



Nachhaltiges Wirtschaften wird mehr und mehr zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Und das auch im Mittelstand oder Handwerk. Foto: dpa



Professor Lutz Michael Büchner Foto: Claus Völker

# „Wer einen Baum fällt, soll einen neuen pflanzen“

» **ALS BACH-HÄHNLEIN.** Das neue Normal zukunftsbezogenen Wirtschaftens ist ganz anders. Klimawandel, Dieselskandal oder Verwerfungen durch nezeitliche Sklavenarbeit bei Subunternehmen, die für große Namen tätig sind, haben viele zum Nachdenken gebracht. Das führt dazu, dass der ökologische und soziale Fußabdruck bei Firmen aller Größenordnungen immer wichtiger wird. Denn die Kunden suchen nach Transparenz und Authentizität.

Hier soll das Buchprojekt „Wir tragen heute Verantwortung für morgen“ Handlungshilfen und Anregungen auch für KMUs geben. Wir sprachen mit Initiator Prof. Dr. Lutz Michael Büchner vom Europäischen Institut für Arbeitsbeziehungen (EIAB) aus Alsbach-Hähnlein.

**Herr Professor Büchner, das Tagesgeschäft verlangt dem Management schon viel ab. Warum gehört der Punkt Nachhaltigkeit heute jedoch unbedingt zu jedem Geschäftsmodell?**

Das hat damit zu tun, dass die Probleme im ökologischen und vor allem auch im sozialen Bereich zunehmen und sich zugleich wesentlich verändert haben. Das heißt, Unternehmen jeder Größe müssen sich damit befassen. Der Begriff stammt übrigens aus der Waldwirtschaft und sagt vereinfacht: Wer einen Baum fällt, soll einen neuen pflanzen. Es geht nicht um die Frage, ob ich Gewinne mache, sondern wie.

**Was heißt das?**

Unternehmen können im Wettbewerb untereinander, aber auch vertikal nur bestehen, wenn sie Grundsätze nachhaltiger Unternehmensführung tatsächlich praktizieren.

**Vertikal meint Lieferbeziehungen zwischen KMU und Großkonzernen, wo**

**derlei sogar meist die Eintrittskarte darstellt?**

Die 2017 in Kraft getretene CSR-Richtlinie (CSR steht für Corporate Social Responsibility: Unternehmerische Gesellschaftsverantwortung) soll helfen, dass nachhaltige Aspekte vorankommen. Darüber hinaus gibt es gerade bei den Großunternehmen Einkaufsrichtlinien, die diese Gesichtspunkte ganz stark im Fokus haben. Das heißt, sie verlangen von ihren

Lieferanten enorme Dinge. Das Problem, das dahintersteckt: Der Einkaufsmanager wird von seinem CEO angewiesen zu billig, billig, billig. Bisweilen bleiben die hehren Grundsätze deshalb in der Folge schon mal auf der Strecke. Das will zum Beispiel VW ab dem 1. Juli ändern.

**Wobei es gerade bei Dienstleistungen besonders hoch hergeht.**

Dass hier Sub-Sub-Sub-Unternehmer die Arbeit erledigen, ist ein Riesenproblem, gerade in der Transportbranche. Ein wichtiger politischer Ansatz ist deshalb die Nachunternehmerhaftung.

**Nachhaltigkeit – künftig eine deutsche Tugend im internationalen Wettbewerb neben Qualität und Zuverlässigkeit des Made in Germany?**

Das ist ein Muss. Aber keine deutsche Tugend, keine nationale Veranstaltung. Die Anforderungen werden größer, CSR heißt übersetzt ja nicht soziale, sondern gesellschaftliche Verantwortung. Daraus folgt, dass wir als Kunden diese Nachhaltigkeit verlangen. Ob das faire Produkte sind, Bioprodukte, ob es um Tarifreue geht etc.

**Manche sehen in alldem Hokuspokus und Greenwashing. Was entgegnen sie denen?**

Diese Skeptiker haben nicht verstanden, dass Nachhaltigkeit à la longue zu einem Wettbewerbsvorteil führt. Es braucht eine ganzheitliche Betrachtung des Geschäftsmodells, also eine Betrachtung aus ökonomischer, ökologischer und sozialer Sicht. Das geht damit los, dass ich mir Leitlinien gebe. Ich habe das gerade mit einem Handwerksbetrieb durchgespielt. Was verlange ich von meinen Beschäftigten, wie gehen die mit ihren Kunden um, wie wird das eingehalten, wie ist die Feedback-Kultur? Oder Fragen der Emissionen und des Recyclings.

**Mancher wird sagen: Kann ich mir nicht leisten. Wie steht es um den Kostenaspekt solcher Maßnahmen? Manchmal geht es ja auch kostenneutral – ist nur ein anderer Denkansatz nötig?**

Ja und nein. Zunächst geht es darum, die Idee zu verinnerlichen. Finanziell kann es sehr wohl eine Rolle spielen. Man kann Auftraggeber verlieren, weil sich mit ihnen die eigenen Grundsätze nicht einhalten lassen – etwa in Bezug auf CO<sub>2</sub>-Belastung. Das kann zunächst Geld kosten. Rentiert sich das? Meine feste Überzeugung: Auf Dauer ja. Bei manchen Banken bekommt man günstigere Kredite. Ein Schreiner spricht mit heimischen Hölzern beispielsweise andere Kunden an, meist zahlungskräftigere.

**Mit Blick auf das sensibilisierte Umfeld müsste man sagen: Jetzt oder nie, kein Zeitpunkt war bislang günstiger, sich mit CSR zu beschäftigen und derlei umzusetzen. Wenn ein Management damit beginnt, was sind die Parameter, um die unternehmerische Chance zu konkretisieren?**

Erst mal eine Bestandsaufnahme machen. Dann sagen, was ich will, was passt zur Firma. Das hängt von der Branche, vom Geschäftsmodell ab. Das nächste ist, Methoden zur Umsetzung zu entwickeln und die Beschäftigten

mitzunehmen – ein ganz entscheidender Faktor. Dann Nägel mit Köpfen machen und weiterentwickeln. Denn alles ist ein Prozess. Der Kreis schließt sich mit der Bewusstseinsänderung beim Kunden, was mit Aufklärung zu tun hat. Schlüsselbegriffe sind dabei Bildung und Sensibilisierung.

**Die Akzeptanz bei der Belegschaft ist wohl das wichtigste, die Denke dort zu verankern.**

Das ist ein ganz dickes Brett. Das merkt man beispielsweise auch bei der Integration von Migranten im Betrieb. Weil der Chef im Büro sitzt, braucht es Vertrauensleute. Das muss sich nach unten hierarchisch fortsetzen. Deshalb ist für die Umsetzung der Nachhaltigkeitsstrategie ein Beauftragter ähnlich wichtig wie ein Sicherheitsbeauftragter.

**Ist es nötig, sich personell von außen zu verstärken?**

Am Anfang muss der ökonomische, ethisch-moralische Ansatz stehen. Aber es besteht zudem sicher ein gewisser Beratungsbedarf – auch eine Aufgabe für die gemeinnützige RKW GmbH (RKW bedeutet Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft, die Red.). Wobei das sicher keine 100 Stunden sein werden. Die Umsetzung muss dann intern erfolgen. Dabei soll ja unser Buch eine gute Informationsplattform mit beispielhaften Lösungen sein.

Das Interview führte Achim Preu.

## Buchprojekt

Nachhaltige Geschäftsmodelle sind gut für jeden Unternehmer, heißt es. Folgende Vorteile werden in der Theorie aufgeführt: mehr Kundennutzen und damit höhere Loyalität, Differenzierung zum Wettbewerb, verbesserte Attraktivität als Arbeitgeber (Employer Branding), neue Anknüpfungspunkte für Kooperationen. Nach empirischen Studien rechnen sich solche Geschäftsmodelle besser als nicht-nachhaltige. Obwohl sich auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) mit dem Thema befassen, ist es oft vor allem eines der Großunternehmen, die größere Kapazitäten zur Umsetzung haben. Deshalb will hier das **Europäische Institut für Arbeitsbeziehungen e.V.** von Professor Dr. Lutz Michael Büchner ansetzen und das Engagement solcher KMUs darstellen und damit andere animieren, nachzuziehen: als Mutmacher, als Beispielgeber. Durch Berichte aus der Praxis sollen anschaulich Mehrwert und Potenzial verdeutlicht werden. Darüber hinaus soll das Buch mit digitaler Erweiterung eine erste Hilfestellung für Firmen und Handwerksbetriebe in den verschiedenen Handlungsfeldern des „Geschäftsmodells Nachhaltigkeit“ abbilden – plus Kontaktdaten und Literaturverzeichnis.

Was Professor Dr. Klaus-Michael Ahrend, Vorstand der Heag Holding AG, in einem akademischen Werk zum Thema publiziert hat, will Prof. Büchner nun praxisnah fortführen. Dafür sucht er noch KMUs, die sich und ihre Aktivitäten darstellen wollen. Das Projekt wird mit einem **Vorwort des hessischen Wirtschaftsministers Tarek Al Wazir** unterstützt. Unter anderem ist auch die RKW Hessen GmbH am Projekt beteiligt. Herausgeber ist das Europäische Institut für Arbeitsbeziehungen (EIAB) e.V. [www.eiab.de](http://www.eiab.de), E-Mail: [vorstand@eiab.de](mailto:vorstand@eiab.de)