Hebel ansetzen, weil jeder davon profitiert, da es sich meist sehr schnell rechnet. Unternehmen können aber auch

profitieren, wenn neue Ideen, neue Innovationen entstehen – und das ist der andere Teil des Green Deal. Hier kann die regionale Politik unterstützen, weil es um die Forschung in Deutschland, in Hessen, in Südhessen geht. Der zweite Teil des Green Deal liegt also im Zusammenwirken von Wirtschaft und Wissenschaft, da ist immer noch viel für die Nachhaltigkeit möglich. Und das kann uns allen nur helfen, weil es dafür durch die EU auch zusätzliches Geld gibt – und hier kann die Landesregierung motivieren, sich zu beteiligen.

Das Interview führte Sascha Diehl



Information

Über drei Jahre hinweg hat das Europäische Institut für Arbeitsbeziehungen (EiAB) e.V. mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) nahezu fünfzig Beschäftigte kleiner und mittlerer hessischer Unternehmen (KMU) zu so genannten Nachhaltigkeitsbeauftragten mit Zertifikat qualifiziert. Die in diesem Projekt gewonnenen Erfahrungen waren letztlich der Anstoß, mehr über die bereits etablierten Aktivitäten der Unternehmen in Sachen nachhaltiger Unternehmensführung herauszufinden.

Das im Jahr 2019 begonnene, vom Land Hessen unterstützte Projekt, zielte auf die Sammlung von Positivbeispielen nachhaltiger Unternehmensführung kleiner und mittlerer Unternehmen in Hessen ab. Es wurde ein Fragebogen an KMU unterschiedlicher Größe und aus unterschiedlichen Branchen erstellt, dessen Zielsetzung es war, sowohl aus dem Industrie- als auch aus dem Dienstleistungsbereich zu erfahren, auf welche Weise man „Verantwortung für morgen“ trägt.

Dabei standen folgende Fragestellungen im Fokus:

- Was motiviert die Unternehmen, nachhaltig zu wirtschaften?
- Welche Strategien nachhaltiger Unternehmensführung wurden entwickelt und mit welchen Maßnahmen werden diese umgesetzt?
- Was planen sie für die Zukunft?

Projektpartner des von Prof. Dr. Lutz Michael Büchner geleiteten EiAB aus Alsbach-Hähnlein an der Bergstraße sind Professor Klaus-Michael Ahrend von der HEAG in Darmstadt, das RKW Hessen in Kelsterbach, die VRM mit Sitz in Mainz und die Verlagsbuchhandlung Toeche Mittler aus Darmstadt.