



2006

» Nachhaltiges Wirtschaften im Mittelstand – Erfolgsfaktoren für zukunftsorientierte Unternehmen«

Studie zur HVB Summer Academy für Nachhaltiges Wirtschaften

HypoVereinsbank

Member of

 UniCredit Group



INHALT

2	VORWORT
4	EINLEITUNG: NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN IM MITTELSTAND – EIN PARADOXON?
6	NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT IM MITTELSTAND – VOM BUSINESS CASE ZUR UMSETZUNG
16	BENCHMARK-NACHHALTIGKEITS-ANALYSE: ERFOLGSFAKTOREN UNTER DER LUPE
27	HVB SUMMER ACADEMY: DER WORKSHOP
34	NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN IM MITTELSTAND – BEST PRACTICE-BEISPIELE
34	GETRAG: Erfolg mit Vision und Bodenhaftung
36	Grundfos Pumpenfabrik: Vorsprung durch Veränderung
39	HAWE Hydraulik: Nachhaltig erfolgreich
42	Weleda: Im Einklang mit Mensch und Natur
44	CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY-MANAGEMENT IN DER HYPOVEREINSBANK
48	ANHANG: AKTUELLE LITERATURHINWEISE UND INTERNET-TIPPS
	IMPRESSUM



Johann Berger, HVB-Vorstand
Firmenkunden und Freie Berufe
sowie Commercial Real Estate



Stefan Löbbert, Leiter
Nachhaltigkeitsmanage-
ment der HypoVereinsbank

VORWORT

Die Summer Academy für Nachhaltiges Wirtschaften ist eine Initiative der HypoVereinsbank mit dem Ziel, die Umsetzung Nachhaltigen Wirtschaftens zu fördern. Hierzu suchen wir insbesondere den Dialog zu unseren Kundengruppen. Wir haben mit der für uns wichtigen Gruppe der mittelständischen Unternehmen begonnen.

Unter der Schirmherrschaft von Prof. Charles Hopkins, Koordinator UNEP Sustainable Education Programm und Chair der United Nations University, sind unserer Einladung 13 Unternehmer aus dem Mittelstand gefolgt, um Konzepte zum Thema Nachhaltiges Wirtschaften für ihre Unternehmen zu erarbeiten und vorbildliche Ansätze zu diskutieren.

Was motiviert die HypoVereinsbank, eine solche Summer Academy für Nachhaltiges Wirtschaften im Mittelstand durchzuführen?

Wir zählen traditionell zu den führenden Mittelstandsbanken in Deutschland. Wir sehen uns als Partner mittelständischer Unternehmen und Unternehmer in allen Finanzfragen, aber auch in Themenfeldern der verschiedenen Märkte und im Bereich des modernen Unternehmensmanagements. Und wir gelten mit als führend im Bereich Nachhaltigkeit unter den Finanzdienstleistern. Zumindest bestätigen uns dies die internationalen Nachhaltigkeits-Ratingagenturen und unsere Listings in den entsprechenden Nachhaltigkeits-Indizes.

Die Grundsätze der Nachhaltigkeit sind bei uns auch ein wesentlicher Bestandteil des Mission Statements und der Integrity Charter der UniCredit Group als dem neuen konzernweiten Werterahmen der gesamten Bankengruppe, zu der die HypoVereinsbank seit kurzem gehört. Die Kernaussagen darin besagen unter anderem: Habe eine gute und korrekte Betriebsführung mit Wahrheitstreue und Transparenz, übernehme Verantwortung für dein Handeln und erfülle die Anforderungen deiner Anspruchsgruppen, weil dies die einzige dauerhafte Basis für den wirtschaftlichen Erfolg und das Überleben des Unternehmens ist. Unsere Anspruchsgruppen sind dabei Kunden, Mitarbeiter, lokales Gemeinwesen, Umwelt, Lieferanten und Geschäftspartner sowie Aktionäre und Kapitalmarkt.

Wir sind davon überzeugt, dass Nachhaltiges Wirtschaften nicht nur unsere Licence to Operate sichert und unseren Unternehmenswert mittelfristig steigert, sondern dass dies auf alle Unternehmen zutrifft.

Betrachtet man beispielhafte Themen aus diesem Bereich, so ist dies offensichtlich.

Ob es die Mitarbeiter – unser wichtigster Erfolgsfaktor – mit Aspekten wie moderne Arbeitszeit- und Entlohnungssysteme, Mitspracherechte, Aus- und Weiterbildung, Chancengleichheit, Arbeitssicherheit und Gesundheit und auch Arbeitsplatzsicherheit sind, oder der betriebliche Umweltschutz mit einem entsprechenden Umweltmanagementsystem und

den Maßnahmen zur Steigerung der Ressourceneffizienz – was gleichzeitig die Kosten senkt und die Erfüllung der umfassenden Umweltgesetze sicherstellt –,
oder die ökologische Produkt- und Dienstleistungsgestaltung, um den Anforderungen der Kunden gerecht zu werden,
oder ob es um die entsprechende Gestaltung der Lieferantenkette geht,
oder um Themen wie faires Verhalten in der Wirtschaft oder gesellschaftliches Engagement.

Welche konkreten Wege lassen sich im Mittelstand beschreiten, um gleichzeitig »ökologisch verträglich«, »wirtschaftlich profitabel« und »sozial förderlich« zu arbeiten? Eine Frage, die, wie wir meinen, mit Blick auf die sich wandelnden Ansprüche der Kunden, den immer intensiveren Wettbewerb und die Probleme unserer Gesellschaft von wachsender Bedeutung ist.

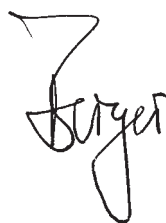
Kurz gesagt: Es gibt einen sehr guten Business Case zum Nachhaltigen Wirtschaften, wobei jedes Unternehmen je nach seiner individuellen Situation, Branche und Unternehmensstrategie seinen Weg dazu finden muss. Es gibt keine Patentlösungen, aber einen gemeinsamen Werterahmen.

Ein Zitat eines Unternehmers zur Summer Academy hat uns dazu besonders gut gefallen:

»...Was ihr als Nachhaltiges Wirtschaften diskutieren wollt, ist für mich einfach gutes, modernes Management. Wenn ich dies nicht umsetze, kann ich mittelfristig nicht erfolgreich bleiben ...«

Die Ergebnisse der Summer Academy sind sehr ermutigend. Wir haben seitens der HypoVereinsbank im Wesentlichen das erreicht, was wir erreichen wollten: Wir wollten die Umsetzung Nachhaltigen Wirtschaftens fördern und die Belange mittelständischer Unternehmen zu diesem Thema besser verstehen. Und wir wollten lernen, wo wir Hilfe anbieten können.

Die nachfolgende Studie: »Nachhaltiges Wirtschaften im Mittelstand – Erfolgsfaktoren für zukunftsorientierte Unternehmen« dient genau diesem Zweck. Wir würden uns freuen, wenn über diese Studie ein intensiver Dialog über Nachhaltiges Wirtschaften entstünde.



Johann Berger
Mitglied des Vorstands
der HypoVereinsbank



Stefan Löbbert
Leiter Nachhaltigkeitsmanagement
der HypoVereinsbank

NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN IM MITTELSTAND – EIN PARADOXON?

Die HypoVereinsbank ist ein Finanzinstitut, das traditionell eng mit der mittelständischen Wirtschaft verbunden ist. Um besser auf unsere Kunden eingehen zu können, setzen wir uns vielfach mit Themen auseinander, die sie bewegen. Warum dann ausgerechnet Nachhaltigkeit?

Als große Bank haben wir uns selbst den Prinzipien der Nachhaltigkeit verschrieben und halten diese für einen wichtigen Erfolgsfaktor. Wenn wir dieses Thema allerdings bei unseren Kundenberatern platzieren wollten, stießen wir nicht selten auf taube Ohren: Das sei nur etwas für große Unternehmen, nicht für unsere Klientel, den Mittelstand. Gleichzeitig ergab sich auf der Suche nach Erfolgsfaktoren für den Mittelstand immer wieder ein Muster, das präzise den Geist der Nachhaltigkeit trifft, ohne den Begriff ausdrücklich zu erwähnen.

Aus dieser Beobachtung und unserer Überzeugung von der zentralen Bedeutung der Nachhaltigkeit entwickelte sich eine These: Kann es sein, dass viele erfolgreiche mittelständische Unternehmen das, was wir etwas sperrig als »Nachhaltiges Wirtschaften« bezeichnen, bereits lange auf pragmatische Weise – wenn auch nicht überall in allen Facetten – umgesetzt haben?

DIE SUMMER ACADEMY

Aus diesen Überlegungen folgte schnell der Wunsch, diese Frage gemeinsam mit unseren Kunden zu untersuchen. Das Symposium »Perspektive Nachhaltiges Wirtschaften« auf der Bundesgartenschau 2005 in München erschien uns hierzu der richtige Rahmen. Allerdings wollten wir kein wissenschaftliches Symposium, sondern – so wie der Mittelstand es mag – eine pragmatische, handfeste Arbeitsatmosphäre.

Unserer Einladung zur Summer Academy folgten 13 mittelständische Unternehmen: vom Hersteller für Genussmittel über Automobilzulieferer bis hin zu einem IT-Dienstleister. Bei der Auswahl der Unternehmen haben wir besonderen Wert darauf gelegt, nicht nur die »üblichen Verdächtigen« (Umwelt- und Nachhaltigkeitspioniere) zu berücksichtigen, sondern auch ganz »normale« Unternehmen, die viel leichter Nachahmer finden werden.

BENCHMARKING – WIE DIE »GROSSEN«

Um es nicht bei einem Workshop zu belassen, führte die Nachhaltigkeits-Ratingagentur oekom research im Auftrag der HVB die individuelle Nachhaltigkeits-Benchmark-Analysen der teilnehmenden Unternehmen durch. Sie dienten als Grundlage für den Workshop. Diese Art der Analyse wurde bisher nur auf Großunternehmen angewandt und zur HVB Summer Academy eigens für den Mittelstand adaptiert. Ein echtes Novum.

Die Ergebnisse bestätigten unsere Vermutung: Ein Großteil unserer mittelständischen Teilnehmer konnte in den wichtigsten Feldern durchaus mit Großunternehmen mithalten.

UMSETZUNG IN DER SUMMER ACADEMY

In dem Workshop bearbeiteten die Teilnehmer ausgehend von ihrer eigenen Unternehmensstrategie und ihren Ergebnissen in der Nachhaltigkeitsanalyse ihr Nachhaltigkeitsprofil und mögliche Umsetzungspfade für ihr Unternehmen.

WARUM WEITERLESEN?

In dieser Studie erwartet Sie eine umfassende Darstellung des gesamten Prozesses der Summer Academy inklusive wichtiger theoretischer Grundlagen und Praxisbeispiele.

Nachhaltigkeitsmanagement wird in dieser Studie gleichzeitig theoretisch untermauert, praktisch überprüft und damit entmystifiziert.

Hierzu lesen Sie einen Beitrag von Herrn Prof. Schaltegger zum »Business Case« für Nachhaltigkeit und dessen Umsetzung, eine Darstellung der Benchmark-Methodik und -Ergebnisse von oekom research, eine Darstellung des Ablaufs der Summer Academy sowie Praxisprofile von vier teilnehmenden Unternehmen. Natürlich können Sie auch Wissenswertes über das Engagement der HypoVereinsbank erfahren und im Anhang kommentiertes Material zum Weiterlesen finden.

ERGEBNISSE ZUERST

Um Sie nicht zu lange auf die Folter zu spannen, hier einige der Ergebnisse der Summer Academy:

- Nachhaltigkeit ist kein neues Thema für den Mittelstand, lediglich ein neuer zusammenfassender Begriff für vielfältige Aktivitäten in Bezug auf gesellschaftliche Verantwortung.
- Was im Mittelstand teilweise fehlt ist das bewusste Ableiten der Nachhaltigkeitsstrategie aus der Unternehmensstrategie und die bewusste Gestaltung des individuellen Nachhaltigkeitsprofils.

- Mittelständische Unternehmen sind sich ihrer gesellschaftlichen Einbettung sehr wohl bewusst.
- Ein zentraler Unterschied zu Großunternehmen ist die entscheidende Bedeutung der Unternehmerpersönlichkeit und ihre Haltung zum Nachhaltigen Wirtschaften in ihrem Unternehmen.
- Der Mittelstand unternimmt zum Teil sehr viel zu den verschiedenen Themen. In der Regel erfolgt die Umsetzung sehr pragmatisch und hemdsärmelig, jedoch verkauft er sein Engagement zu wenig und zu bescheiden.
- Das Engagement stößt an Grenzen, sobald es keinen Wert für das Unternehmen schafft. Hier können weiterentwickelte moderne politische Rahmenbedingungen unterstützen, wenn sie vorbildliches nachhaltiges Handeln der Unternehmen belohnen.

Auf Grund des großen Anklangs der Summer Academy plant die HypoVereinsbank, dieses Projekt auch im Jahr 2006 fortzusetzen.



NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT IM MITTELSTAND – VOM BUSINESS CASE ZUR UMSETZUNG

Eine systematische Betrachtung und erfolgreiche Praxisbeispiele zeigen, dass ein intelligent gestaltetes Nachhaltigkeitsmanagement Kosteneinsparungen und eine Profilierung auf dem Markt ermöglichen oder gar zur Marktführerschaft verhelfen kann. Die zentrale Frage ist, wie die Potenziale für das eigene Unternehmen analysiert und das Nachhaltigkeitsmanagement erfolgswirksam ausgestaltet werden können.

NUR ÖKONOMISCHES NACHHALTIGKEITSMANAGEMENT IST WIRKLICH NACHHALTIG

Mittelständische Unternehmen sehen sich zunehmend mit Nachhaltigkeitsherausforderungen konfrontiert. Beim Versuch, ökologische und soziale Aspekte bei der Ausgestaltung von Unternehmensstrategie, Produkten, Dienstleistungen und Kommunikation verstärkt zu berücksichtigen, werden sehr unterschiedliche Erfahrungen gemacht. Während einige Unternehmen hohe Kosten und mangelnde Kundenresonanz beklagen, erweist sich Nachhaltigkeit bei anderen als ein bedeutender oder gar als der zentrale wirtschaftliche Erfolgsfaktor.

Angesichts der unterschiedlichen Erfahrungen stellt sich vielen mittelständischen Unternehmen insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Zeiten die Frage, wie Nachhaltigkeitsaspekte so berücksichtigt werden können, dass sie den Unternehmenserfolg stärken. Beim so genannten »Business Case of Sustainability« geht es darum, die Geschäftsrelevanz von Nachhaltigkeitsaspekten systematisch zu managen.

Auch auf einer volkswirtschaftlichen und politischen Ebene spielt das Nachhaltigkeitsmanagement mittelständischer Unternehmen eine zunehmende Rolle, stellt der Mittelstand doch sowohl mit seiner herausragenden Bedeutung für Bruttowertschöpfung, Investitionen, Arbeitsplätze und Steueraufkommen als auch mit seinem Innovationspotenzial das Rückgrat der deutschen Wirtschaft dar. Eine nachhaltige Entwicklung erfordert deshalb auch eine nachhaltige Entwicklung des Mittelstands.

STAND DER PRAXIS IN DEUTSCHEN UNTERNEHMEN

Die Ifo-Studie »Nachhaltiges Wirtschaften in Deutschland – Erfahrungen, Trends und Potenziale« zeigt, dass das Leitbild der Nachhaltigkeit zwar in großem Stil propagiert wird, die Umsetzung – vor allem in kleinen und mittleren Unternehmen – jedoch in den Kinderschuhen steckt. Zu ähnlichen Ergebnissen kommt die Studie des Centre for Sustainability Management (CSM), Universität Lüneburg, »Umweltmanagement in deutschen Unternehmen. Der aktuelle Stand der Praxis«, die aufzeigt, welche Einzelmaßnahmen in der Praxis getätigt werden. Insgesamt zeigen die Studien, dass die Chancen des Nachhaltigkeitsmanagements von deutschen Unternehmen noch erheblich stärker genutzt werden könnten.

Ifo-Institut für Wirtschaftsforschung (2002): Auswertung der Unternehmensbefragung für das Verbundprojekt Ökoradar. Endbericht.
www.oekoradar.de/imperia/md/content/pdfdokumente/ifo-langfassung

Wagner, M. & Schaltegger, S. (2002): Umweltmanagement in deutschen Unternehmen – der aktuelle Stand der Praxis. Lüneburg: Centre for Sustainability Management (CSM)

Nur ein ökonomisch durchdachtes Umwelt- und Sozialengagement kann einen Beitrag zum nachhaltigen Unternehmenserfolg sichern. Fortschrittliches und gleichzeitig wirtschaftlich erfolgreiches Umwelt- und Sozialengagement erfordert ein gezieltes Management – das heißt ein effizientes, wertorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement. Dies bedeutet, dass unternehmerische Tätigkeiten systematisch auf die ökonomisch effiziente Verminderung von Umwelteinwirkungen und die wirksame Erhöhung erwünschter gesellschaftlicher Wirkungen ausgerichtet werden.

Im nächsten Abschnitt werden die Wege, über die Umwelt- und Sozialaspekte den Unternehmenserfolg beeinflussen können, aufgezeigt, um dann den grundsätzlichen Zusammenhang zwischen unternehmerischer Nachhaltigkeit und Unternehmenserfolg darzulegen. Ansatzpunkte zur Verknüpfung von Umwelt- und Sozialaspekten mit dem Unternehmenserfolg werden im nächsten Schritt präzisiert. Da selbst eine gute Nachhaltigkeitsstrategie an internen Barrieren scheitern kann, werden danach zentrale Implementierungsprobleme beleuchtet und kritische Faktoren genannt, die bei der Umsetzung zu beachten sind.

WIE BEEINFLUSSEN UMWELT- UND SOZIAL-ASPEKTE DEN WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG?

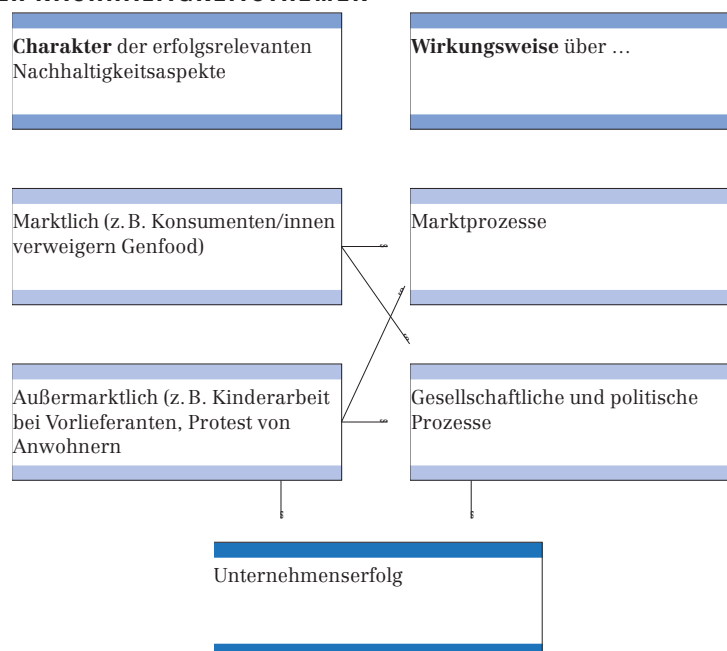
Erstaunlich oft wird immer noch übersehen, dass Umwelt- und Sozialaspekte schon heute ökonomisch relevant sind, es in Zukunft noch vermehrt sein werden und eine mangelnde Beachtung den wirtschaftlichen Erfolg beeinträchtigt. Auf die häufig gestellte Frage, wie Nachhaltigkeitsaspekte den wirtschaftlichen Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit eines mittelständischen Unternehmens beeinflussen, gibt es keine allgemein gültige, pauschale Antwort. Es ist vielmehr eine differenzierte Betrachtung notwendig. In einem ersten Schritt ist es für das Management wichtig, zu erkennen, dass strategisch relevante Umwelt- und Sozialthemen sowohl marktlichen als auch außermärklichen Charakter besitzen können (siehe Abbildung).

Eine Reihe von Nachhaltigkeitsthemen hat heute schon einen marktlichen Charakter. Konsumenteneinstellungen und -verhalten – zum Beispiel die derzeit geringe Nachfrage nach gentechnologisch erzeugten Lebensmitteln – können mit Marktforschung erfasst und im Rahmen des kon-

ventionellen Marketings berücksichtigt werden. Auch eingesparte Kosten aus der Reduktion des Materialverbrauchs in der Produktion äußern sich im Rechnungswesen und können offensichtlich erfolgsrelevant sein.

Demgegenüber entwickeln sich viele Umwelt- und Sozialthemen gerade nicht innerhalb des Marktes, sondern im rechtlichen oder gesellschaftlichen Umfeld – sie haben oft einen außermärklichen Charakter. So hat zum Beispiel Kinderarbeit bei Vorlieferanten keinen direkten Kosten- oder Erfolgsbezug. Jedoch müssen weder vertragliche Beziehungen noch ein direkter Kontakt mit den Vorlieferanten oder den Kindern bestehen, die dort beschäftigt sind, damit das Thema erfolgsrelevant wird. Dieser außermärkliche Aspekt kann, wenn er von den Medien aufgegriffen und entsprechend thematisiert wird, plötzlich zu Umsatzeinbrüchen führen und erfolgsrelevanter werden als viele marktliche Themen (Wirkung außermärklicher Themen über Marktprozesse). Außermärkliche Themen (z. B. Protest von Anwohnern gegen den Lärm durch Anlieferungen bei einem Werk)

MARKTLICHER UND AUSSERMARKTLICHER CHARAKTER ERFOLGSRELEVANTER NACHHALTIGKEITSTHEMEN



können aber auch zu politischem Druck und zu neuen Regulierungen oder gesellschaftlichen Verhaltensveränderungen führen und so über außermarktliche Wirkungsmechanismen den Unternehmenserfolg beeinflussen (z. B. eingeschränkte Zeiten für Lastwagenanlieferungen). Meist weniger geschäftsrelevant, aber durchaus existent ist der Einfluss marktlicher Veränderungen auf politische Prozesse und gesellschaftliche Rahmenbedingungen, die wiederum den Unternehmenserfolg beeinflussen. Als Beispiel hierfür kann die in Europa verbreitete Konsumentenverweigerung von gentechnologisch erzeugten Lebensmitteln gesehen werden, die den Gesetzgebungsprozess beeinflusst und damit die Standortvoraussetzungen für Nahrungsmittelhersteller mit entsprechender Produktion verschlechtert.

Demnach steht das Management vor der Herausforderung, die unternehmensinternen Zusammenhänge zwischen der freiwilligen Berücksichtigung von Umwelt- und Sozialaspekten und dem Unternehmenserfolg zu erkennen und zu managen.

GRUNDSÄTZLICHE ZUSAMMENHÄNGE: NICHT JEDE ART VON UMWELT- UND SOZIALMANAGEMENT STEIGERT DEN WIRTSCHAFTLICHEN ERFOLG

Die meisten Unternehmen legen bei der Planung ökologischer oder sozialer Maßnahmen viel Wert auf die Realisierung ökonomischer Vorteile. Der Business Case unternehmerischer Nachhaltigkeit hat demnach einen hohen Stellenwert für das Management. Dennoch sind die grundsätzlichen Zusammenhänge zwischen Nachhaltigkeit und Unternehmenserfolg meist nicht bekannt. Selbst in großen »Vorzeige«-Unternehmen fällt es den Verantwortlichen häufig schwer, den Business Case, also die ökonomische Logik und Wirkung unternehmerischer Nachhaltigkeit, griffig und klar aufzuzeigen. Andererseits gibt es eine wachsende Zahl vorbildlicher Unternehmen, denen es seit Jahren gelingt, Nachhaltigkeitsaspekte in ihr Kerngeschäft überzeugend zu integrieren und damit zusätzliche wirtschaftliche Erfolge zu erzielen.

Zwei grundsätzlich unterschiedliche Meinungen, wie sich freiwillige Umwelt- und Sozialmaßnahmen auf den ökonomischen Erfolg des Unternehmens auswirken, stehen einander gegenüber. Einerseits existiert die Vorstellung, dass Umwelt- und Sozialaktivitäten, die über die Erfüllung der Gesetze hinausgehen, nur Kosten verursachen und in Konflikt mit dem Ziel des wirtschaftlichen Erfolgs stehen. Typischerweise angeführte Beispiele sind End-of-pipe-Maßnahmen wie Kläranlagen oder Filter im Umweltschutz.

Demgegenüber steht die Position, dass durch betriebliche Umwelt- und Sozialmaßnahmen die wirtschaftliche Performance verbessert werden kann, also ein positiver Zusammenhang besteht.

Da nicht x-beliebig viele Umwelt- und Sozialmaßnahmen den ökonomischen Erfolg immer weiter erhöhen, wird nach einer gewissen Anzahl an Maßnahmen der maximale wirtschaftliche Erfolg erreicht. Ab diesem Punkt vermindern weitere ökologische und soziale Maßnahmen dann den erreichten – im Vergleich zum Ausgangspunkt größeren – wirtschaftlichen Erfolg. Typische Beispiele für einen positiven Zusammenhang zwischen freiwilligen Nachhaltigkeitsmaßnahmen und Unternehmenserfolg sind eine Kostenreduktion durch gesteigerte Energieeffizienz oder neu erschlossene Kundengruppen durch Bioprodukte.

Ohne auf die Gründe für die unterschiedlichen Sichtweisen einzugehen, zeigt diese Gegenüberstellung, dass es Einzelbeispiele für Maßnahmen gibt, die beide Sichtweisen illustrieren, und dass der firmenspezifische Zusammenhang zwischen einem Umwelt- und Sozialengagement und dem Unternehmenserfolg im Spektrum zwischen diesen beiden Extremen liegen kann.

Mit anderen Worten: Für den Business Case unternehmerischer Nachhaltigkeit kommt es weniger auf die Anzahl an Nachhaltigkeitsaktivitäten an als auf die Art und Weise, wie das Nachhaltigkeitsmanagement ausgestaltet wird. Je nach Ausgestaltung wird der Zusammenhang zwischen freiwilligen Umwelt- und Sozialmaßnahmen positiv oder negativ auf den Unternehmenserfolg wirken.



Die Herausforderung für das Management besteht freilich darin, diejenigen ökologischen und sozialen Aktivitäten zu identifizieren, die den ökonomischen Erfolg am meisten stärken, und diese Maßnahmen so umzusetzen, dass die Kosten plangemäß niedrig gehalten werden, um den ökonomischen Erfolg zu maximieren. Damit stellt sich die Frage nach den Ansatzpunkten, um den Business Case unternehmerischer Nachhaltigkeit zu entwickeln.

ANSATZPUNKTE FÜR DEN BUSINESS CASE UNTERNEHMERISCHER NACHHALTIGKEIT

Die Beurteilung der Wirkung von Umwelt- und Sozialaktivitäten auf den Unternehmenserfolg muss anhand der Variablen erfolgen, die den wirtschaftlichen Erfolgsbeitrag des Unternehmens auch konventionellerweise bestimmen. Die ökonomischen Wirkungen von Nachhaltigkeitsmaßnahmen können zu einer Verbesserung oder Verschlechterung folgender ökonomischer

Erfolgstreiber führen:

- Kosten
- Umsatz, Preis und Gewinnmarge
- Risiko
- Reputation, intangible Werte und Markenwert
- Weitere Faktoren wie Innovation und Arbeitszufriedenheit mit Einfluss auf die oben genannten Aspekte

Nachhaltigkeitsmaßnahmen können in einem ersten Schritt im Licht dieser Ansatzpunkte grundsätzlich checklistenartig geprüft werden, wobei auch kombinierte Wirkungen und Folgewirkungen möglich sind (z. B. durch steigende Reputation erhöht sich der Umsatz):

- Kosten: Während Kostensteigerungen durch Umwelt- und Sozialmaßnahmen meist rasch erkannt werden, müssen Kostenreduktionspotenziale gezielt gesucht und gemanagt werden. Dies ist einerseits dadurch bedingt, dass Kosten von Umweltmaßnahmen oft entsprechend benannt werden (z. B. Kosten der Kläranlage, Personalkosten der Umweltbeauftragten), während kostensenkende Wirkungen in der



Regel unter anderen Bezeichnungen im Rechnungswesen erscheinen (z. B. durch geringere Material- oder Energiekosten). Wichtige Ansatzpunkte zur Kostensenkung liegen in der Dematerialisierung (z. B. durch Abfallvermeidungs- sowie Energie- und Wassersparmaßnahmen). Um den Einfluss der Realisierung oder Unterlassung unterschiedlicher Umweltschutzmaßnahmen auf die Kosten berechnen zu können, ist eine moderne Umweltkostenrechnung erforderlich. Dass integrierte Umweltschutzmaßnahmen auch für das Management oft unerwartet hohe Kosteneinsparpotenziale haben können, wurde in den letzten Jahren mit der Entwicklung von Umweltkostenrechnungsmethoden und ihrer Anwendung in der Praxis aufgezeigt. Von besonders großer Bedeutung sind dabei die durch Reststoffe verursachten indirekten Produktionskosten. Des Weiteren betreffen indirekte Kostensenkungswirkungen auch intangible Aspekte wie die Arbeitsmoral oder die Unternehmensreputation.

– Umsatz, Preis und Gewinnmarge: Die Erhöhung des Umsatzes oder des Preises und der Gewinnmarge bedingen eine Nutzensteigerung für die Abnehmer. Dabei können ökologische und soziale Attribute besonders im Konsumgütermarkt einen wesentlichen Beitrag leisten. Umsatzwachstum und betriebliche Gewinnmarge werden von der allgemeinen Entwicklung der Branche und der Wettbewerbsposition der Unternehmung innerhalb der Branche bestimmt. Einzelne Unternehmen können ihre Wettbewerbsfähigkeit und -position durch eine geeignete Strategie steigern. Grundsätzlich kann zwischen den Strategien der Preisführerschaft und der Differenzierung zur Verbesserung der Wettbewerbsposition gegenüber den Konkurrenten einer Branche unterschieden werden. Ökologische und soziale Faktoren können einen materiellen Einfluss auf beide Strategien haben.

- Eine Preisführerschaft kann durch Kostensenkungen erreicht werden, die Spielraum für eine kompetitive Preisgestaltung geben. In dem Maße, in dem es zu einer zunehmenden Internalisierung externer ökologieinduzierter Kosten, also zu einer Kongruenz von gesamtgesellschaftlichen und betrieblichen Kosten kommt, harmonisiert das betriebswirtschaftliche Ziel einer Kostenreduktion mit Nachhaltigkeitszielen. Mit der beobachtbaren zunehmenden Internalisierung externer Kosten gewinnt ein kostenorientiertes Nachhaltigkeitsmanagement im Rahmen einer Preisführerschaftsstrategie vermehrt an Bedeutung. In Märkten mit starkem Wettbewerb kann durch die Strategie der Differenzierung einem Margenverfall entgegengewirkt werden. In etlichen Märkten bietet sich eine öko-soziale Differenzierung an. In bestimmten Fällen kann sich eine mittelständische Unternehmung durch eine Zertifizierung nach ISO 14000, SA 8000 oder die Validierung nach EMAS von der Konkurrenz abheben. So stellen beispielsweise immer mehr Unternehmungen entsprechende Anforderungen an ihre Lieferanten.
- Risiko: Ökologisch und gesellschaftlich induzierte Risiken betreffen oft ganze Branchen (d. h. haben einen systematischen Charakter), können jedoch auch einzelne Unternehmen sehr unsystematisch treffen. Während Energiepreissteigerungen einen systematischen Charakter haben (d. h. alle Unternehmen betreffen), kennzeichnet Unfälle oder Boykottaufrufe von NGOs ihr unsystematischer und unvorhersehbarer Einzelfall-

charakter. Auch wenn mittelständische Unternehmen selten einem Boykottaufruf ausgesetzt sind, so können sie in der Rolle als Lieferanten großer Markenartikelanbieter dennoch von solchen ebenso betroffen oder Auslöser dafür sein. Besonders für mittelständische Unternehmen können beide Arten von Risiken ein substantielles Ausmaß bis zur Existenzgefährdung annehmen. Das Risikomanagement muss entsprechend angepasst werden. Während es im ersten Fall darum geht, mit Effizienzsteigerungen die Exponiertheit zum Beispiel gegenüber einer Energiepreissteigerung zu reduzieren, können Unfallrisiken durch Risikoversorge und manchmal auch durch Versicherungen vermindert werden.

- Reputation, intangible Werte und Markenwert: Ökologische und soziale Aspekte können für die Unternehmensreputation und die Identifikation mit Marken eine essenzielle Rolle spielen. Dies gilt sowohl für den Aufbau der Reputation als auch für deren Pflege. Da Innovationen von der Konkurrenz kopiert werden und damit Preise und Margen über die Zeit erodieren, besteht eine wichtige Rolle der Markenführung in der Signalisierung von Innovationen sowie der Schaffung von intangiblen und immateriellen Werten zur Kundengewinnung und -bindung. Eine Vernachlässigung kann die Reputation rasch für sehr lange Zeit schädigen und hohe Marketingkosten für den Wiederaufbau des guten Rufs und des Markenwerts zur Folge haben.

ENVIRONMENTAL SHAREHOLDER VALUE

Auch bei mittelständischen Eigentümerunternehmen sollte das Management untersuchen, welchen Einfluss das Umweltmanagement auf den Unternehmenswert (oder den Shareholder Value) hat. Der Ansatz des Environmental Shareholder Value liefert eine pragmatische, auf dem Ertragswert und Free Cash Flow basierende Systematik, wie das Umweltmanagement zu einer Steigerung des Unternehmenswerts beiträgt, indem seine ökonomische Wirkung anhand der so genannten Werttreiber des Unternehmenswerts beurteilt wird:

- Investitionen in das Anlagevermögen und in das Umlaufvermögen
- Umsatzwachstum, Gewinnmarge und Steuerrate
- Dauer des Wertzuwachses
- Kapitalkosten

Sehr knapp zusammengefasst, steigert diejenige Art von Umweltmanagement den Unternehmenswert, die durch folgende Eigenschaften gekennzeichnet ist:

- Kapitalintensiv: »intelligenter« integrierte Umweltschutzmaßnahmen, die mehr Soft- und weniger Hardware einsetzen
- Materialarm: Maßnahmen zur Reduktion der Durchlaufmenge an Material, die die Einkaufs-, Lager- und Abschreibungskosten reduzieren
- Umsatzsteigernd: Öko-Produkte und Dienstleistungen, die für mehr Nachfrager eine wünschenswertere Leistung darstellen
- Margenerhöhend: Angebote, die bei den Nachfragern eine Nutzen- und Interessesteigerung bewirken (höhere Preise durch Nutzensteigerung) und die Kosten der Leistungserstellung senken (geringere Betriebskosten durch Steigerung der betrieblichen Effizienz)
- Finanzzuflusssichernd: Maßnahmen zur Stärkung des Vertrauens des Kapitalmarkts durch geringere und unsystematischere Risiken sowie »Grünen Bonus«
- Langfristig wertsteigernd: Antizipierung zukünftiger Kosten- und Ertragspotenziale

(Schaltegger, S. & Figge, F. (1997): Umwelt und Shareholder Value, Basel: WWZ/Bank Sarasin)

Selbstverständlich können weitere Faktoren wie das aus der Beschäftigung mit Nachhaltigkeitsthemen entstehende Innovationspotenzial oder die Arbeitszufriedenheit einen Einfluss auf die oben genannten Aspekte ausüben. Eine systematische Prüfung geplanter Umwelt- und Sozialmaßnahmen bezüglich ihrer Wirkungen auf Kosten, Umsatz und Margen, Risiko, Reputation und Markenwert dient der Identifikation positiver und negativer Einflüsse auf den Unternehmenserfolg. Dies stellt die Ausgangslage für die weitere Konkretisierung dar.

SPEZIFISCHE STÄRKEN MITTELSTÄNDISCHER UNTERNEHMEN NUTZEN

In einem weiteren Konkretisierungsschritt können mittelständische Unternehmen die spezifischen Stärken des Mittelstands im Vergleich zu Großunternehmen herausarbeiten. So können eine verstärkte Fokussierung auf hohe Qualität und Langlebigkeit der Produkte, den regionalen Markt und Kundennähe, ein auf die Kunden zugeschnittenes Leistungsangebot, starke persönliche Servicekomponenten im Leistungsangebot sowie Know-how in Bezug auf Reparaturdienstleistungen erfolgen und folgende Aspekte beachtet werden:

- eine konsequente Weiterentwicklung von Produkten, die qualitativ hochwertig, ökologisch, sozial verträglich und innovativ sind
- ein aktiver Dialog und die Kooperation mit Kunden sowie vor- und nachgelagerten Betrieben, um derartige Produkte möglichst nah am Bedarf produzieren zu können und gleichzeitig unternehmerische Risiken möglichst gering zu halten
- ein aktives Marketing, das den Betrieb als einen nachhaltigen Qualitätsführer und Spezialanbieter klar positioniert und kommuniziert
- die Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens zu einer Organisation, die innovationsfähig ist, die Potenziale ihrer Mitarbeiter nutzt und zugleich an Effizienz gewinnt
- die Nutzung geeigneter Finanzierungsformen, um Investitionen in eine nachhaltige Unternehmensentwicklung und die Finanzierung von innovativen Geschäftsideen auf einer gesicherten Kapitalbasis zu ermöglichen

Die HVB Summer Academy – Nachhaltiges Wirtschaften im Mittelstand Arbeitsgruppen

Gruppen	Unternehmen	Begleiter
Gruppe 1	Weleda AG Semper Idem Underberg AG GETRAG	Matthias Bönning
Gruppe 2	die-möbelmacher.de GmbH betapharm Arzneimittel GmbH Sedus Stoll AG	Benedikt Rauch Ralf Langen (zeitweise)
Gruppe 3	Dekra Umwelt GmbH CANCOM IT Systeme AG IMO Gruppe	Thomas Grotowski
Gruppe 4	Hirschvogel Umformtechnik GmbH HAWE Hydraulik GmbH & Co. KG Franz Schabmüller Firmenverwaltung	Dr. Axel Klein Stefan Löbbert (zeitweise)
Gruppe 5	GEALAN Fenster-Systeme Grundfos Pumpenfabrik GmbH	Jens Kubusch

- der professionelle Umgang mit Finanzierungsinstrumenten, die die Existenz des Betriebs sicherstellen sowie ökonomische, ökologische und soziale Aspekte integriert betrachten
- der Einsatz von Instrumenten und Werkzeugen, die die Integration Nachhaltigen Wirtschaftens in die Routineabläufe des Betriebs ermöglichen

Diese grundsätzlichen Ansatzpunkte für eine ökonomisch Erfolg versprechende nachhaltige Wirtschaftsweise stellen keinen Automatismus dar und sollten immer im spezifischen Unternehmenskontext und bezüglich der Unternehmensstrategie geprüft werden.

WAS IST BEI DER UMSETZUNG ZU BEACHTEN?

Nachhaltigkeitsmanagement ist mit etlichen Umsetzungsproblemen konfrontiert. Dabei liegen den direkter wahrnehmbaren und geäußerten Implementierungsproblemen wie Widerstand einzelner Mitarbeiter oder des mittleren Managements, mangelnde finanzielle Ressourcen oder Zeitmangel eine Reihe von inhärenten

- Umsetzungsproblemen zugrunde, auf die die entsprechenden Personen keine Antworten gefunden haben. Zu den wichtigsten zählen:
 - Messbarkeit der Umwelt- und Sozialverträglichkeit, Erfolgswirksamkeit und Informiertheit des Managements: Die Messung der ökologischen und sozialen Qualität von Gütern und der Umwelt- und Sozialeinwirkungen von Produktionsprozessen ist vielfach schwierig. Sowohl die Beurteilung der Schadschöpfung (als z. B. die bewertete Summe aller Umwelt- und/oder Sozialeinwirkungen eines Produkts) als auch die Ermittlung der ökonomischen Wirkung einer Verbesserung der Umwelt- oder Sozialperformance erfordern den interdisziplinären Austausch zwischen technisch-naturwissenschaftlichen und sozialwissenschaftlichen Experten und Marketingfachleuten.
 - Überzeugungen des Managements: Nachhaltigkeitsmanagement erfordert die Offenheit der Manager dafür, nach Chancen für das Unternehmen zu suchen. Im Unterschied zu vielen anderen Unternehmensaktivitäten wie Marketing- oder PR-Maßnahmen wird beim Umwelt- und

Nachhaltigkeitsmanagement viel stärker gefordert, dass der Beitrag zum Unternehmenserfolg klar rechenbar sein muss. Stark verbreitete Klischeevorstellungen, dass freiwillige Umwelt- und Sozialmaßnahmen ohnehin nur Kosten verursachen würden, tragen dazu bei, dass es im Management sehr häufig an Grundkenntnissen zum Nachhaltigkeitsmanagement fehlt und sich viele nicht an das Thema heranwagen, weil es ihnen zu komplex erscheint. Eine qualifizierte Weiterbildung zum Nachhaltigkeitsmanagement kann dazu beitragen, die Chancen unternehmerischer Nachhaltigkeit zu erkennen.

- Werturteile und Stakeholder-Diskurs: Unternehmerische Nachhaltigkeitsorientierung ist nicht nur eine methodische Frage, sondern beinhaltet Urteile über Werte und Lebensstile. Nur dort, wo es um die Existenzbedrohung der Menschheit geht, wird man einen ökologischen oder sozialen Imperativ ableiten können. Nachhaltigkeitsmanagement betrifft jedoch meist normative Entscheidungen, die Werturteile erfordern. Stakeholder-Diskurse stellen ein wichtiges Instrument des Wertemanagements dar.

- Nachhaltigkeit als Querschnittsaufgabe: Die Mischung aus Ratlosigkeit, wie mit Umwelt- und Sozialaspekten umgegangen werden soll, und der hohen Bedeutung, die außermärkliche Themen für den Unternehmenserfolg haben können, führt häufig zur Einstellung eines Umwelt- und Nachhaltigkeitsbeauftragten oder einer entsprechenden Stabsgruppe. Diese stehen organisatorisch parallel zur »Managementlinie«. Umwelt- und Sozialmanagement wird damit als spezielle betriebliche Funktion außerhalb der konventionellen Managementaufgaben gesehen und delegiert. Dabei wird vergessen, dass Nachhaltigkeitsaspekte alle betrieblichen Funktionsbereiche beeinflussen und nicht durch Delegation abgehakt werden können. Eine Integration des Managements von Umwelt- und Sozialaspekten in das konventionelle betriebliche Management und eine Klarstellung, dass die Verantwortung zu Nachhaltigkeitsfragen in der Linie verbleibt, ist Voraussetzung für eine professionelle Integration von Nachhaltigkeitsaspekten.
- Konkretisierung und Operationalisierung eines abstrakten Zielbündels: Nachhaltige Entwicklung stellt ein abstraktes Zielbündel (von der



inhaltlichen Berücksichtigung sozialer, ökologischer und ökonomischer Aspekte, der Zukunftsorientierung, Partizipation bis zu methodischen Fragen usw.) dar, das für jedes Unternehmen im Lichte seiner Märkte und Rahmenbedingungen konkretisiert werden muss. Ausgehend von der Unternehmensstrategie, der Markt- und Konkurrenzsituation, der Produktions- und Geschäftsprozesse sowie den spezifischen Rahmenbedingungen ist zu analysieren, welche Umwelt- und Sozialaspekte besonders erfolgsrelevant sind, wie sie mit anderen Erfolgsgrößen des Unternehmens zusammenhängen und wie sie gemessen und gemanagt werden können.

- Wertschöpfungsketten übergreifende Betrachtung: Nachhaltigkeitsmanagement erfordert die Beachtung ökologischer und sozialer Probleme über die gesamte Wertschöpfungskette. Entsprechend ergibt sich ein großer Koordinations- und Kommunikationsbedarf über unterschiedlichste Produktions- und Handelsstufen, der mit einem Supply Chain Management angegangen werden kann.
- Glaubwürdigkeit des Angebots, Informiertheit der Konsumenten und Nachhaltigkeit als Querschnittsaspekt im Konsummuster: Konventionellerweise wird im Marketing davon ausgegangen, dass Konsumenten zwar eher uninformiert sind, sich aber prinzipiell Transparenz über die Qualität der Produkte verschaffen könnten. Eine der zentralen Herausforderungen des Nachhaltigkeitsmarketings besteht in den speziellen Informations- und Glaubwürdigkeitsproblemen nachhaltiger Angebote. Vielen nachhaltigen Produkten sind die entsprechenden Eigenschaften weder anzusehen noch können sie beim Gebrauch erfahren werden. Auch wurden nachhaltige Produkte lange auf ein spezielles Marktsegment der Umwelt- und Sozialbewegten ausgerichtet. Eine entsprechend isolierbare Gruppe ist allerdings kaum auszumachen. Nachhaltigkeit ist ein Querschnittsthema durch unterschiedlichste Käuferschichten und soziale Gruppen. Nachhaltigkeitsmarketing steht vor der Herausforderung, verschiedenste Konsumentengruppen von Gelegenheitskäufern, die relativ wenige Kenntnisse über nachhaltige Produkte haben, bis hin zu Gruppen mit ganz bestimmten Kaufgewohnheiten anzusprechen.

In den letzten Jahren ist eine Vielzahl an Konzepten und Instrumenten des unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements entwickelt und in der Praxis getestet worden. Dabei ist deutlich geworden, dass es keine Patentrezepte und allumfassende Methoden gibt, mit denen alle Nachhaltigkeitsaspekte gemanagt werden können. Vielmehr ist auf Grund der Analyse der spezifischen Gegebenheiten des Unternehmens ein Bausatz von Methoden zusammenzustellen, die der Situation angepasst sind. Eine Übersicht der wichtigsten zur Verfügung stehenden Methoden sowie deren Stärken und Schwächen bildet hierzu eine Voraussetzung.

KONZEPTE UND INSTRUMENTE DES UNTERNEHMERISCHEN NACHHALTIGKEITSMANAGEMENTS

Die Umsetzung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung gestaltet sich immer mehr zu einer greifbaren Managementaufgabe, die den wirkungsvollen Einsatz von konkreten Managementmethoden erfordert. Um eine Übersicht über die Flut an Methoden, die zur Operationalisierung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung vorgeschlagen werden, zu erhalten, hat das Centre for Sustainability Management (CSM) für das Bundesumweltministerium (BMU) und den Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI), eine Übersichtsstudie zu wichtigen Methoden des unternehmerischen Nachhaltigkeitsmanagements erstellt. Die Studie stellt die Methoden mit ihren Stärken und Schwächen in prägnanter Form dar und zeigt wichtige Adressaten, Funktionen und Anwendungsbereiche auf.

Zu den kürzlich entwickelten, nur teilweise in der Studie berücksichtigten Ansätzen des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements gehören das auf dem Total Quality Management aufbauende Sustainable Excellence Modell (S-EFQM, www.sustainable-excellence.de), die Sigma-Guidelines (<http://www.projectsigma.com>) und die Sustainability Balanced Scorecard (SBSC, www.uni-lueneburg.de/csm).

Bundesumweltministerium (BMU) & Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) (Hrsg.): Schaltegger, S.; Herzig, C.; Kleiber, O. & Müller, J. (Autoren) (2002): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen. Konzepte und Instrumente für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung. Berlin: BMU. Die Studie ist auf Deutsch, Englisch und Thai in elektronischer Form erhältlich: www.uni-lueneburg.de/csm



BENCHMARK-NACHHALTIGKEITS-ANALYSE: ERFOLGSFAKTOREN UNTER DER LUPE

Im Auftrag der HVB Group hat die oekom research AG eine Benchmark-Analyse des Nachhaltigkeitsprofils mittelständischer Unternehmen durchgeführt. Dabei wurde der Rating-Fragebogen, der ursprünglich für die Bewertung börsennotierter Aktiengesellschaften entwickelt worden war, für den Mittelstand angepasst. 15 mittelständische Unternehmen stellten sich im Rahmen der HVB Summer Academy 2005 dem Test.

Nachhaltigkeit hat viele Gesichter. In Deutschland wurde der Begriff lange Jahre mit dem Umweltschutz gleichgesetzt. Ökologisch engagierte Unternehmen waren damit zwangsläufig die »nachhaltigeren«. Die Dimensionen Soziales und Wirtschaft wurden vergleichsweise wenig beachtet, obgleich niemand je bestritt, dass erst die gleichrangige Betrachtung der drei Perspektiven zu einem nachhaltigen Unternehmenserfolg führt. Erst die zunehmende wirtschaftliche Globalisierung, in die mittelständische Unter-

nehmen ebenso involviert sind wie große Konzerne, machte überdeutlich, welche ökologischen, sozialen und wirtschaftlichen Risiken in der Lieferantenkette liegen, wenn diese beispielsweise nach Ostasien oder Südamerika reicht.

In Folge dessen setzt sich auch das Nachhaltigkeitsmanagement aus Faktoren zusammen, die vielen Mittelständlern seit langem vertraut sind. Viele Unternehmen legen hohen Wert auf Aus- und Weiterbildung, Chancengleichheit und Arbeitsplatzsicherheit, auch wenn sie dies vielleicht nicht explizit unter das Dach der Nachhaltigkeit gestellt hätten. In den vergangenen Jahren hat sich daher auch zunehmend der Begriff der »gesellschaftlichen Unternehmensverantwortung« (Corporate Social Responsibility – CSR) durchgesetzt, der den Verantwortungsbegriff in den Mittelpunkt rückt.

Welcher Unternehmer möchte nicht verantwortlich wirtschaften? Und damit sind wir mitten im Thema, denn jedes Unternehmen muss seine Verantwortungsbereiche abstecken. Erstreckt sich unternehmerische Verantwortung nur auf

das Einhalten von gesetzlichen Vorschriften und das Zahlen von Steuern? Ist nicht der langfristige Erhalt des Unternehmens der eigentliche Unternehmenszweck? Und müssen dafür nicht auch das Wohlergehen der Mitarbeiter und die Sorge um den Umweltschutz zu zentralen Verantwortungsbereichen erklärt werden?

In der Fachdebatte über nachhaltiges Wirtschaften beziehungsweise CSR herrscht über diese Fragen weitgehend Konsens. Was dies im Einzelnen für ein bestimmtes Unternehmen oder für eine bestimmte Branche bedeutet, ist damit aber noch nicht beantwortet. Daher geht eine Benchmark-Analyse von Unternehmen eine Stufe weiter ins Detail und untersucht die folgenden nicht-ökonomischen Themen:

- Soziales
 - Mitarbeiter
 - Externe Partner und Gesellschaft
- Umwelt
 - Betrieblicher Umweltschutz
 - Ökologische Produkt- und Dienstleistungsgestaltung

1. ERFOLGSFAKTOR MITARBEITER

Die von oekom research durchgeführte Nachhaltigkeitsanalyse im Bereich Mitarbeiter gliedert sich in folgende Untersuchungsfelder:

- Mitsprache
- Aus- und Weiterbildung
- Chancengleichheit
- Arbeitssicherheit und Gesundheit
- Arbeitszeit
- Entlohnung
- Arbeitsplatzsicherheit

Mitsprache

Unternehmen sind vor allem dann erfolgreich, wenn sich ihre Beschäftigten mit den Zielen, Prozessen und Produkten identifizieren. Mitsprache reicht vom regelmäßigen Austausch zwischen Management und Mitarbeitern über Audits zur Mitarbeiterzufriedenheit und die Honorierung von Mitarbeitervorschlägen bis hin zur formalen Mitsprache im Rahmen von Betriebs- oder Aufsichtsräten.

Die Untersuchung zeigt, dass alle analysierten Unternehmen zumindest grundlegende, häufig informelle Maßnahmen zur Einbeziehung ihrer Mitarbeiter in die Gestaltung interner Arbeitsprozesse ergriffen haben. Darüber hinaus existieren in gut der Hälfte der Unternehmen formale Mitsprachemöglichkeiten in Form von Arbeitnehmervertretungen. Obwohl alle untersuchten Firmen die Mindestanforderungen für die Einrichtung eines Betriebsrats laut Betriebsverfassungsgesetz erfüllen, sind solche Gremien vor allem in den größeren Unternehmen zu finden.

Alle Betriebe gaben an, regelmäßig umfassende Mitarbeitergespräche zu führen. 80 Prozent führen nach eigenen Informationen regelmäßig Umfragen zur Mitarbeiterzufriedenheit durch. 73 Prozent der Unternehmen haben eigenen Angaben zufolge ein betriebliches Vorschlagswesen implementiert.

Aus- und Weiterbildung

Kontinuierliches Lernen ist als Zukunftsvorsorge unabdingbar für unternehmerischen Erfolg geworden. Dabei geht es nicht ausschließlich um Fachwissen. Auch so genannte »Soft Skills« wie persönliche und soziale Kompetenzen der Mitarbeiter rücken zunehmend in den Fokus der Anforderungen in einer komplexen Arbeitswelt.

Alle im Rahmen der Untersuchung analysierten Unternehmen bieten ihren Mitarbeitern grundlegende oder sogar umfassende fachbezogene Weiterbildungsmöglichkeiten an. Mit der Unternehmensgröße steigen tendenziell Vielfalt und Strukturiertheit der Angebote. Vorteilhaft für eine bedarfsgerechte Weiterbildung erscheint die von einigen Unternehmen praktizierte Erstellung individueller Personalentwicklungspläne im Rahmen jährlicher Mitarbeitergespräche. Die Untersuchung zeigt allerdings, dass sich Weiterbildung häufig auf fachliche Inhalte beschränkt und »Soft Skills« eher vernachlässigt werden.

Die durchschnittliche Ausbildungsquote der Unternehmen liegt zwischen drei und sieben Prozent und spiegelt damit den Durchschnitt in Deutschland wider. Zwei der 15 Unternehmen bildeten im Jahr 2004 mit Quoten von über 20 Prozent weit überdurchschnittlich aus. Zwei andere Unternehmen haben dagegen mit Quoten von einem beziehungsweise null Prozent noch deutliches Potenzial nach oben.

Chancengleichheit

Die Untersuchung hat weitgehend bestätigt, dass Frauen sowie Minderheiten im Berufsleben nach wie vor größeren Hindernissen ausgesetzt sind. In nur drei von 15 Unternehmen sind Frauen im Top-Management entsprechend ihrem Anteil an der Gesamtbelegschaft repräsentiert. In zwei Dritteln der Unternehmen sind Frauen dagegen gar nicht oder deutlich unterrepräsentiert. Dieser Trend nimmt mit der Größe des Unternehmens zu. Ein Grund hierfür mögen mangelnde Programme zur leichteren Vereinbarung von Beruf und Familie sowie insgesamt eine in vielen Fällen fehlende Strategie für diesen Bereich sein.

Ein vergleichbares Bild zeigt sich bei der Unterstützung von Schwerbehinderten, sich im Berufsleben zu etablieren. Alle bis auf ein Unternehmen unterliegen der gesetzlichen Pflicht, mindestens fünf Prozent der Arbeitsplätze mit Schwerbehinderten zu besetzen. Die vom Gesetzgeber geforderte Quote wird allerdings nach eigenen Angaben nur von drei der 15 Unternehmen tatsächlich erfüllt. Bei fünf Unternehmen beträgt sie zwei bis fünf Prozent, bei sieben Unternehmen weniger als zwei Prozent.

Arbeitssicherheit und Gesundheit

Arbeitssicherheit umfasst mehr als reine Unfallverhütung. Sie schließt das seelische, geistige und soziale Wohlbefinden der Mitarbeiter ein. Denn während der betriebliche Krankenstand seit Jahren kontinuierlich sinkt, nehmen die Arbeitsunfähigkeitstage im Zusammenhang mit psychischen Erkrankungen stetig zu. Gerade kleinere Unternehmen sind jedoch häufig vor Probleme gestellt, wenn es gilt, die nach dem

Arbeitsschutzgesetz bestehende Pflicht des Arbeitgebers umzusetzen, regelmäßige Gefährdungsbeurteilungen zur Arbeitssituation der Mitarbeiter durchzuführen. Gerade hinsichtlich psychischer Belastungen im Arbeitsleben scheinen vielfach noch zu wenig Kenntnis und Problembewusstsein zu bestehen.

Die Untersuchung zeigt, dass das Thema Arbeitssicherheit einen hohen Stellenwert besitzt. Praktisch alle Unternehmen haben zumindest grundlegende Maßnahmen in diesem Bereich implementiert. Je nach Branche gehören dazu beispielsweise die Optimierung der Sicherheit der Maschinenbedienung sowie der Schutzkleidung, die Unterweisung der Mitarbeiter, das Aufstellen von Notfallplänen, Fahrertraining sowie Maßnahmen zur Reduzierung von Lärm oder schädlichen Emissionen. Besonders innovative Methoden einzelner Unternehmen sind etwa die systematische Erfassung und Analyse von Beinaheunfällen zwecks Optimierung des Sicherheitsmanagements, die verstärkte Visualisierung von Arbeitsschutzthemen (auf Wänden, Fußmatten etc.) oder die Belohnung von Mitarbeitern für unfallfreie Arbeitszeit. Einzelne Unternehmen haben ihre Managementsysteme zudem nach dem internationalen Standard OHSAS 18001 zertifizieren lassen.

Arbeitszeit

Die Untersuchung zeigt, dass alle Unternehmen ihren Mitarbeitern grundlegende Modelle zur Flexibilisierung ihrer Arbeitszeit anbieten, nämlich durch Teilzeitstellen und flexible Wochenarbeitszeit. Jahresarbeitszeitkonten werden nach eigenen Angaben von zwei Dritteln, Möglichkeiten zur Heimarbeit von etwa der Hälfte der Unternehmen ermöglicht. Besonders innovative beziehungsweise flexible Konzepte wie Gleitzeit ohne Kernarbeitszeit oder die Gewährung von Sabbatjahren bieten nur wenige Betriebe an.

Die Frage nach Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie hat vergleichsweise verhaltene Ergebnisse hervorgebracht, und zwar unabhängig von der Unternehmensgröße. Fast alle analysierten Unternehmen verwiesen bei der Frage nach familienfreundlichen



Maßnahmen auf die Möglichkeit flexibler Arbeitszeitgestaltung. Auch gaben Unternehmen an, im Einzelfall bei außergewöhnlichen und kurzfristigen Problemkonstellationen flexibel den Bedürfnissen von Mitarbeitern zu begegnen. Insgesamt scheint aber die Mehrheit der Unternehmen eher situativ und informell auf Probleme zu reagieren. Nur zwei Unternehmen unterhalten oder planen einen eigenen Betriebskindergarten beziehungsweise Kooperationen mit anderen Einrichtungen.

Entlohnung

Neben der absoluten Höhe des Gehalts kommen variablen Komponenten sowie einer als gerecht empfundenen Gehaltsstruktur im Unternehmen besondere Bedeutung zu. Bestimmte Entlohnungskomponenten sind bereits Standard in der Unternehmenspraxis. Dazu gehören eine betriebliche Altersvorsorge, Zuschüsse zu vermögenswirksamen Leistungen und Sonderzahlungen wie etwa Weihnachtsgeld oder Boni.

Insgesamt ist der Bereich der Entlohnung stark reguliert und lässt nur wenig Spielraum für kreative Modelle. Erwähnenswerte Lohnkomponenten bei einzelnen der untersuchten Unternehmen sind zinsbegünstigte Darlehen, finanzielle Unterstützung bei Zahnersatz, Hörgeräten etc., Essenzuschüsse beziehungsweise Gratisverpflegung oder die unbürokratische Privatnutzung von Fahrzeugen oder Werkstätten.

Einzelne Unternehmen haben Modelle ange-dacht oder bereits umgesetzt, Mitarbeiter über Stille Beteiligungen oder Genussscheine einzubeziehen. Auf Grund der schwierigen Umsetzung ist dieser Punkt im Rahmen der Analyse allerdings nur für Aktiengesellschaften in die Bewertung eingeflossen. Von den sechs Aktiengesellschaften in der Untersuchung bieten nur zwei ihren Mitarbeitern Aktien zum Kauf an. Bei einem der beiden Unternehmen sind als Folge dieses Programms fast alle Mitarbeiter an der Gesellschaft beteiligt.

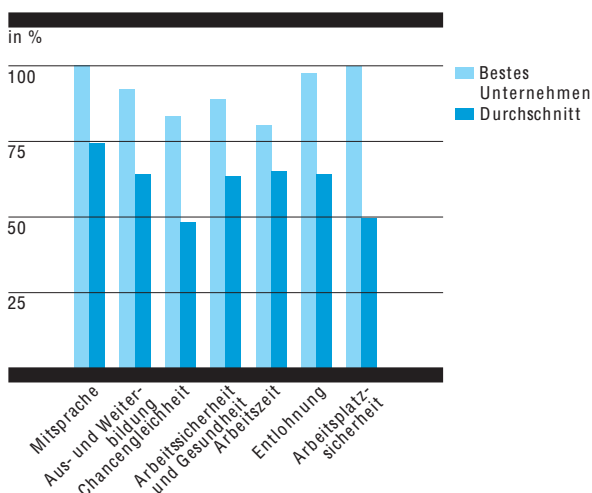
Arbeitsplatzsicherheit

Die Sicherung bestehender und die Schaffung neuer Arbeitsplätze ist die zurzeit wichtigste Verantwortung von Arbeitgebern in Deutschland. Zu ihrer Umsetzung bedarf es innovativer und kreativer Ansätze – insbesondere in wirtschaftlich schwierigen Zeiten. Die Untersuchung zeigt, dass der Trend zum Jobabbau auch bei den 15 analysierten Unternehmen zum Verlust von Arbeitsplätzen geführt hat. Lediglich drei Unternehmen konnten in den letzten drei Jahren auf Entlassungen verzichten und darüber hinaus die Anzahl der Mitarbeiter auf Basis organischen Wachstums deutlich steigern. Auf der anderen Seite mussten 40 Prozent der Unternehmen die Anzahl der Arbeitsplätze zum Teil erheblich reduzieren.

Alle Unternehmen, die in den letzten drei Jahren Entlassungen vorgenommen haben (53 Prozent) gaben an, in irgendeiner Form Abfindungen geleistet zu haben. Die Hälfte der Betriebe hat nach eigenen Informationen die entlassenen Mitarbeiter darüber hinaus bei der Suche nach einer neuen Anstellung und ein Viertel der Betriebe durch das Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen unterstützt. Lediglich ein Unternehmen hat eigenen Informationen zufolge die Entlassungen durch die Bildung einer internen Jobagentur sowie die Entwicklung eines umfangreichen Sozialplans abgedeckt.

20

ERFOLGSFAKTOR MITARBEITER



2. ERFOLGSFAKTOR PARTNER UND GESELLSCHAFT

Die von oekom research durchgeführte Nachhaltigkeitsanalyse im Bereich externe Partner und Gesellschaft gliedert sich in folgende Untersuchungsfelder:

- Zulieferer/Subunternehmer
- Kunden- und Produktverantwortung
- Gesellschaftliches Engagement
- Faires Verhalten in der Wirtschaft

Zulieferer/Subunternehmer

Auch für kleine und mittlere Unternehmen wird das Auslandsgeschäft immer wichtiger. Eines der wesentlichen Merkmale dieser internationalen Vernetzung ist die Ausgliederung von Wertschöpfungsstufen ins Ausland – häufig in Länder mit geringeren Lohnkosten. Die Praxis zeigt, dass in vielen dieser Länder grundlegende Arbeitsstandards systematisch verletzt werden.

Die Untersuchung macht deutlich, dass der Großteil der befragten Unternehmen bislang keine Maßnahmen ergriffen hat, um soziale Aspekte in Zuliefererbeziehungen zu verankern. In vielen Fällen wird auf langjährige Lieferantenbeziehungen und das damit einhergehende Vertrauen verwiesen. Es kann davon ausgegangen werden, dass dieses Themenfeld für die Mehrheit der Unternehmen aus eigener Perspektive keine strategische Relevanz aufweist. Dazu dürfte beitragen, dass bei fast allen analysierten Unternehmen der überwiegende Anteil der Zulieferbetriebe aus Deutschland beziehungsweise der EU stammt und damit bereits vergleichsweise strengen gesetzlichen Vorgaben unterliegt. Zudem sind die meisten der untersuchten Firmen in Branchen tätig, die nicht mit offensichtlichen sozialen Problemen in der Wertschöpfungskette konfrontiert sind.

Lediglich zwei der analysierten Unternehmen verlangen laut eigener Angaben von bestimmten Zulieferern die verbindliche Einhaltung von sozialen Standards, insbesondere der grundlegenden ILO-Kriterien. Zudem verweisen einzelne Unternehmen aus dem Bereich der Automobilzulieferer auf die Tatsache, dass die großen Automobilkonzerne bereits soziale Standards verlangten und damit eigene Standards nicht notwendig seien.

Kunden- und Produktverantwortung

Etwa die Hälfte der untersuchten Unternehmen steht mit ihren Produkten nicht am Ende der Wertschöpfungskette, sondern produziert Güter, die einer weiteren Verarbeitung oder Verwendung unterliegen und damit nicht unmittelbar an den Endkunden gerichtet sind. Da das Untersuchungsfeld Kunden- und Produktverantwortung von der Konzeption her jedoch in erster Linie auf den verantwortlichen Umgang mit Endkunden (etwa in Bezug auf Datenschutz, Produktinformation, Beschwerdemanagement) ausgerichtet ist, floss dieser Punkt nicht in die Bewertung der genannten Unternehmen ein.

Bei jenen Unternehmen, die Produkte und Dienstleistungen für Endkunden anbieten, zeigte die Hälfte nur grundlegende Ansätze wie beispielsweise Informationen hinsichtlich Inhaltsstoffen, Leistungen oder Gefahrenpotenzialen der Produkte und Dienstleistungen, datenschutzrelevante Maßnahmen oder allgemeine Richtlinien, die das Unternehmen zu fairem Marketing verpflichten. Lediglich zwei Unternehmen überzeugten durch umfassende Transparenz gegenüber ihren

Kunden und Problematisierung aller wesentlichen Aspekte, die im Hinblick auf Kundenschutz und -rechte relevant erscheinen.

Gesellschaftliches Engagement

Das Prinzip des gesellschaftlichen Engagements ist ein wichtiges Element der Solidarität in einer freiheitlich-demokratischen Gesellschaft. Eine weit verbreitete Form des gesellschaftlichen Engagements von Unternehmen ist die direkte finanzielle Unterstützung von gemeinnützigen Initiativen. Häufig werden aber auch Mitarbeiter freigestellt, um ehrenamtliche Aufgaben zu übernehmen.

Die Analyse zeigt, dass alle befragten Unternehmen Initiativen zur Wahrnehmung ihrer gesellschaftlichen Verantwortung ins Leben gerufen haben. Bei etwa 75 Prozent der Unternehmen beschränkt sich das Engagement auf einzelne Maßnahmen. Die Budgets, die für diese Maßnahmen zur Verfügung stehen, sind in der Regel gering. Etwa ein Viertel der Unternehmen engagiert sich aber deutlich stärker.



Beispiele für Maßnahmen sind die finanzielle Unterstützung von lokalen Sportvereinen, karitativen Einrichtungen, Naturschutzorganisationen, Gedenk- und Kulturstätten oder kulturellen Ereignissen, die Weitergabe ausrangierter Computer an Schulen, die Freistellung von Mitarbeitern für ehrenamtliches Engagement, die Gründung einer Stiftung für Forschung im ökologischen Landbau und die Ausschreibung eines Preises für Nachhaltigkeit.

Faires Verhalten in der Wirtschaft

Das Prinzip fairen Verhaltens von Unternehmen im Wettbewerb ist in der Vergangenheit durch zahlreiche Aufsehen erregende Skandale erschüttert worden. Die Schaffung einer Unternehmenskultur, die solchen Tendenzen entgegenwirkt, ist damit nicht nur ethische Notwendigkeit, sondern aktives Risikomanagement.

Die Untersuchung zeigt, dass das Thema selbst bei größeren Unternehmen zumeist lediglich informell behandelt wird und nur bedingt institutionalisierte Strukturen zur Förderung und Kontrolle fairen Wirtschaftsverhaltens existie-

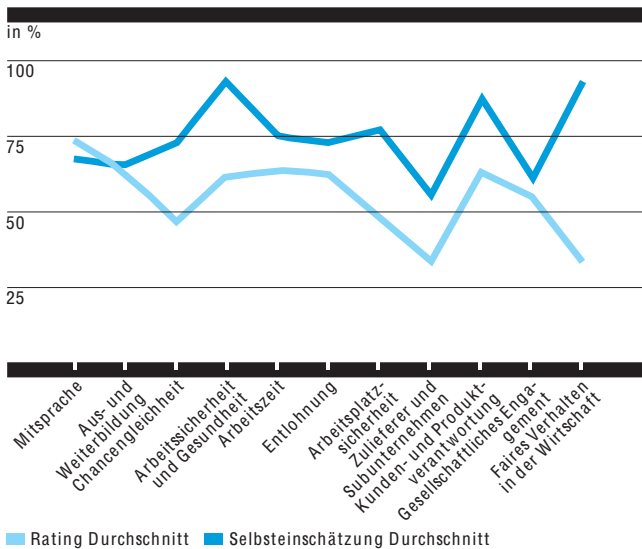
ren. Nur zwei der 15 Unternehmen haben wesentliche Aspekte durch schriftliche Richtlinien aufgegriffen und damit ihre Position klar dokumentiert. Weitere sechs Unternehmen decken das Thema durch eher vage Statements beziehungsweise einzelne Bereiche durch offizielle Richtlinien ab. Vielfach wird selbst bei Unternehmen mit mehr als tausend Mitarbeitern auf das hervorragende Betriebsklima verwiesen, in dem Verhalten wie Korruption, Bilanzfälschung oder Preisabsprachen nicht vorkommen könnten. Knapp die Hälfte der befragten Betriebe gab an, Mitarbeiter zu diesem Themenfeld zu schulen. Etwa ein Drittel hat offizielle Vertrauenspersonen oder Audits eingeführt.

Im Vergleich der Selbsteinschätzung der untersuchten mittelständischen Unternehmen mit der Fremdeinschätzung durch oekom research klaffen eigener Anspruch und externe Wahrnehmung in vielen Fällen auseinander – insbesondere beim letzten Punkt, »Faires Verhalten«. Auf der anderen Seite liegt hier eventuell auch eine gewisse methodische Schwäche der Untersuchung: oekom verwendet bei diesem Punkt in



der Bewertung von Großunternehmen nicht nur Selbstauskünfte, sondern auch Medienauswertungen, die im Falle kleiner und mittelständischer Unternehmen meistens nicht existieren.

SELBSTEINSCHÄTZUNG/FREMDEINSCHÄTZUNG



3. ERFOLGSFAKTOR BETRIEBLICHER UMWELTSCHUTZ

Im Hinblick auf die Einführung von Umweltschutzmanagementsystemen unterscheiden sich Großunternehmen und Mittelständler nur wenig. Unabhängig von der Größe können und werden Managementsysteme eingeführt, implementiert und extern verifiziert. Ein Unterschied besteht vor allem in der Kommunikation dieser Themen. Während die fortschrittlicheren Großunternehmen ihre umfangreichen Daten in Umwelt-, Nachhaltigkeits- oder CSR-Berichten veröffentlichen, sind Mittelständler tendenziell intransparenter. Dies kann am vergleichsweise geringeren öffentlichen Interesse an dem jeweiligen Unternehmen liegen, aber auch an der nicht genutzten Chance einer Positionierung gegenüber dem eigenen Umfeld (z. B. Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten, regionale Politik und Medien).

Gelebter Umweltschutz geht über die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen hinaus. Durch die Steigerung der Öko-Effizienz im Unternehmen kann aktives Umweltmanagement mit ökonomischer Wertschöpfung verbunden werden, etwa durch Kosten- und Risikoreduzierung sowie höhere Wettbewerbsfähigkeit.

Die von oekom research durchgeführte Nachhaltigkeitsanalyse im Bereich betrieblicher Umweltschutz gliedert sich in folgende Untersuchungsfelder:

- Umweltmanagementsystem
- Dienstreisen und Arbeitswege
- Zulieferer/Subunternehmer
- Ressourceneffizienz

Umweltmanagementsystem

Den Investitionen in ein Umweltmanagementsystem (EMAS, ISO 14001 ff. etc.) stehen in der Regel Kostenreduzierungen gegenüber, etwa durch eine erhöhte Ressourceneffizienz, einen erleichterten Zugang zu Versicherungsschutz im Bereich der Umwelthaftung sowie die Verringerung des Risikos mangelnder Gesetzeskonformität. Wesentliche Voraussetzung ist dabei die Verankerung der grundlegenden Prinzipien auf der Ebene der Geschäftsführung des Unternehmens.

73 Prozent der analysierten Firmen sind primär produzierende Unternehmen, die anderen sind im Dienstleistungs- und Handelsbereich tätig. Im Allgemeinen gehören strukturierte Umweltschutzmanagementsysteme (UMS) zumindest bei produzierenden Unternehmen zum Standard. So haben auch zwei Drittel der analysierten Gesellschaften aus dem Produktionssektor umfassende und nach anerkannten Standards zertifizierte UMS eingeführt. In einem Fall wurde das ganzheitliche Managementsystem Sustainable Excellence nach dem EFQM-Modell (European Foundation for Quality Management) umgesetzt. Unter den Dienstleistern und Handelsunternehmen gibt lediglich eines an, ein umfassendes UMS eingeführt zu haben. Ein weiteres Unternehmen plant nach eigenem Bekunden die Einführung.

Dienstreisen und Arbeitswege

Der Einsatz umweltfreundlicherer Verkehrsträger, aber auch die Vermeidung von Reisen etwa durch Videokonferenzen schont die Umwelt, spart Transportkosten und reduziert den Anteil unproduktiver Arbeitszeit.



Viele der untersuchten Unternehmen haben aber noch keine umfassende Strategie zur nachhaltigen Gestaltung der Mobilität entwickelt. Etwa die Hälfte setzt auf Fahrgemeinschaften oder die Bahn. Allerdings konnten nur wenige Unternehmen flankierende Maßnahmen vorweisen, die die Umsetzung in der Praxis fördern, wie beispielsweise die Ausstattung der relevanten Mitarbeiter mit einer BahnCard oder die schriftliche Formulierung klarer Vorgaben, bis zu welcher Entfernung Fahrten grundsätzlich per Bahn vorgenommen werden müssen.

Jeweils etwa ein Viertel verwies auf die verstärkte Anwendung von Telefonkonferenzen zur Vermeidung von Dienstreisen und die Anschaffung besonders sparsamer Dienstwagen. In diesem Zusammenhang haben zwei Unternehmen ihre gesamte Fahrzeugflotte auf Biodiesel/Pflanzenöl umgestellt. Schließlich hat ein Unternehmen nach eigenen Angaben umfangreiche Möglichkeiten für Videokonferenzen geschaffen und ein weiteres die Routenplanung in der Logistik verbessert. Die innovative und vergleichsweise neue CO₂-neutrale Gestaltung von Flugreisen wurde nicht genannt.

Zulieferer/Subunternehmer

Unternehmen bilden oftmals nur einen Teil der Wertschöpfungskette durch die eigene Produktion ab. Das Outsourcing einzelner Bereiche der Herstellungskette ist dabei häufig die Folge ökonomischer Notwendigkeiten. Um die Einhaltung von ökologischen Standards auf vor- und nachgelagerten Stufen zu sichern, bedarf es daher eines überbetrieblichen Stoffstrommanagements.

Zum einen gilt es, die Qualität der eigenen Produkte und Dienstleistungen zu sichern, zum anderen müssen Unternehmen dafür Sorge tragen, dass ökologische Missstände nicht in das eigene Unternehmen »importiert« werden und damit zu entsprechenden Reputationsrisiken führen.

Die Mehrheit der analysierten Unternehmen hat allerdings bislang keine entsprechenden Maßnahmen eingeleitet. Auch hier wird in vielen Fällen auf langjährige Lieferantenbeziehungen und das damit einhergehende Vertrauen sowie auf die strenge gesetzliche Regulierung der Zulieferer verwiesen.

Immerhin 40 Prozent der Unternehmen integrieren jedoch bestimmte ökologische Anforderungen in Ausschreibungen oder Verträge mit Zulieferern und Subunternehmern. Bei einigen Unternehmen ist dies zwingend durch ihr Produkt vorgegeben (etwa in Bezug auf Produkte aus ökologischem Anbau). Andere verlangen oder bevorzugen Zulieferer, die ein UMS eingeführt haben. Wieder andere haben konkrete Anforderungen an bestimmte Eigenschaften oder Produktgruppen, etwa in Bezug auf die Recyclingfähigkeit oder die Verwendung bestimmter Materialien und Substanzen. Jedoch verfügen nur sehr wenige Unternehmen über strukturierte ökologische Anforderungs- und Bewertungssysteme für ihre Zulieferer.

Ressourceneffizienz

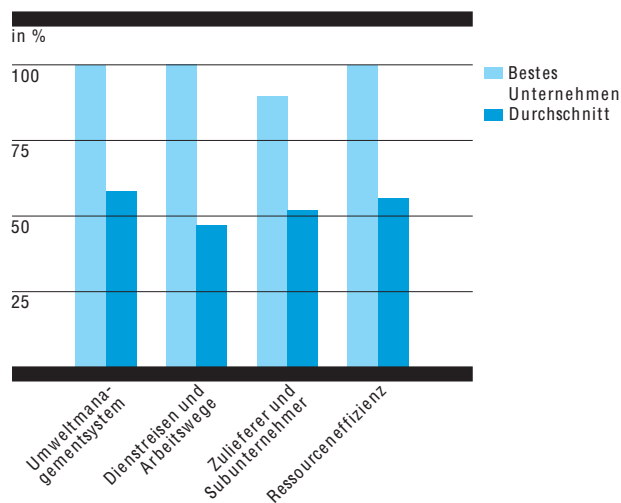
Das Prinzip der Ressourceneffizienz ist, eine bestimmte Wertschöpfung mit geringerem Materialeinsatz und reduzierten Emissionen zu generieren. Zur Ausschöpfung dieses Effizienzpotenzials bedarf es kreativer und innovativer Ansätze, um Produkte, Prozesse sowie die Abstimmung mit vorgelagerten Stufen der Wertschöpfung zu optimieren.

Die Effizienzpotenziale, die sich einem Unternehmen bieten, sind naturgemäß stark branchen- und unternehmensspezifisch und müssen in jedem Einzelfall analysiert werden. Üblicherweise zählen dazu der Energie- und Wasserverbrauch, der Einsatz von Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen sowie im weiteren Sinne das Recycling und die Abfallvermeidung.

Die überwiegende Mehrheit der analysierten Unternehmen hat nach eigenen Angaben Maßnahmen zur Effizienzsteigerung in zumindest einem der Teilbereiche ergriffen, gut die Hälfte in mehreren der Bereiche. Lediglich zwei Unternehmen konnten keinerlei Aktivitäten vorweisen.

Damit scheinen die meisten Unternehmen der Analyse von Effizienzpotenzialen einen insgesamt hohen Stellenwert beizumessen. Beispiele für die Umsetzung sind die Inanspruchnahme einer externen Energieberatungsfirma zur Identifikation von Einsparpotenzialen, die Verarbeitung von in der Fertigung anfallenden Holzresten zu Briketts zu Heizzwecken, Niedrigenergiebauweise bei Firmengebäuden, Regenwassernutzung, geschlossene Kreisläufe in Produktionsprozessen, Wärmerückgewinnung aus der Prozesskühlung, Aufbereitung von Schmierstoffen und Hochleistungsreflektoren zur Hallenbeleuchtung.

ERFOLGSFAKTOR BETRIEBLICHER UMWELTSCHUTZ



4. ERFOLGSFAKTOR ÖKOLOGISCHE PRODUKT- UND DIENSTLEISTUNGSGESTALTUNG

In den letzten Jahren haben sich vielfältige Anforderungen an eine umweltgerechte Produkt- und Dienstleistungsgestaltung etabliert. Grundlegendes Ziel ist es, innovative und für den Kunden attraktive Produkte herzustellen, bei gleichzeitiger Reduzierung der negativen Umweltauswirkungen sowie Senkung der Produktions- und Entsorgungskosten.

Ähnlich wie bei der Realisierung von Effizienzpotenzialen beim Ressourcenverbrauch sind auch die Möglichkeiten, Umweltaspekte in die Gestaltung und Herstellung von Produkten und Dienstleistungen zu integrieren, abhängig vom konkreten Produkt. Üblicherweise sind die

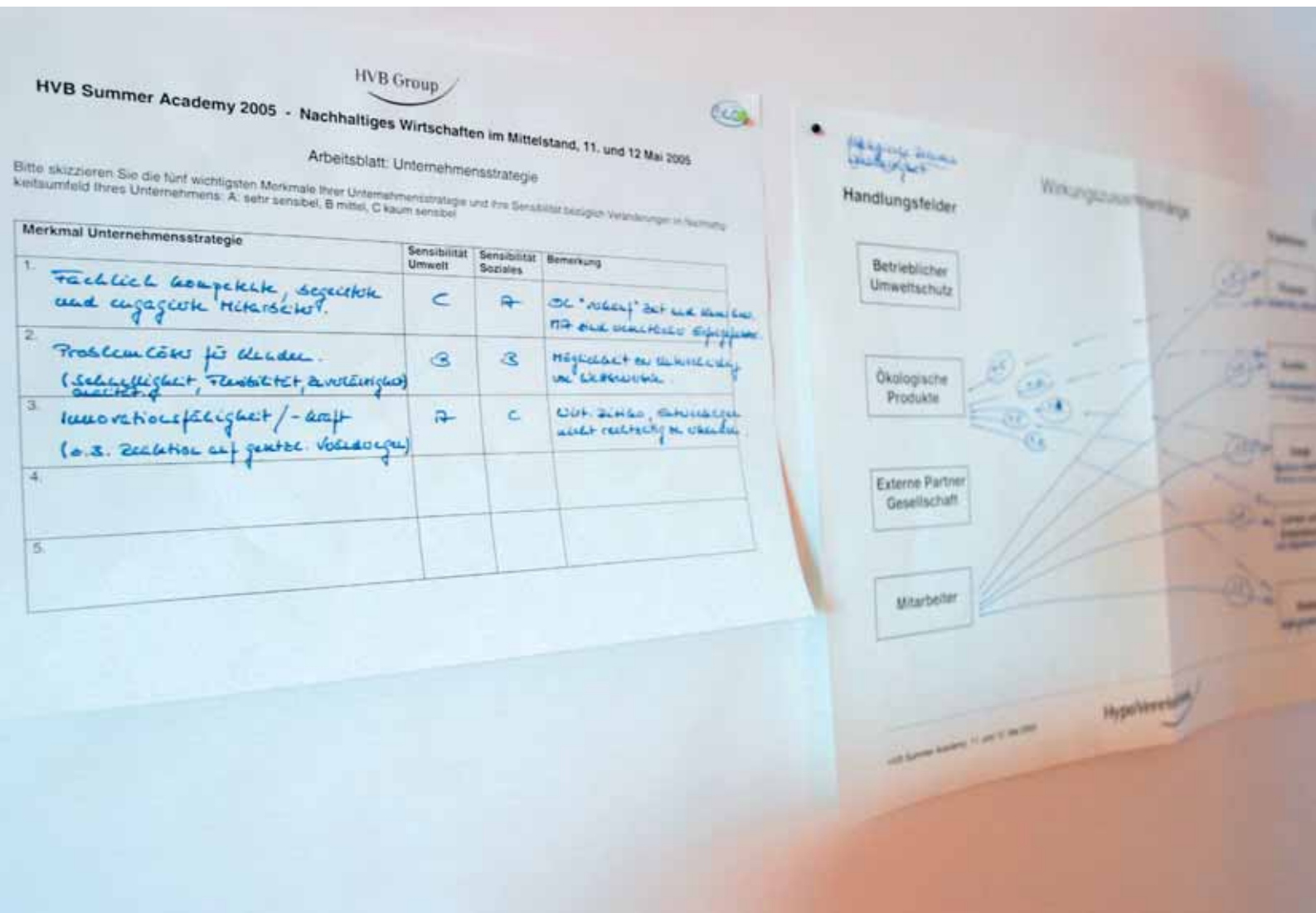
Potenziale bei produzierenden Unternehmen größer als bei Dienstleistern oder Handelsbetrieben. Aber auch bei Letzteren kann über die Ausgestaltung der Dienstleistungen sowie über die Auswahl der vertriebenen Produkte und deren Distribution eine ökologische Optimierung stattfinden.

Bei der Herstellung von Produkten können Bereiche identifiziert werden, die in der Regel produktübergreifende Relevanz besitzen. Dazu gehören etwa die Substitution kontroverser Materialien und Substanzen, Langlebigkeit, Recyclingfähigkeit, die Reduzierung des Ressourcenverbrauchs und der Emissionen der Produkte sowie die Steigerung der Ressourceneffizienz im Produktionsprozess.

Insgesamt konnten 14 von 15 analysierten Unternehmen Maßnahmen zur Integration von Umweltaspekten in die Produkte und Produktionsprozesse vorweisen. Alle 14 verwiesen auf die Steigerung der Ressourceneffizienz in der Produktion beziehungsweise in Bezug auf Produkte, etwa durch Gewichtsreduzierung bei den gefertigten Produkten oder Verringerung des Verpackungsvolumens.

Jeweils ein Drittel gab an, bestimmte Materialien oder Substanzen durch umweltfreundlichere Alternativen (z. B. abscheidefreundliche Reiniger, Verpackungsmaterial aus Altpapier, Verwendung von Rapsöl statt Erdölprodukte als Hydraulikflüssigkeit oder Treibstoff in der Distributionsflotte) ersetzt beziehungsweise die Recyclingfähigkeit der Produkte (z. B. sortenreine sowie wieder verwendbare Verpackungen) erhöht zu haben. Nur zwei Unternehmen verwiesen auf Maßnahmen zur Steigerung der Langlebigkeit der Produkte (z. B. modulare Konstruktion, Reparaturdienste). Ebenfalls zwei Unternehmen setzen regenerative Energieträger zur Energieversorgung in der Produktion ein.

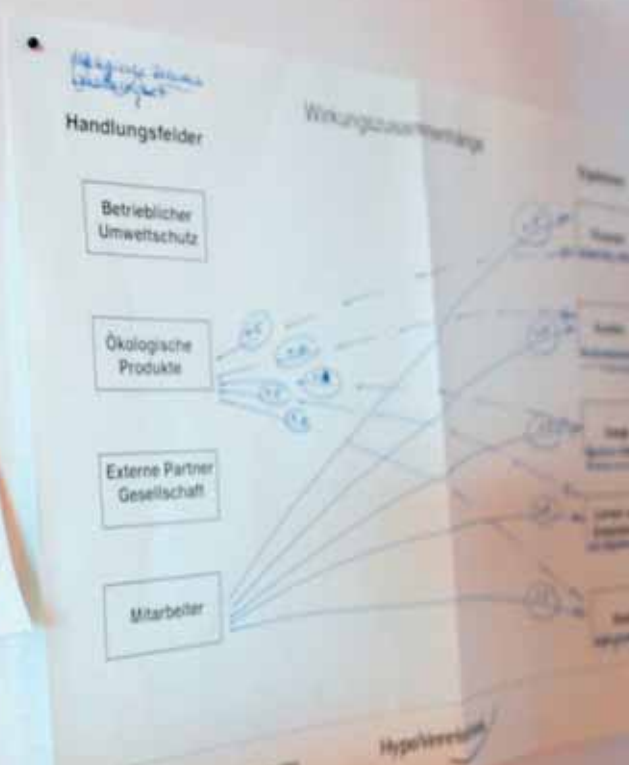
Einzelne Unternehmen gaben an, zur Analyse von Problembereichen und Verbesserungspotenzialen umfangreiche Life Cycle Assessments durchzuführen und bei der Entwicklung neuer Produkte Simulationsprogramme anzuwenden. Mit Hilfe von Verfahrensanweisungen zum ökologischen Produktdesign werde zudem sichergestellt, dass ausschließlich umweltverträgliche und/oder wieder verwertbare Materialien zur Anwendung kommen.



HVB Group
 HVB Summer Academy 2005 - Nachhaltiges Wirtschaften im Mittelstand, 11. und 12. Mai 2005
 Arbeitsblatt: Unternehmensstrategie

Bitte skizzieren Sie die fünf wichtigsten Merkmale Ihrer Unternehmensstrategie und ihre Sensibilität bezüglich Veränderungen in Ihrem Marktumfeld Ihres Unternehmens: A: sehr sensibel, B: mittel, C: kaum sensibel

Merkmal Unternehmensstrategie	Sensibilität Umwelt	Sensibilität Soziales	Bemerkung
1. Fachlich kompetente, selektive und engagierte Mitarbeiter.	C	A	Die "reife" Zeit und damit auch die Verantwortung für die Mitarbeiter.
2. Problemlöser für Kunden. (Schulung, Flexibilität, Zuverlässigkeit)	B	B	Hilft bei der Lösung von Problemen.
3. Innovationsfähigkeit / -kraft (z.B. Reaktion auf gestel. Veränderungen)	A	C	Wird durch die Innovationen nicht rechtlich verändert.
4.			
5.			



HVB SUMMER ACADEMY: DER WORKSHOP

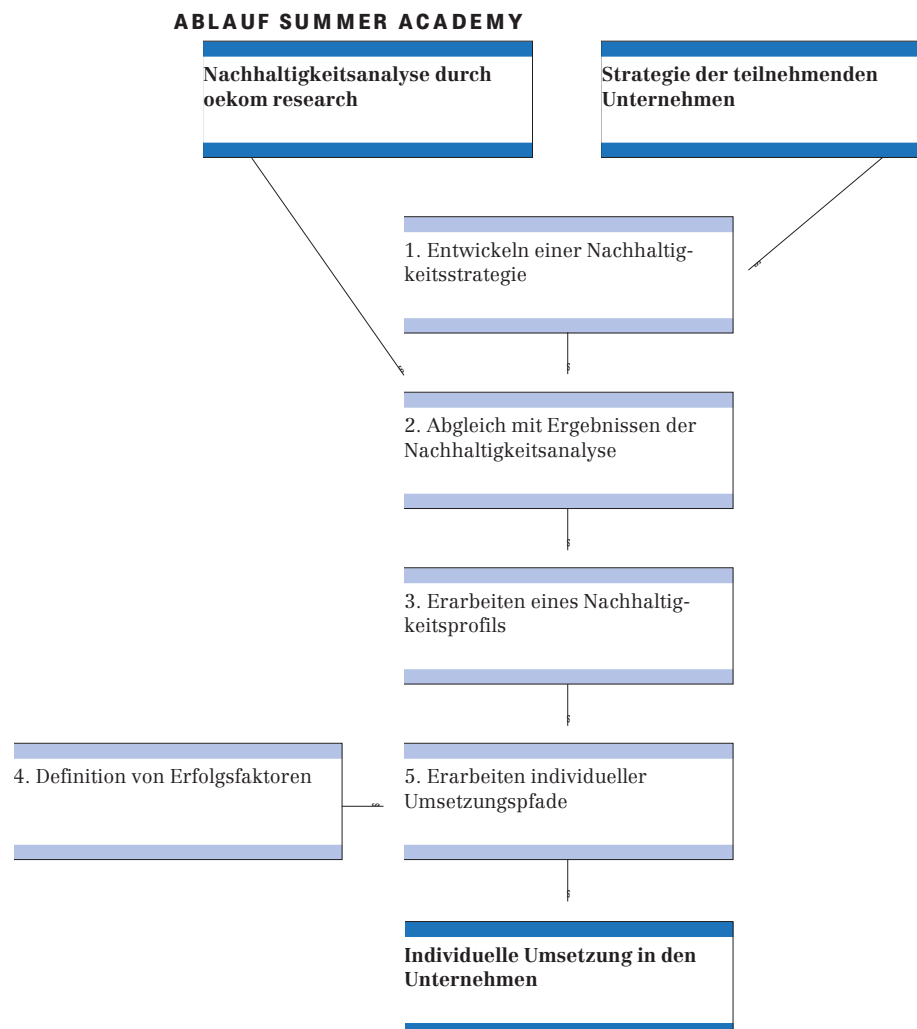
Die Bundesgartenschau am 11. Mai 2005. Die Besucher fahnden verbissen nach blühenden Pflanzen, während die Teilnehmer der HVB Summer Academy ihren Tagungsort suchen: das ehemalige Abfertigungsgebäude des alten Münchener Flughafens Riem, auf dem die BUGA stattfindet.

Die HypoVereinsbank hat 13 Unternehmer eingeladen, an der Academy teilzunehmen, die in den WIN-Kongress (Werte Innovationen Nachhaltigkeit) eingebettet ist. Ein stimmiger Rahmen. Die Teilnehmer (vgl. Liste im Impressum) kommen nicht unvorbereitet: Sie haben das Rating der oekom research AG über sich ergehen lassen, sind gespannt auf die Ergebnisse und durchaus bereit, über Sinn und Unsinn von Nachhaltigkeit im Mittelstand zu diskutieren.

Doch die HVB hat mehr mit ihnen vor: Ganz im Sinne des Selbstverständnisses der Bank sollen die Teilnehmer nicht einen endlosen Reigen von Präsentationen über sich ergehen lassen, sondern praxisorientiert und konkret am eigenen Fall arbeiten. Um dabei wirklich offen sein zu können, wird vereinbart, dass alle Ergebnisse und Diskussionsbeiträge das alte Abfertigungsgebäude nicht verlassen werden. Nun gilt es, aus anderthalb Tagen, netto nicht viel mehr als acht Stunden, das Maximum herauszuholen. Andererseits: Wie viel Zeit kann sich ein Mittelständler überhaupt für ein derart abstraktes Thema nehmen? Wird dadurch ein Produkt mehr verkauft?

WIE VIEL NACHHALTIGKEIT? ANGEMESSEN!

Die Grundfrage des Workshops lautet deshalb: Wie viel Nachhaltigkeit kann sich ein mittelständisches Unternehmen leisten? Wie wenig kann es sich leisten? Und: welche Aspekte der Nachhaltigkeit? Um Antworten auf diese Fragen näher zu kommen, ist der Workshop um einen einfachen Ablauf herum aufgebaut:



Die Teilnehmer sollen nicht über die Aspekte der Nachhaltigkeit schwadronieren und auch nicht endlosen Litaneien von »Best Practice« aus Großunternehmen lauschen, von denen am Ende nur wenige für unsere Unternehmen praktikabel sind. Ganz zu schweigen von der Frage, ob sie in den Großunternehmen denn tatsächlich handlungsleitend umgesetzt sind.

Vielmehr sollen sie die Zeit nutzen, ausgehend von ihrer eigenen Unternehmensstrategie zu einer praktikablen Umsetzung gelangen. Doch sollen Anregungen und Impulse nicht zu kurz kommen, die in das Programm eingestreut werden:

1. Impuls durch die Gastgeber: Günther Berger, Stefan Löbber, HVB (vgl. Vorwort und Kapitel 12)
2. Internationale Perspektive: Prof. Dr. Charles Hopkins, Koordinator UNEP Sustainable Education Programm und Chair der United Nations University, Toronto
3. Praxisbeispiel: Jürgen Schöneck, GETRAG (vgl. Kapitel 8)
4. Methodik und Ergebnisse Rating: Matthias Bönning, oekom research (vgl. Kapitel 6)
5. Praxisbeispiel: Dr. Martin Kohlhase, Weleda (vgl. Kapitel 11)
6. Der Business Case für Nachhaltigkeit: Prof. Stefan Schaltegger, Universität Lüneburg (vgl. Kapitel 5)

NICHT MAXIMUM, SONDERN OPTIMUM

Man ist sich schnell über eine gemeinsame Grundhaltung einig: Mittelständische Unternehmen leisten – auch aus Tradition und Verantwortung – bereits viel für Nachhaltigkeit. Dabei schwanken sie häufig zwischen ihrem Pragmatismus, der sie so flexibel macht, und einer nicht selten mangelnden strategischen Ausrichtung. Auch in der Nachhaltigkeit.

Ziel kann es deshalb nur sein, ein ökonomisch erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement umzusetzen. Eines, das dem Unternehmenszweck angepasst ist und sich auf diejenigen Aspekte konzentriert, die für den Erfolg wirklich wichtig sind. Schließlich hat man weder die Stabsabteilungen der Großunternehmen zur Verfügung noch besteht die Notwendigkeit, sich Ratingagenturen in jedem Aspekt der Nachhaltigkeit zu präsentieren. Deshalb: Konzentration auf das Wesentliche.

Zusammengefasst: Mittelständische Unternehmen suchen nicht nach dem Maximum der Nachhaltigkeit, wie es große Unternehmen auf Grund ihrer Publizität häufig anstreben müssen, sondern nach dem Optimum. Kurz gesagt: bewerten, entscheiden und weglassen!

Deshalb die erste Entscheidung: Im Sinne der praktischen Umsetzung wird Nachhaltigkeit für den Workshop auf Umweltschutz und Soziales reduziert. Die »unglückliche« Säule Finanzen, die auch bei Großunternehmen gerne zu merkwürdigen Kapriolen und Verrenkungen führt, wird in der Methodik schlicht ignoriert, wenn auch immer wieder in der Diskussion angesprochen.

YOU ARE IMPORTANT!

Prof. Charles Hopkins, für die UNESCO in Sachen Nachhaltigkeit weltweit unterwegs, bringt es auf den Punkt: »You are important!« Es sind die kleinen und mittelständischen Unternehmen, die weltweit die meisten Mitarbeiter beschäftigen und die eine nachhaltige Entwicklung tragen und tragen müssen – auch wenn sie es nicht so hochtrabend »Nachhaltigkeit« nennen.

Dazu gehört auch, dass nachhaltigkeitsorientierte Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich sein müssen, um ihren Beitrag zur weltweiten Entwicklung leisten zu können. Und es sind vor allem mittelständische Unternehmen, die flexibel genug sind, aus den fünf Megatrends echten Wert generieren zu können.

Fünf Megatrends:

- Klimawandel
- Umweltverschmutzung und Gesundheit
- Negative Folgen der Globalisierung
- Energieengpässe
- Erosion des Vertrauens in Unternehmen



Er ermutigt: »Use the wind, instead of fighting it!« und meint damit nicht nur die Windenergiebranche.

»Künftig stärker auf immaterielle Faktoren bei der Unternehmensentwicklung zu achten, könnte spannend sein.«

Zitat eines Teilnehmers

NACHHALTIGKEITSSTRATEGIE: VON DEN GROSSEN LERNEN

»Strategie? Das ist doch sowieso nur etwas für die ganz Großen. Bei uns läuft das pragmatischer und nicht so verkopft.« So oder ähnlich lautet der Reflex vieler Unternehmen auf den Begriff Strategie. Nicht ganz zu Unrecht. Schließlich ist mit einem Stück Papier noch kein Euro verdient. Dennoch lohnt es sich, hier Zeit zu

investieren. An einer Stelle kann man von den Großen lernen. Dann nämlich, wenn mit der Strategie Kernfragen beantwortet werden:

- Was bringt uns unseren Zielen näher?
- Was passt zu uns?
- Was überzeugt und motiviert uns?
- Und vor allem: Was können wir weglassen?

Doch grau ist alle Theorie. Deshalb müssen die Teilnehmer an ihren eigenen Unternehmenssituationen arbeiten: Zunächst alleine und dann in Diskussion mit anderen Teilnehmern und unterstützenden Experten (vgl. Impressum) analysieren sie, inwieweit ihre Unternehmensstrategie auf Veränderungen bezüglich der Umwelt und bezüglich sozialer Aspekte reagiert.

HVB Group

HVB Summer Academy 2005 - Nachhaltiges Wirtschaften im Mittelstand, 11. und 12. Mai 2005

Arbeitsblatt: Unternehmensstrategie

Bitte skizzieren Sie die fünf wichtigsten Merkmale Ihrer Unternehmensstrategie und ihre Sensibilität bezüglich Veränderungen im Nachhaltigkeitsumfeld Ihres Unternehmens: A: sehr sensibel, B mittel, C kaum sensibel

Merkmale Unternehmensstrategie	Sensibilität Umwelt	Sensibilität Soziales	Bemerkung
1			
2			
3			
4			
5			

Arbeitsblatt Unternehmensstrategie

Nachdem sich die Teilnehmer »warmgelaufen« haben, entwickeln sie beeindruckend schnell eine Vorstellung davon, wie verletzlich ihre Strategie tatsächlich ist.

Merkmale der Strategie sind zum Beispiel:

- Kostenführerschaft
- Differenzierung über Umweltnutzen
- Höchste Qualität

Begrenzende Faktoren sind zum Beispiel:

- Klimaveränderung
- Energiepreise
- Verfügbarkeit von Fachkräften

30

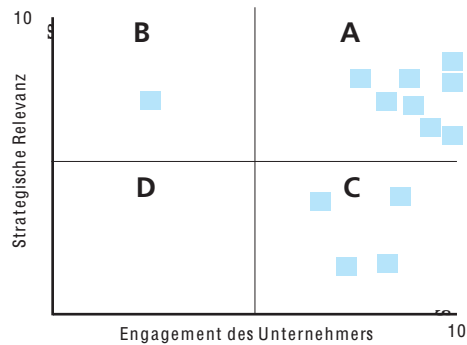
Auf einem weiteren Arbeitsblatt notieren die Teilnehmer, welchen Einfluss die Handlungsfelder des Nachhaltigkeitsmanagements (z. B. Umweltmanagement, Zulieferer, Aus- und Weiterbildung) auf den Erfolg des Unternehmens haben (z. B. Finanzen, Image, Kunden). Erstaunliche Zusammenhänge werden deutlich.

Erst auf der Grundlage dieser Analyse der tatsächlichen Bedeutung von Nachhaltigkeitsthemen für das einzelne Unternehmen wird es möglich, eine Einschätzung darüber zu treffen, welche strategische Relevanz Nachhaltigkeit für das Unternehmen hat. Die Teilnehmer entscheiden sich, wie wichtig das Thema auf einer Skala von 1 bis 10 (10 = Maximum) ist.

Doch keine Rechnung ohne den Wirt: während bei Großunternehmen häufig der öffentliche Druck darüber entscheidet, wie aktiv ein Unternehmen wird, ist es bei mittelständischen Firmen der Unternehmer selbst, der das Engagement vorgibt. Selbst ein Unternehmen höchster strategischer Betroffenheit wird sich nicht

bewegen, wenn der Chef nichts von »dem weichen Kram« hält. Auch hier bewerten die Teilnehmer auf einer Skala von 1 bis 10 das Engagement des Unternehmers.

Es ergibt sich die folgende Verteilung:



Wie nicht anders zu erwarten, befinden sich die meisten Teilnehmer im Quadranten A: hohe strategische Relevanz der Nachhaltigkeit und hohes Engagement der Unternehmer. Grundstrategie hier: vertiefen und verbessern.

Unternehmen im Quadranten C haben ein Luxusproblem: Obwohl die strategische Relevanz für das Unternehmen gering ist, engagiert sich der Unternehmer erheblich. Grundstrategie hier: überprüfen, ob das Engagement tatsächlich in allen Bereichen zielführend ist. In den meisten Fällen handelt es sich hier um wohlmeinende »Patriarchen«. Bestenfalls investieren sie lediglich ihre Arbeitszeit und nicht viele Mittel.

Der Kollege im Quadranten B hat eine schwierigere Aufgabe: Er muss seinen Chef sensibilisieren, die Bedeutung der Nachhaltigkeit ernst zu nehmen.

»Nachhaltigkeit muss ganz ohne die Einführung neuer Begriffe im Unternehmen strategisch verankert werden.«

Zitat eines Teilnehmers

EIN PROFIL FÜR DIE ZUKUNFT

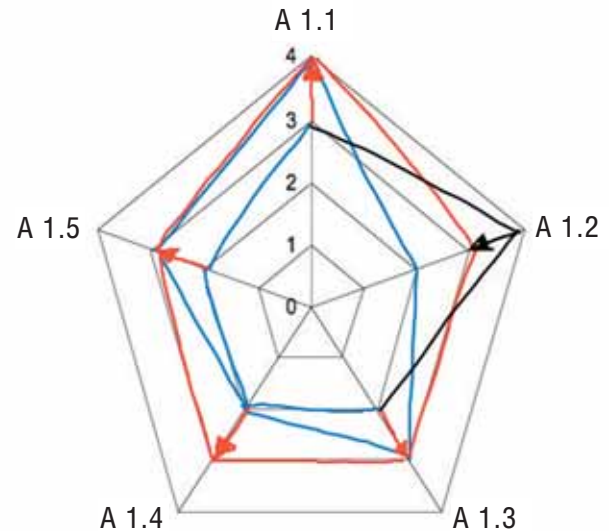
Natürlich gibt die Grundstrategie nur Anhaltspunkte für eine Weiterentwicklung der teilnehmenden Unternehmen. Allerdings lässt sich ein Trend bereits erkennen: Unternehmen, deren Positionierung mit Nachhaltigkeit zu tun hat (Naturprodukte), müssen sich deutlich aktiver verhalten als solche, für die Nachhaltigkeit nur ein Nebennutzen oder gar ein persönliches »Hobby« des Unternehmers ist. Bis hin zur folgenden überraschenden Einsicht eines Teilnehmers:

»Ein Bio-Image kann hochwertig orientierte Kunden abschrecken. Daher müssen wir Bio anbieten, dürfen es aber nicht kommunizieren.«
Zitat eines Teilnehmers

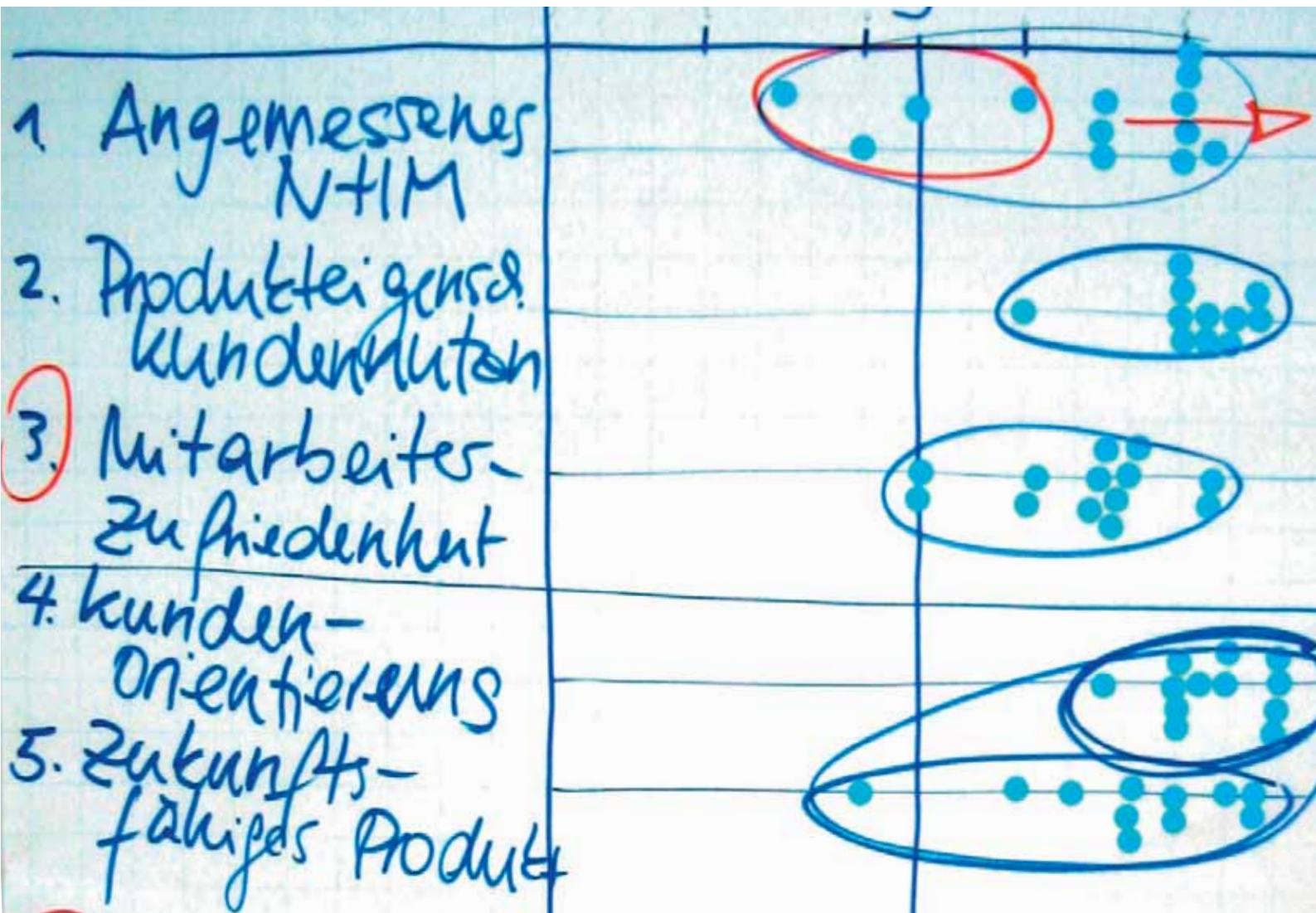
Um genauere Einsichten zu erhalten, analysieren die Teilnehmer ihr Unternehmen auf der Basis der Handlungsfelder und der Ergebnisse des oekom-Ratings:

1. Wie sieht der Teilnehmer die Leistung seines Unternehmens heute (blau)?
2. Wie soll das Ziel für 2007 aussehen (rot)?
3. Wie ist das Ergebnis von oekom (schwarz)?

Daraus ergibt sich, in welchen Handlungsfeldern ein Unternehmen »übererfüllt« (schwarzer Pfeil) und wo es Lücken gibt (roter Pfeil).



Profil Umwelt



Im angegebenen Beispiel handelt es sich um die Handlungsfelder des betrieblichen Umweltschutzes:

1. Umweltmanagementsystem
2. Umweltfreundliche Dienstreisen und Arbeitswege
3. Zulieferer und Subunternehmer
4. Maßnahmen zur Steigerung der Ressourceneffizienz
5. Systematische Erfassung von Ressourcenverbräuchen und Emissionen zu Steuerungszwecken

Trotz der nicht sehr präzisen Methodik können die Teilnehmer für alle vier Gruppen von Handlungsfeldern mit Hilfe der Auswertung von oekom und ihrem Profil bereits brauchbare Aussagen über ihre zukünftigen Prioritäten treffen.

»In Qualität, Sicherheit und Umweltschutz waren wir schon immer stark. Aber im Sozialen können wir noch deutlich dazulernen.«

Zitat eines Teilnehmers

ERFOLG DURCH RICHTIGE PRIORITÄTEN

Nachdem Prof. Schaltegger eindrucksvoll den »Business Case« für Nachhaltigkeit beschworen hat, sind die Teilnehmer wieder hoch motiviert, an ihren eigenen Fällen zu arbeiten.

Jetzt geht es im vorletzten Schritt darum, zu identifizieren, welches nach Meinung der Teilnehmer die wichtigsten Faktoren für ein erfolgreiches Nachhaltigkeitsmanagement sind. Nach Nennung der Erfolgsfaktoren und ihrer Bewertung ergibt sich das folgende Bild (Bewertung in Klammern):

1. Motivation des Top-Managements (7)
1. Mitarbeiterzufriedenheit (7)
1. Klare Strategie/Positionierung (7)
4. Kundenorientierung (6)
5. Produkteigenschaften/Kundennutzen (3)
5. Kosten/Business Case (3)
7. Supply Chain/Beschaffung
8. Angemessenes Nachhaltigkeitsmanagement (1)
8. Zukunftsfähiges Produkt (1)
8. Netzwerk (1)



Fast noch wichtiger als die Priorisierung durch die Gruppe ist die darauf folgende Selbstbewertung: Wie bewertet der Teilnehmer die Leistung seines Unternehmens in Bezug auf die jeweiligen Faktoren? Das aufgedeckte Ergebnis führt zu intensiven Diskussionen und einem Austausch über das »Wie macht Ihr das?«.



Erfolgsfaktoren

Interessanterweise gibt es gerade bei der klaren Strategie und Positionierung die deutlichsten Unterschiede – eine klare Hausaufgabe für einige Teilnehmer.

»Schlechte Ausbildung oder demotivierte Mitarbeiter machen sich beim Kunden sofort bemerkbar.«

Zitat eines Teilnehmers

WERTLOS OHNE UMSETZUNG

Den Teilnehmern raucht der Kopf, die Podiumsdiskussion mit hochkarätigen Rednern lockt – dennoch: Ohne klare Prioritäten wäre die ganze Mühe umsonst.

Deshalb sammeln die Teilnehmer ihre letzten Kräfte und machen sich an ihren individuellen Umsetzungsplan. Dieser wird von verschiedenen im Laufe des Workshops erarbeiteten Quellen gespeist:

- das Rating durch oekom
- die Verletzlichkeit der Unternehmensstrategie durch Nachhaltigkeitsfaktoren
- die Grundstrategie des Unternehmens
- das Nachhaltigkeitsprofil, insbesondere die Abweichungen zwischen dem Rating und dem Soll-Profil 2007
- die Selbstbewertung bei den Erfolgsfaktoren

Um Ordnung in die vielen Maßnahmen zu bringen, entwickeln die Teilnehmer ein kleines Portfolio: Sie platzieren die Maßnahmen je nach Bedeutung für den Erfolg und Aufwand der Umsetzung. So können sie mit den »niedrig hängenden Früchten« beginnen.

Die abschließende Feedbackrunde bringt zwei wesentliche Wünsche zu Tage: den Wunsch, in der Umsetzung weiterzukommen, und den Wunsch nach Fortsetzung dieser Gelegenheit, den Kopf aus dem Sumpf des Alltags zu strecken.

33

»Wir haben viele interessante Methoden und Informationsquellen kennen gelernt und werden eine Reihe neuer Richtlinien erarbeiten.«

Zitat eines Teilnehmers

Das alte Abfertigungsgebäude haben schließlich alle Teilnehmer gefunden. Ob sie auch den Weg zur Umsetzung ihrer Nachhaltigkeitspläne gefunden haben, wird erst die HVB Summer Academy 2006 zeigen ...

NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN IM MITTELSTAND – BEST PRACTICE- BEISPIELE

»Der Mensch steht im Mittelpunkt des Unternehmens.«

GETRAG: ERFOLG MIT VISION UND BODENHAFTUNG

Die GETRAG Getriebe- und Zahnradfabrik Hermann Hagenmeyer GmbH und Cie. KG (GETRAG) hat sich vom traditionsbewussten, 1935 in Ludwigsburg gegründeten Familienbetrieb zum international agierenden Konzern entwickelt. Das Unternehmen ist heute ein weltweit führender Hersteller von Antriebstechnik für Kraftfahrzeuge, leichte Nutzfahrzeuge und Motorräder. Mit über 10 500 Mitarbeitern an 22 Standorten in Europa, den USA und Asien wurde 2005 ein Umsatz von rund 2,4 Milliarden Euro erzielt. Getriebe von GETRAG bedienen einen Markt, bei dem es auf absolute technische Präzision ankommt und der sich wie das »Who is Who« der

Kfz-Branche liest: Ob BMW, Audi, Daimler Chrysler, Renault, Fiat, Ford oder Harley-Davidson – GETRAG gilt bei seinen Kunden rund um den Globus als Garant für zuverlässige Technik.

NACHHALTIGKEIT ALS GANZHEITLICHER PROZESS

GETRAG legt hohen Wert auf nachhaltiges Wirtschaften. Besonders wichtig ist dem Unternehmen zunehmend der ganzheitliche Ansatz: Wurden Nachhaltigkeitsaspekte wie Umweltschutz und Arbeitssicherheit vor einigen Jahren noch isoliert betrachtet, hat das Unternehmen heute die Vernetzung von Umwelt- und Arbeitsschutz, Stoffstrom- und Human Resources Management als Erfolgsmodell erkannt, das sich positiv auf Mitarbeitermotivation und Kundenzufriedenheit auswirkt.

Die gemeinsame Klammer über alle Einzelfelder ist eine aus acht Themen bestehende Vision. Sie ist untergliedert in die Bereiche Mitarbeiter, Lieferanten, Umwelt, Familie, Gesellschafter, Kunden, Unternehmen und Produkte. Das Motto



»Wir machen's besser« bezieht sich auf alle acht Bereiche. »Mit unserer Vision verfolgen wir ein klares Ziel«, erklärte Jürgen Schöneck (Bereich Umwelt- und Arbeitsschutzmanagement bei GETRAG) während der HVB Summer Academy. »Wir zeigen allen Mitarbeitern, dass das Unternehmen gesellschaftliche Verantwortung trägt, wir schaffen Umweltbewusstsein im Unternehmen, und wir fördern die gegenseitige Achtung voreinander.«

Die aktive Umsetzung fängt bei den Mitarbeitern an. Das Unternehmen hat erkannt, dass die Menschen seinen eigentlichen Erfolg ausmachen. Daher wurde bei den Mitarbeitern eines der wesentlichsten Haupthandlungsfelder nachhaltigen Wirtschaftens ausgemacht. Ingenieure, Maschinenbauer, Elektroniker, Betriebswirte und Kaufleute arbeiten in interdisziplinären Teams prozessorientiert zusammen. Die komplexe Einbindung der Mitarbeiter in die internen Prozesse, zu denen auch flache Hierarchien und systematische Audits zur Mitarbeiterzufriedenheit gehören, hat sich als Erfolgsrezept herausgestellt. Im Hinblick auf die demografische Entwicklung besonders zukunftsorientiert: die gleichwertige Einbeziehung älterer Mitarbeiter in das Fortbildungsangebot. In dieser klassischen Männerbranche wird auch die Erhöhung des Frauenanteils positiv gesehen. Insgesamt sind derzeit zehn Prozent der Mitarbeiter des Unternehmens in Deutschland weiblich, in den oberen Führungsetagen sind Frauen mit einem Anteil von drei Prozent vertreten.

RAHMENBEDINGUNGEN FÜR ARBEITSZUFRIEDENHEIT

Weitere soziale Maßnahmen im Sinne der Nachhaltigkeit sind Modelle zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung – zum Beispiel Jahresarbeitszeitkonten und vorbildliche Maßnahmen, mit denen Mitarbeiter Familie und Beruf besser vereinbaren können. Dazu zählen unter anderem Heimarbeitsplätze, Job-Sharing, Familientage, Verlängerungen von Erziehungsurlaub etc. Das Unternehmen bietet vielfältige soziale Zusatzleistungen, die die Mitarbeiter vor den Wechselfällen des Lebens schützen, wie eine betriebliche

Altersvorsorge, Kindergarten und Leasing-Fahrzeuge. Die sogenannte GETRAG-Hilfe für Mitarbeiter besteht in Unterstützungen beispielsweise für Zahnersatz und Hörgeräte.

Zum aktiven Arbeitsschutz bei der GETRAG gehört die weltweite Implementierung eines Arbeitssicherheits- und Gesundheitsschutzsystems, das nach OHSAS 18001 zertifiziert ist.

Über das eigene Unternehmen hinaus versteht sich GETRAG auch im Hinblick auf die Beziehungen zu Zulieferern und Subunternehmern als verlässlicher und anspruchsvoller Partner. Zudem deckt es mit internen Richtlinien den Schutz vor Korruption, verbotenen Preisabsprachen und Bilanzfälschungen ab.

HERVORRAGENDE PERFORMANCE IM UMWELTSCHUTZ

Alle Standorte von GETRAG sind nach der Umweltmanagementnorm ISO 14001 zertifiziert, die Standorte in Deutschland und Italien zusätzlich nach EMAS validiert. In der Zusammenarbeit mit ihren Lieferanten sieht die GETRAG eine Schnittstelle für nachhaltiges Wirtschaften: Alle Zulieferer und Subunternehmer müssen sich an umfassende ökologische Standards halten. Dies betrifft unter anderem Anforderungen an die Maschinen, Ökobilanzierungsdaten, Befragungen zum Umweltmanagement, Anwendungsbeschränkungen für Stoffe und Zubereitungen sowie umweltrelevante Anforderungen an Verpackungen. GETRAG überprüft die Einhaltung dieser Auflagen durch Stichproben bei den Unternehmen. Zudem werden alle Entsorgungsfirmen regelmäßig daraufhin kontrolliert, ob sie ihre Umweltstandards beachten.

Die Integration von Umweltaspekten in Produktdesign und Herstellungsprozess spielt bei GETRAG eine herausragende Rolle. Das Unternehmen hat eigens die Stelle eines Umweltbeauftragten Entwicklung eingeführt, damit die weltweiten Richtlinien erfüllt werden können: Fast alle im Unternehmen eingesetzten Materialien müssen recyclingfähig sein. Bei der Herstellung wird auf einen möglichst geringen Einsatz von

Energie und Rohstoffen geachtet. Beim Betrieb der Produkte sollen möglichst geringe Emissionen anfallen. Verbesserungspotenziale der Produkte werden ständig erfasst. Dazu gehören auch die Substitution von Gefahrstoffen und die Entwicklung von Getriebetechnologien mit verringertem Kraftstoffverbrauch (Doppelkupplungsgetriebe, Hybridantriebe, Getriebe für den Einsatz in Brennstoffzellen).

NACHHALTIGKEIT ALS ERFOLGSREZEPT

Die Umsetzung der Unternehmensvision in acht konkrete Handlungsfelder resultiert in einer hoch motivierten Belegschaft, die ein Kernelement des »Business Case« für GETRAG ist. Der hohe Grad der Arbeitszufriedenheit steigert die Leistungs- und Innovationsfähigkeit – wesentliche Elemente in einem stark wettbewerbsorientierten Markt. Die regelmäßigen Zertifizierungen sind gleichzeitig Qualitätsausweis wie Voraussetzung: Die Kunden von GETRAG erwarten bereits eine Zertifizierung nach ISO 14001 beziehungsweise eine Validierung nach EMAS.

ISO- und OHSAS-Zeugnisse sind daher kein Alleinstellungsmerkmal mehr, sondern bedeuten Risikoprävention. Die Besonderheit des GETRAG-EHS- (Umwelt- und Arbeitsschutz)-Managements aber ist die intensive Prozessbeteiligung aller Mitarbeiter sowie deren Eigenverantwortung für das tägliche Handeln, das Commitment für eine gemeinsame Vision und das Schaffen von Rahmenbedingungen für überdurchschnittliche Mitarbeiterzufriedenheit in Verbindung mit einer Kosten-Nutzen-Betrachtung im EHS-Management.

LERNEFFEKTE IN DER SUMMER ACADEMY

Im Rahmen der Summer Academy war es möglich, mit Firmen in Kontakt zu treten, deren Bestrebungen und Ziele über die reine Gewinnorientierung hinausgehen. Firmen, denen der Begriff Nachhaltigkeit nicht nur bekannt ist, sondern bei denen er tagtäglich gelebt wird. In unterschiedlichen Vorträgen wurde über aktuelle Tendenzen informiert, in anschließenden Diskussionen und Workshops konnten vertiefende Gespräche geführt werden.

Ein überaus erfolgreicher Tag, dessen Fortsetzung im Herbst 2006 mit Spannung erwartet wird.

Weitere Informationen: www.getrag.de

»Nachhaltigkeit bedeutet für uns, dass im Einklang mit ökonomischen Zielen die bestmöglichen ökologischen und sozialen Maßnahmen getroffen werden.«

GRUNDFOS PUMPENFABRIK: VORSPRUNG DURCH VERÄNDERUNG

Der dänische Grundfos-Konzern ist ein privates Unternehmen, welches zu 86 Prozent der Poul Due Jensen Stiftung gehört. Die Stiftung ist gleichzeitig die Muttergesellschaft und zu 86 Prozent Eigentümer des Kapitals der Grundfos Holding AG in der Schweiz. Grundfos gehört mit jährlich rund zehn Millionen verkauften Pumpen weltweit zu den führenden Herstellern ihrer Branche. Die Produkte sind drei Marktsegmenten zugeordnet: Gebäudetechnik, Industrie und Wasserwirtschaft. Am Standort Wahlstedt produziert die Grundfos Pumpenfabrik GmbH mit circa 620 Beschäftigten.

ÖKOEFFIZIENTES INVESTIEREN UND PRODUZIEREN

Die Nachhaltigkeitsstrategie von Grundfos basiert auf einer Kombination erprobter Mechanismen des Umweltschutzes, ökologisch optimierter Produkte und hohen Engagements für Belange der Mitarbeiter. Umweltschutz steht bei Grundfos schon seit vielen Jahren im Zentrum der Unternehmensstrategie. So wurde das Unternehmen schon 1991 nach ISO 9001 zertifiziert, 1997 erfolgte die Zertifizierung nach ISO 14001 und die Validierung der ersten Umwelterklärung. Im Jahr 2004 wurden die Zertifikate dann um das Arbeitsschutz-Zertifikat OHSAS 18001 ergänzt.

Die Voraussetzung für diese ökologischen Erfolge war die systematische Erfassung aller Umweltfaktoren der Produktionsprozesse sowie die ökologische Optimierung der Produkte. Daten zum Verbrauch von Energie, Roh-, Hilfs- und Betriebsstoffen, Wasser sowie zum Abfallaufkommen und zu den Emissionen sind in einem Nachhaltigkeitsbericht mit integrierter Umwelterklärung dargelegt.

Die Integration von Umweltaspekten in die Gestaltung und Herstellung der Produkte ist ein starkes Alleinstellungsmerkmal im Wettbewerb. Grundfos vertreibt heute unter anderem elektronisch geregelte Pumpen, die ein Energieeffizienz-Zertifikat tragen. Die große Umwälzpumpe Magna etwa verbraucht nicht nur wenig Strom im Betrieb, sondern ist technisch so ausgerüstet, dass sie einen deutlich höheren Wirkungsgrad erzielt als herkömmliche Modelle. Diese Pumpe spart bis zu 47 Prozent Energie im Vergleich zu unregulierten Umwälzpumpen und bis zu 35 Prozent gegenüber gewöhnlichen elektronisch geregelten Pumpen. Grundfos stellt auch Pumpen für Solaranlagen und Abwassersysteme her, die von hohem ökologischem Nutzen sind. Ein weiterer Beitrag zur Kreislaufwirtschaft: Die Produkte des Unternehmens sind zu 90 bis 98 Prozent recyclingfähig.

HOHE PRIORITÄT FÜR SOZIALE BELANGE

Ein weiteres Kernhandlungsfeld nachhaltigen Wirtschaftens bei Grundfos sind die weit gehenden Mitspracherechte für die Mitarbeiter. Dazu gehören zehn Rundtischgespräche mit der Geschäftsführung pro Jahr und ein betriebliches

Vorschlagswesen mit einer Prämierung und der Möglichkeit der eigenen Präsentation auf Multi-Level Meetings. Hinzu kommen systematische jährliche Befragungen und Gespräche zur Mitarbeiterzufriedenheit und regelmäßige Gruppen- und Abteilungsgespräche.

Grundfos bietet ein sehr umfangreiches Weiterbildungsangebot für seine Mitarbeiter, das neben Ausbildungsberufen und Schulungen zur Umwelt- und Arbeitssicherheit eine Fülle von Lernangeboten umfasst, die nicht unbedingt für den Arbeitsplatz direkt relevant sein müssen – zum Beispiel Englischunterricht, Rhetorikkurse und Präsentationsschulungen.

Chancengleichheit spielt ebenso eine große Rolle. 37 Prozent der Belegschaft sind weiblich, immerhin 16 Prozent beträgt der Frauenanteil in den oberen Führungsetagen. Extern vergab das Unternehmen im Jahr 2004 Aufträge an Behindertenwerkstätten in einem Gesamtvolumen von 377 000 Euro. Bei »Grundfos for Future« werden Schüler zu einer Ganztagesveranstaltung eingeladen, um sich über Ausbildungsberufe zu informieren.



Grundfos bemüht sich intensiv um die Arbeitssicherheit und die Gesundheit seiner Mitarbeiter und ist nach dem OHSAS 18001 Arbeitsschutzmanagementsystem zertifiziert. Neben Informationstagen zum Umwelt- und Arbeitsschutz gibt es nach jeweils 100 unfallfreien Tagen eine Belohnung für Mitarbeiter. Das Unternehmen bietet seinen Beschäftigten auch umfangreiche Angebote zum Gesundheitsmanagement (Fitness, Aquajogging, Rückenschule etc.). Diese zusätzlichen Sozialleistungen werden ebenso wie Sport- und Pensionärsfeste, das Vorhandensein einer Sozialkasse und ähnliches von den Mitarbeitern bei der jährlichen Befragung mit Bestnoten belohnt.

Auch nach außen legt Grundfos Wert auf die Einhaltung von sozialen Standards für Zulieferer und Subunternehmer und macht sich für ein faires Wirtschaftsverhalten stark. Dazu gehören stichprobenartige Unternehmensbesuche und Audits, ein systematisches Prüfsystem für alle Partner ist im Aufbau. Grundfos hat einen so genannten Code of Conduct implementiert, um unter anderem Korruption und illegale Preisabsprachen zu verhindern und ein faires Marketing zu gewährleisten. Im Jahr 2005 wurde der Global Compact von Grundfos unterschrieben, wonach sich das Unternehmen verpflichtet, den GRI Guidelines zu folgen.

ERFOLG DURCH VERANTWORTUNG

Ebenso kunden- wie angebotsgetrieben ist das Spektrum an ökologisch optimierten Pumpen, die ein Verkaufsargument gegenüber umweltorientierten Abnehmern sind. Dieser ökologische Mehrwert wird auch über einen höheren Preis kompensiert, der sich für den Kunden aber durch den geringeren Energieverbrauch des Produkts wieder rechnet. Gleichzeitig räumte die Umweltbeauftragte, Katrin Fett, während der HVB Summer Academy ein, dass für die Mitarbeiter die sozialen Themen wichtiger sind: »Mitarbeiter kümmern sich oft wenig um Umweltdinge. Die Sensibilität für Soziales ist höher«.

Nachhaltigkeit werde heute von den Kunden erwartet, ohne dass die meisten bereit wären, mehr dafür zu zahlen, bedauerte sie in München. Während daher zurzeit der Umweltschutz auf hohem Niveau weiter praktiziert wird wie in den vergangenen Jahren, sind soziale Faktoren stärker wettbewerbs- und daher erfolgsrelevant geworden. »Schlechte Ausbildung oder demotivierte Mitarbeiter machen sich beim Kunden sofort bemerkbar«, erklärte Fett. Es gilt daher, eine Balance zu finden zwischen den gesetzten Ansprüchen an das Umweltmanagement – prozess- wie produktbezogen – und Faktoren, die sich im derzeitigen Wettbewerbsklima als noch erfolgskritischer erwiesen haben, nämlich der Mitarbeiterorientierung. Nachhaltigkeit bei Grundfos ist damit stärker denn je auf alle drei Nachhaltigkeitsdimensionen bezogen und weniger rein ökologisch getrieben. Dem gegenüber dem Kunden nach außen sichtbaren Reputationsfaktor Umweltschutz steht damit der nach innen wirkende Motivationsfaktor Mitarbeiterorientierung zur Seite. Der daraus resultierende wirtschaftliche Erfolg wird wieder in Umwelt und Soziales investiert – ein viel versprechender Kreislauf.

LERNEFFEKTE DURCH DIE SUMMER ACADEMY

Das Zusammentreffen von Vertretern diverser Branchen ermöglichte einen tiefen Einblick in Problemfelder, die dem eigenen Unternehmen eher fremd waren. Durch dieses weite Potpourri eröffneten sich auch für die eigenen Problemstellungen diverse Lösungsfelder. Ganz zu schweigen von dem sehr weit gefächerten und nicht so punktuell ausgelegten Themengebiet der Nachhaltigkeit wurden viele Wirkungskreise sichtbar. Sehr hilfreich war auch der Analysebogen von oekom research, der ein hervorragendes Benchmarking ermöglichte.

Weitere Informationen: www.grundfos.de



»Nachhaltigkeit in kleinen Schritten ist möglich.«

HAWE HYDRAULIK: NACHHALTIG ERFOLGREICH

HAWE ist ein führender Hersteller von technologisch und qualitativ hochwertigen Hydraulikkomponenten und -systemen. Das Unternehmen wurde 1949 in München gegründet und eroberte mit Pioniergeist, innovativen Ideen und einer hohen Produktqualität schnell den Markt – und einen bis heute treuen Kundenstamm. In 50 Jahren wurde aus der Firma »Heilmeier und Weinlein, Fabrik für Oelhydraulik GmbH & Co. KG« die HAWE Hydraulik, die bis heute mit ihrer Idee, für jede Anwendung eine maßgeschneiderte Hydraulik-Lösung zu bieten, auf dem Markt überzeugt. HAWE bietet »Problemlösungen für Problemlöser« und verzichtet bewusst auf Standardhydraulik ohne Produktdifferenzierung. Beratung, Projektierung und Betreuung gehören mit zum Leistungspaket des Unternehmens. 2005 wurden mit über 1400 Mitarbeitern rund 150 Millionen Euro Umsatz erwirtschaftet.

KLARER FOKUS AUF SOZIALLEISTUNGEN UND MITARBEITERBINDUNG

Ogleich HAWE mit umweltverträglichen und Ressourcen sparenden Innovationen zu einem Technologieführer für Hydraulik werden konnte, steht der Umweltschutz nicht im Zentrum der Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens. Geschäftsführer Karl Haeusgen erklärte bei der HVB Summer Academy in München sogar, dass das Unternehmen »kein explizites Nachhaltigkeitsmanagement« habe – zumindest, was die Begrifflichkeit angehe. Neben einigen umweltrelevanten Produktinnovationen fällt HAWE eher durch eine gute Performance im Bereich der sozialen Nachhaltigkeit auf.

So bietet das Unternehmen beachtliche Leistungen für seine Mitarbeiter, gleichzeitig werden Bereiche wie Arbeitssicherheit und Gesundheit kontinuierlich ausgebaut. HAWE zeichnet sich durch eine für einen Mittelständler überdurchschnittlich hohe Ausbildungsquote aus: Der Anteil der Auszubildenden an den Mitarbeitern



liegt seit Jahren stabil bei zehn Prozent. HAWE bildet Maschinenschlosser und Werkzeugmacher, Industrie- und EDV-Kaufleute aus. Gut ist auch das Angebot von Schulungsmaßnahmen – von Sprachkursen bis zum Führungstraining.

Bei HAWE ist die Führungs- und Zusammenarbeitsphilosophie in den Unternehmensgrundsätzen verankert. Gruppenarbeit in der Produktion, eine »Politik der offenen Tür« der Geschäftsführung gegenüber den Mitarbeitern, Offenheit und faire Konfliktlösung sowie die Reduzierung auf maximal drei Hierarchieebenen bestimmen die Betriebsatmosphäre. In regelmäßigem Turnus werden Audits zur Mitarbeiterzufriedenheit und umfassende Mitarbeitergespräche durchgeführt.

Das Unternehmen gewährt allen Mitarbeitern Modelle zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung (z. B. Wochenarbeitszeit), im kaufmännischen Bereich können Jahresarbeitszeitkonten beziehungsweise Teilzeitmodelle genutzt werden. Den Mitarbeitern werden vielfältige Sozialleistungen gewährt wie zum Beispiel private Versicherungen und betriebliche Altersvorsorge. Seit zwei

Jahren werden die Mitarbeiter an den Unternehmensgewinnen in Form einer quartalsweisen Ausschüttung, die vom Vorsteuerergebnis abhängt, beteiligt.

Über die operative Seite hinaus bietet das Unternehmen seinen Mitarbeitern Nichtraucherseminare, Weight Watchers-Kurse und Lehrgänge zu gesunder Ernährung an. Es verfügt über eine flächendeckende Installation modernster Lüftungs- und Beleuchtungstechnik.

INNOVATIONEN IN ALLEN BEREICHEN DES UNTERNEHMENS

»Als Maschinenbauer ist es schwierig, von ökologischer Produktoptimierung zu sprechen«, meinte Geschäftsführer Karl Haeusgen während der HVB Summer Academy in München. Dennoch hat HAWE bei der Integration von Umweltaspekten in die Produktgestaltung und den Herstellungsprozess durchaus wichtige Innovationen durchgesetzt. Bei hydraulischen Komponenten und Systemen kommt es auf die Dichtheit an. Das Unternehmen hatte sich das Ziel gesetzt, eine »trockene« Hydraulik ohne Leckagen zu

entwickeln. Der Grund: Bisher verwendete man als hydraulisches Medium meist erdölbasierte Flüssigkeiten, die HAWE aus Umweltgründen vermeiden wollte. Ihr Austreten birgt ein wesentliches ökologisches Risiko. HAWE ist heute bei der Entwicklung »trockener« Hydraulik Technologieführer und führend bei der Technologie des »hydraulischen Wirkungsgrads«, der angibt, wie viel Prozent des Energieeinsatzes tatsächlich in Arbeit umgewandelt wird. Zudem ist das von HAWE entwickelte Produktdesign dieser Innovation auf die Minimierung schädlicher Emissionen ausgerichtet. Es erlaubt aber auch die Verwendung von Erdölersatzflüssigkeiten wie Rapsöl.

Auch bei der Ressourceneinsparung und der Reduzierung der Emissionen ist HAWE auf einem guten Entwicklungsweg. Das Unternehmen erhebt zu Steuerungszwecken systematisch an allen Produktionsstandorten den Verbrauch von Energie, Wasser und Rohstoffen. Die Abfalldaten werden vollständig erfasst und auf ihr Potenzial zur Steigerung der Ökoeffizienz untersucht.

Ökologische und soziale Standards der Zulieferer und Subunternehmer werden bei HAWE über das Image der jeweiligen Firmen erkundet, wobei alle Partner aus Ländern mit entsprechend hohen Standards kommen. Die ökologischen Standards werden bei fast allen Zulieferern über Selbstauskünfte erfasst. Bei den größten Zulieferern, die 60 Prozent der für HAWE notwendigen Beschaffungsgüter liefern, gibt es stichprobenartige Unternehmensbesuche zur Kontrolle der Standards.

BUSINESS CASE: MOTIVATION, EFFIZIENZ UND RISIKOVORSORGE

Die Frage, ob sich Nachhaltigkeit für ein Unternehmen wie HAWE auch wirtschaftlich lohnt, ist damit weitgehend positiv beantwortet. Flache Hierarchieebenen und soziale Leistungen tragen maßgeblich zu Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsmotivation bei. Viele Umweltschutzmaßnahmen erhöhen entweder die Ökoeffizienz oder betreffen – zum Beispiel bezüglich der Zulieferer – primär den Schutz vor Risiken und sind daher mittelbar geschäftsrelevant. Der trockene Hyd-

raulikprozess ist zwar als nachgefragtes Produkt auch eine ökologische Leistung, aber der Umweltschutzaspekt wird den Kunden eher am Rande mitkommuniziert und nicht offensiv herausgestellt. HAWEs Erfahrung ist, dass die technische Funktion bei den Kunden im Vordergrund steht und weniger die Motivation, durch HAWE-Produkte die Umwelt zu schützen. Zu einem wichtigeren Argument wird allerdings die Energieeffizienz beziehungsweise die Möglichkeit, über intelligente Hydraulik den Energieverbrauch zu senken.

Trotz des vielfältigen sozialen und ökologischen Engagements von HAWE hält Geschäftsführer Karl Haeusgen daher das Thema Nachhaltigkeit als Positionierungsmerkmal im Markt für »ausgereizt«. »Das dürfte auf die meisten Unternehmen in diesem Kreis zutreffen«, vermutete er im Workshop der HVB Summer Academy. Dass er dennoch mehr als genug neue Anregungen aus der Veranstaltung zog, verhehlt er nicht. »Ich habe viele interessante Methoden und Informationsquellen kennen gelernt, und wir werden eine Reihe neuer Richtlinien erarbeiten, zum Beispiel für Bereiche wie Legal Compliance und Fair Practice.« Auch die systematische Gesundheitsvorsorge für Mitarbeiter hält er für eine nachahmenswerte Idee. Faszinierend fand Haeusgen den aktuellen Jahresbericht von Weleda, eine Kombination aus Geschäfts- und Nachhaltigkeitsbericht sowie Umwelterklärung.

Dennoch werde die Vielfalt der Möglichkeiten nur sukzessive bearbeitet: »Der Weg zur Nachhaltigkeit in kleinen Schritten ist möglich«, sagte er zum Abschluss überzeugt. Und der Unternehmenserfolg gibt ihm Recht: Gegen den allgemeinen Trend kann HAWE mit einer positiven Beschäftigungsbilanz aufwarten: In den vergangenen Jahren hat das Unternehmen keine Arbeitsplätze abgebaut. Im Gegenteil: Die Mitarbeiterzahl stieg – ohne Unternehmenszukäufe oder -verkäufe – um mehr als fünf Prozent. Über drei Jahre konnten insgesamt 86 zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen werden.

Weitere Informationen: www.hawe.de

»Nachhaltigkeit ist kein Thema, sondern Bestandteil des Unternehmens.«

WELEDA: »IM EINKLANG MIT MENSCH UND NATUR«

Tradition und Zukunftsfähigkeit passen sehr gut zusammen. Die Weleda AG, 1921 als pharmazeutischer Laborbetrieb mit eigenem Heilpflanzen-garten gegründet, ist der beste Beweis für diese These. Die Erhaltung der natürlichen Lebensgrundlagen war von Anfang an Leitbild des heute weltweit führenden Herstellers anthroposopischer Arzneimittel und ganzheitlicher Körperpflegeprodukte. Die Weleda Unternehmensgruppe mit ihrem Stammsitz in Arlesheim in der Schweiz besteht aus 19 Unternehmen, das größte davon in Schwäbisch Gmünd, und beschäftigt insgesamt rund 1750 Mitarbeiter. Das Unternehmen stellt rund 3500 Fertigarzneimittel und etwa 100 Arzneimittel zur Selbstmedikation sowie Präparate zur Unterstützung für die Schwangerschaft und Stillzeit her. Homöopathische Arzneimittel gelten in Deutschland als aner-

kannte Komplementärarzneien. Die zweite Kernkompetenz des Unternehmens liegt in der Naturkosmetik. Dieser Bereich macht 60 Prozent der Produktion aus und wird in Reformhäusern, Drogeriemärkten, Apotheken und großen Kaufhäusern verkauft. Der weltweite Jahresumsatz lag 2005 bei rund 250 Millionen Schweizer Franken.

NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN BEI WELEDA

»Nachhaltigkeit ist bei Weleda kein »Thema«, sondern Bestandteil des Unternehmens«, erklärte Manfred Kohlhase, Nachhaltigkeitsmanager des Unternehmens, während der HVB Summer Academy in München. Nachhaltigkeit ist als Thema seit Mitte der neunziger Jahre verstärkt in den Fokus der Geschäftspolitik gerückt – als Positionierungsmerkmal. Weleda bemühe sich, das Leitbild der nachhaltigen Entwicklung zu verwirklichen, so Kohlhase. Außerdem spielt der soziale Faktor eine gleichberechtigte Rolle neben Ökonomie und Ökologie. Die Mitarbeiter werden intensiv in die unternehmensinternen Prozesse einbezogen. Die Unternehmensführung zeichnet



sich durch flache Hierarchien und den regen Austausch zwischen Management und Beschäftigten aus. Hinzu kommen umfassende Mitarbeitergespräche und gelegentliche Audits zur Mitarbeiterzufriedenheit.

Das Unternehmen legt Wert auf die Weiterbildung seiner Mitarbeiter und auf sehr gute Arbeitsbedingungen. Dies betrifft sowohl die Möglichkeiten zur flexiblen Arbeitszeitgestaltung als vor allem auch die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, wozu auch eine betriebliche Waldorf-Kindertagesstätte und das Weleda »Generationsnetzwerk« gehören. 2003 erhielt Weleda das Grundzertifikat zum Audit »Beruf und Familie« von der Bundesfamilienministerin verliehen.

Hervorzuheben sind auch die Maßnahmen zur Arbeitsgesundheit, die sowohl Gefährdungsanalysen am Arbeitsplatz als auch ein breites Gesundheitsangebot von der ärztlichen Betreuung bis zum Öko-Essen im Betriebsrestaurant umfassen. Grundlegende Sozialstandards verlangt Weleda auch von seinen Zulieferern und Subunternehmern, die zum Teil über Selbstauskünfte, aber auch über Audits erfasst werden. Richtlinien zum fairen Wettbewerbsverhalten spielen eine große Rolle.

NACHHALTIGKEIT VON DER ROHSTOFF-BESCHAFFUNG BIS ZUR ENTSORGUNG

»Wir verdanken der Natur alles, also muss sie auch entsprechend behandelt werden«, so Kohlhase bei der HVB Summer Academy. Weleda-Produkte standen von Anfang an für umwelt- und gesundheitsverträgliche Rohstoffe. 200 Pflanzenarten werden im 16 Hektar großen Weleda Heilpflanzengarten in Schwäbisch Gmünd nach den Richtlinien der biologisch-dynamischen Landwirtschaft bewirtschaftet.

Weleda-Produkte stehen für umweltverträgliche Rohstoffe und für einen sparsamen Umgang mit Energie und Wasser. Bei der Entwicklung von neuen Produkten ist die Verwendung von Rohstoffen aus biologisch-dynamischem oder kontrolliert ökologischem Anbau ein wichtiges Unternehmensziel.

In der Türkei betreibt Weleda das so genannte »Rosen-Projekt« für seine Wildrosen-Hautpflege-serie, die 700 Tonnen Rosenblüten pro Jahr benötigt. Dazu haben im Südwesten der Türkei 120 Bauern auf eine ökologische Wirtschaftsweise umgestellt. Bei diesem Projekt gewinnen alle Beteiligten: Weleda bezieht hochwertige Rohstoffe, Böden und Gewässer werden geschützt, die Kleinbauern profitieren von dauerhaften Handelsbeziehungen.

Auch im Hinblick auf den effizienten Einsatz von Ressourcen kann Weleda eindrucksvolle Erfolge vorweisen: Der Wasserverbrauch wurde in den letzten Jahren durch die Kreislaufführung von Kühlwasser in der Produktion, die Nutzung von Regenwasser für die Bewässerung des Heilpflanzengartens und Wasserspardüsen erheblich reduziert. In seiner größten Niederlassung in Schwäbisch Gmünd versorgt sich Weleda komplett mit Strom aus regenerativen Energiequellen.

Gute Noten erhält Weleda seit langem für seinen betrieblichen Umweltschutz. Das Unternehmen ist nach ISO 14001 zertifiziert und nach EMAS, dem EU-Öko-Audit, validiert. Unter anderem wurden auch umfangreiche Maßnahmen zur umweltfreundlicheren Gestaltung von Arbeitswegen und Dienstreisen unternommen. Für Nutzer von Geschäftswagen gibt es ein »ECO-Fahrtraining«.

NACHHALTIGKEIT ALS VERKAUFSARGUMENT

Nachhaltigkeitsfaktoren stehen damit im Zentrum des unternehmerischen Erfolgs bei Weleda – über alle wechselnden Moden und Trends hinweg. Die durch nachhaltiges Wirtschaften geprägte Unternehmensreputation und der erreichte Markenwert erlauben es, Produktpreise zu verlangen, die über dem Durchschnitt anderer Kosmetikprodukte in Drogeriemärkten liegen – und die Kunden sind bereit, für den ökologischen Mehrwert ein wenig tiefer in die Tasche zu greifen. Durch die Ausweitung der Produktpalette hat Weleda in den letzten Jahren sogar bewiesen, dass Naturkosmetik keine Nischenproduktion bleiben muss. In Zeiten der Rückbesinnung auf Wellness und Natürlichkeit wird die ökologische Produktqualität von einer hochsensiblen, wachsenden Kundschaft belohnt.

Dennoch bieten sich auch einem vermeintlichen Vorzeigeunternehmen noch Lernmöglichkeiten, wie Manfred Kohlhase nach der HVB Summer Academy gerne einräumte. So hat er nach Prof. Schalteggers Hinweisen auf die hohe wirtschaftliche Bedeutung intangibler Werte wie Reputation beschlossen, diesen Bereich systematischer zu bearbeiten und Risikoanalysen durchzuführen. Das um Nachhaltigkeitsfaktoren erweiterte Managementmodell der European Foundation for Quality Management (S-EFQM) hielt er für »sehr interessant. Ich werde prüfen, ob sich eine Einführung bei uns lohnen würde.« Zufrieden plädierte er außerdem für eine Fortsetzung der Summer Academy im nächsten Jahr. »Lassen Sie uns dann Bilanz ziehen: Was haben wir nach einem Jahr geschafft?«

Weitere Informationen: www.weleda.de

CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY-MANAGEMENT IN DER HYPOVEREINSBANK

»Umwelt- und sozialverträgliches Verhalten sollte für jede Bank trotz des harten Wettbewerbs eine Selbstverständlichkeit sein. Wir sind überzeugt, dass wir durch unser integriertes Verhalten unsere ›Licence to operate‹ erhalten und Werte für die HVB Group schaffen.«

(DIETER RAMPL, EHEMALS VORSTANDSSPRECHER DER HVB GROUP, JETZT VORSITZENDER DES VERWALTUNGSRATS DER UNICREDIT GROUP)

Auch als Mitglied der UniCredit Group bleibt die HypoVereinsbank einer nachhaltigen Wirtschaftsweise verpflichtet. Dies zeigt sich im neuen Missionstatement und der Integrity Charter. Letztere verdeutlicht das neue gemeinsame Werteverständnis zur Umsetzung dieses Unternehmensauftrags in der UniCredit Group. Dieses Werteverständnis ist die Leitschnur für unser Handeln, es stellt die Basis für unseren wirtschaftlichen Erfolg und die gesellschaftliche Legitimierung bei unseren Anspruchsgruppen dar.

Der Kernsatz dieser Corporate Social Responsibility der neuen UCI Group heißt: »Mache deinen Job gut« und »Trage Verantwortung für deine Handlungen«. Für die tägliche Anwendung bedeutet dies: Habe eine gute und korrekte Betriebsführung mit Wahrheitstreue und Transparenz, übernehme Verantwortung für dein Handeln und erfülle die Anforderungen deiner Anspruchsgruppen, weil dies die einzige dauerhafte Basis für den wirtschaftlichen Erfolg und das Überleben des Unternehmens ist.

Wir sind der Ansicht, dass unsere erste Aufgabe darin besteht, Fähigkeiten zu entwickeln, die ein positives wirtschaftliches Ergebnis garantieren. Wir wollen aber nicht nur den erwarteten wirtschaftlichen Ertrag liefern, sondern wir wollen, dass unsere Eigentümer stolz darauf sind, wie wir ihn erwirtschaftet haben: Wir wollen auch für unsere Anspruchsgruppen einen Mehrwert schaffen.

Gewinn ist zwar unverzichtbare Voraussetzung für den Fortbestand und die Unabhängigkeit des Unternehmens. Doch vor allem unter langfristigen Aspekten muss Gewinn mit Integrität erwirtschaftet werden. Die Integrität muss sowohl intern als auch extern unser Ansehen fördern. So sind wir zum Beispiel auf die Loyalität unserer Mitarbeiter angewiesen oder auf die Treue unserer Kunden oder auf die gesellschaftliche Akzeptanz in den Regionen, in denen wir tätig sind. In der Interaktion mit diesen Anspruchsgruppen entstehen unser Ruf und unsere gesellschaftliche Legitimation. Wenn wir zum Nachteil unserer Anspruchsgruppen wirtschaften, würde dies unsere Rentabilität stark beeinträchtigen.

Integrität sichert langfristig unsere Licence to operate und ermöglicht uns, Gewinne in Wert zu transformieren: Wert für unsere Mitarbeiter, Kunden, Lieferanten und Geschäftspartner, jetzige oder zukünftige Investoren, regionale Gemeinwesen, in denen wir tätig sind, unsere Umwelt und die gesamte Gesellschaft. Insofern ist die Gewährleistung der Integrität eine unbedingte Voraussetzung für nachhaltiges Wirtschaften.

Was bedeutet aber nun nachhaltiges Wirtschaften in einer Bank, welche Handlungsfelder gibt es dabei beispielsweise bei unseren Anspruchsgruppen Kunden, Mitarbeiter, Umwelt und Gesellschaft?

Bezüglich unserer Kunden unterscheiden wir zwischen Kundenbeziehungsmanagement und Bankprodukten.

Im Kundenbeziehungsmanagement geht es vor allem um die Kundenzufriedenheit. Es geht darum, dem Kunden zuzuhören (z. B. Kundenbefragungen, Beschwerdemanagement) und auf seine Bedürfnisse entsprechend zu reagieren (z. B. innovative Produktentwicklung). Es geht auch um offene und ehrliche Informationen über Produkte und deren Chancen und Risiken sowie um Qualitätsmanagement, Datenschutz und um die Zusammenarbeit mit Verbraucherschutzorganisationen.

Nachhaltigkeit bei den Bankprodukten bedeutet für uns, den Kunden Produkte anzubieten, die ihren Bedürfnissen entsprechen, aber gleichzeitig einen gesellschaftlichen Mehrwert bringen.



Durch Verwalten beziehungsweise Bereitstellen von finanziellen Mitteln für Unternehmen, private Haushalte oder die öffentliche Hand sind Banken eng verbunden mit den finanziellen, ökologischen und sozialen Chancen und Problemen ihrer Kunden. Um diese Chancen zu nutzen und den Risiken vorzubeugen, können Banken Lösungen anbieten, die sich in erster Linie auf folgende Bereiche beziehen:

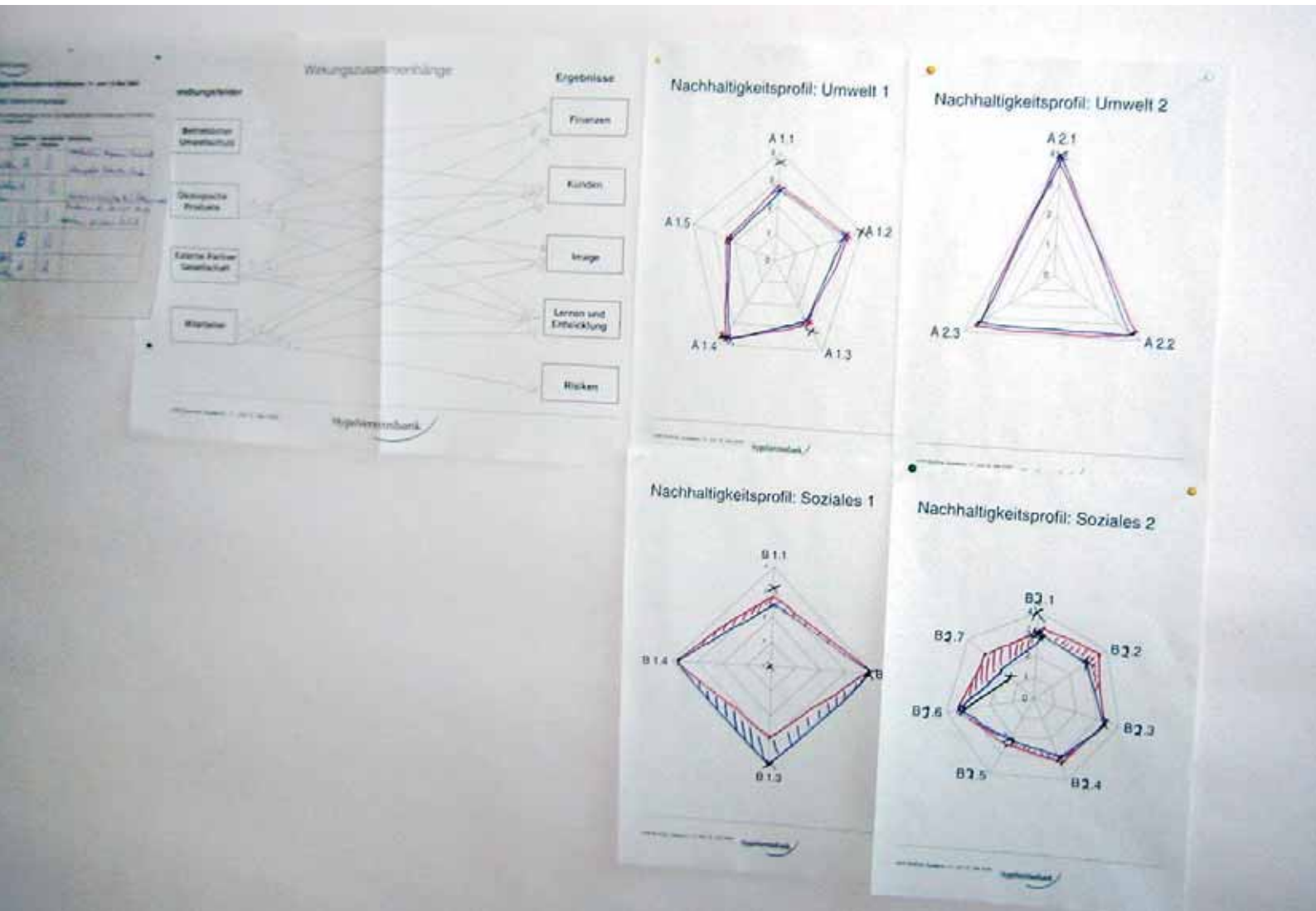
1. Kredite: Vermeidung von ökologischen und sozialen Risiken, die finanzielle Folgewirkungen für Kunden haben, etwa durch Umweltrisikoprüfung, Berücksichtigung von Umwelt- und Sozialstandards bei Finanzierungen wie die Initiative Equator Principles (Beachtung der Weltbankstandards bei internationalen Projektfinanzierungen). Ein weiteres Produktfeld sind beispielsweise Finanzinnovationen zur Stärkung der Eigenkapitalstruktur unserer kleinen und mittleren Firmenkunden.
2. Anlageprodukte: Mit nachhaltigen Anlageprodukten erzielen unsere Kunden Rendite bei gleichzeitiger Berücksichtigung ökologischer,

sozialer und ethischer Kriterien.
(www.hvb.de/sri)

3. Finanzierung von Umwelttechnologien wie Erneuerbare Energien, Wasseraufbereitung, CO₂-Emissionshandel, ökologische Gebäudesanierung.

Unsere Beschäftigten sind die wichtigsten Garanten für unseren wirtschaftlichen Erfolg. Nur mit gut ausgebildeten, motivierten, gesunden, zufriedenen und sowohl leistungsbereiten als auch leistungsfähigen Mitarbeitern werden wir erfolgreich sein. Vielfältige Ansprüche sind dabei zu erfüllen. Auch in einem großen Konzern gilt »Kenne deine Mitarbeiter und ihre Meinungen, damit du darauf reagieren kannst, beteilige sie an Entscheidungs- und Zielfindungsprozessen und biete ihnen die Informationen, die sie brauchen, um ihre Aufgaben optimal erfüllen zu können«.

Im Bereich Training geht es darum, die Mitarbeiter so zu qualifizieren, dass sie ihre Aufgaben erfolgreich erfüllen können, und damit ihren



Arbeitsplatz zu sichern. Es gilt auch Chancengleichheit unabhängig von Alter, Geschlecht, sexueller Orientierung, Herkunft, Religion oder Behinderung zu schaffen sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu fördern. In letzter Zeit hatte das Thema Fairness bei Anpassungen der Personalkapazitäten besondere Bedeutung. So konnten wir durch die Nutzung von modernen Kapazitätssteuerungsmaßnahmen den notwendigen Stellenabbau möglichst fair, sozialverträglich und ohne betriebsbedingte Kündigungen umsetzen. Weitere Themen sind eine leistungsorientierte und faire Bezahlung sowie die Unterstützung bei der Altersvorsorge. Durch unser betriebsinternes Gesundheitsmanagement fördern wir die Gesundheit unserer Mitarbeiter.

Die unmittelbare Umweltbelastung durch Banken ist im Vergleich zum produzierenden Gewerbe gering. Trotzdem brauchen Banken Ressourcen wie Energie, Wasser, Treibstoffe und Papier und produzieren Abfall. So verbraucht beispielsweise das Hochhaus der HypoVereinsbank in München so viel Strom wie alle Privathaushalte einer Stadt mit 40 000 Einwohnern. Durch effektives Umweltmanagement können die Ressourcenverbräuche und das Abfallaufkommen reduziert werden.

Durch die Vernetzung der entsprechenden Abteilungen wie Einkauf, Gebäude- und Reisemanagement werden in Arbeitskreisen Maßnahmen zur Reduzierung der Verbräuche entwickelt. Durch die Teilnahme an ÖkoProfit (= ökologisches Projekt für integrierte Umwelttechnik), die Zertifizierung unseres Umweltmanagementsystems nach ISO 14001 und die Validierung nach EMAS werden weitere Einsparpotenziale gehoben. Im Einkauf achten wir auf die Einhaltung ökologischer und sozialer Standards.

Im Bereich gesellschaftliches Engagement sind wir als Unternehmen dort gesellschaftlich und kulturell aktiv, wo auch unsere Kunden sind. Wir verstehen uns als aktiven Bürger und fördern Initiativen, die auf die Bedürfnisse der Gesellschaft in der jeweiligen Region eingehen. Uns ist auch zunehmend wichtig, Diskussionen und Gesprächsanlässe zu schaffen und so den gegenseitigen Informationsaustausch zu unterstützen.

So fördern wir in Deutschland Theater, Film, Musik, Malerei und Literatur. Wir unterstützen Schulen, gemeinnützige Einrichtungen und Hilfsorganisationen. Außerdem engagieren wir uns in Nachhaltigkeitsinitiativen auf lokaler, nationaler und internationaler Ebene. Und über Initiativen wie der HVB Summer Academy suchen wir den Dialog mit unseren Kunden zum Thema Nachhaltigkeit.

Die HypoVereinsbank zählt seit Jahren zu den besten Banken in Sachen Nachhaltigkeit. Dies bestätigen die Aufnahme der HVB in die führenden Nachhaltigkeits-Indizes Dow Jones Sustainability Indexes und FTSE4Good sowie die positive Bewertung unserer Aktivitäten im Bereich Nachhaltigkeit durch Ratingagenturen.

Weiterführende Informationen zu den Nachhaltigkeitsaktivitäten der HVB finden Sie unter www.hvb.de/nachhaltigkeit. Dort finden Sie auch den aktuellen Nachhaltigkeitsbericht der HVB. Bei Fragen wenden Sie sich bitte an nachhaltigkeit@hvb.de.

ANHANG: AKTUELLE LITERATUR- HINWEISE UND INTERNET-TIPPS

**Backes-Gellner, Uschi/Kranzusch, Peter/
Schröer, Sanita: Familienfreundlichkeit im
Mittelstand – Betriebliche Strategien zur bes-
seren Vereinbarkeit von Beruf und Familie
(= IfM-Materialien Nr. 155/2003), Bonn: Insti-
tut für Mittelstandsforschung (IfM), 2003**

Auf der Grundlage einer Befragung von 759
Unternehmen sowie von 23 Einzelfallstudien
wird in der Studie der Frage nachgegangen, ob
und wie sich KMU der Thematik Familienfreund-
lichkeit zuwenden, welche Motive sie dabei
leiten und wie sie den Erfolg der Maßnahmen
bewerten.

**Backes-Gellner, Uschi/Kay, Rosemarie/
Schröer, Sanita/Wolff, Karin: Mitarbeiterbe-
teiligung in kleinen und mittleren Unterneh-
men – Verbreitung, Effekte, Voraussetzungen
(= Schriften zur Mittelstandsforschung, Nr. 92
NF), Bonn: Institut für Mittelstandsforschung
(IfM), 2002**

Die materielle Mitarbeiterbeteiligung ist trotz
der ihr zugeschriebenen Vorteile in Deutschland
wenig verbreitet. Diesen Befund hat das Bonner
Institut für Mittelstandsforschung (IfM) näher
untersucht. Es wird deutlich, dass insbesondere
die Einführung einer Kapitalbeteiligung ein sehr
komplexer Prozess ist, der ein hohes Maß an
Know-how erfordert und mit einem hohen Auf-
wand verbunden ist.

**Bayerisches Staatsministerium für Umwelt,
Gesundheit und Verbraucherschutz (Hrsg.):
Förderfibel Umweltschutz, München: STMUGV,
ohne Jahr**

Die Förderfibel Umweltschutz bietet einen gut
strukturierten und leicht verständlichen Über-
blick über die Förderprogramme des Freistaats
Bayern, des Bundes und der Europäischen
Union. Sie richtet sich vor allem an kleine und
mittlere Betriebe aus Industrie, Handel und
Handwerk.

**IPP Integrierte Umweltpolitik – IPP in Manage-
mentsystemen – Ein Leitfadens zur Selbstbe-
wertung, München: STMUGV, 2005**

Für das IPP-Projekt des bayerischen Umwelt-
ministeriums wurden verschiedene Umweltma-
nagementsysteme auf ihre Tauglichkeit für den
IPP-Ansatz untersucht. Das Ergebnis ist ein KMU-
tauglicher Selbstbewertungstest, den Unterneh-
men für die umweltorientierte Produktentwick-
lung nutzen können.

**Umweltschutz rechnet sich – Mit Umweltma-
nagement Kosten sparen – 33 Beispiele aus
der Praxis, München: STMUGV, 2004**

Diese Broschüre stellt 33 Beispiele von mittel-
ständischen Teilnehmern am Umweltpakt
Bayern vor, die durch Investitionen in den
Umweltschutz nachweislich Kosten eingespart
haben.

**Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz
und Reaktorsicherheit (BMU) (Hrsg.): Das
Europäische Öko-Audit EMAS – Kleine und
mittlere Betriebe, Berlin: BMU, 2004**

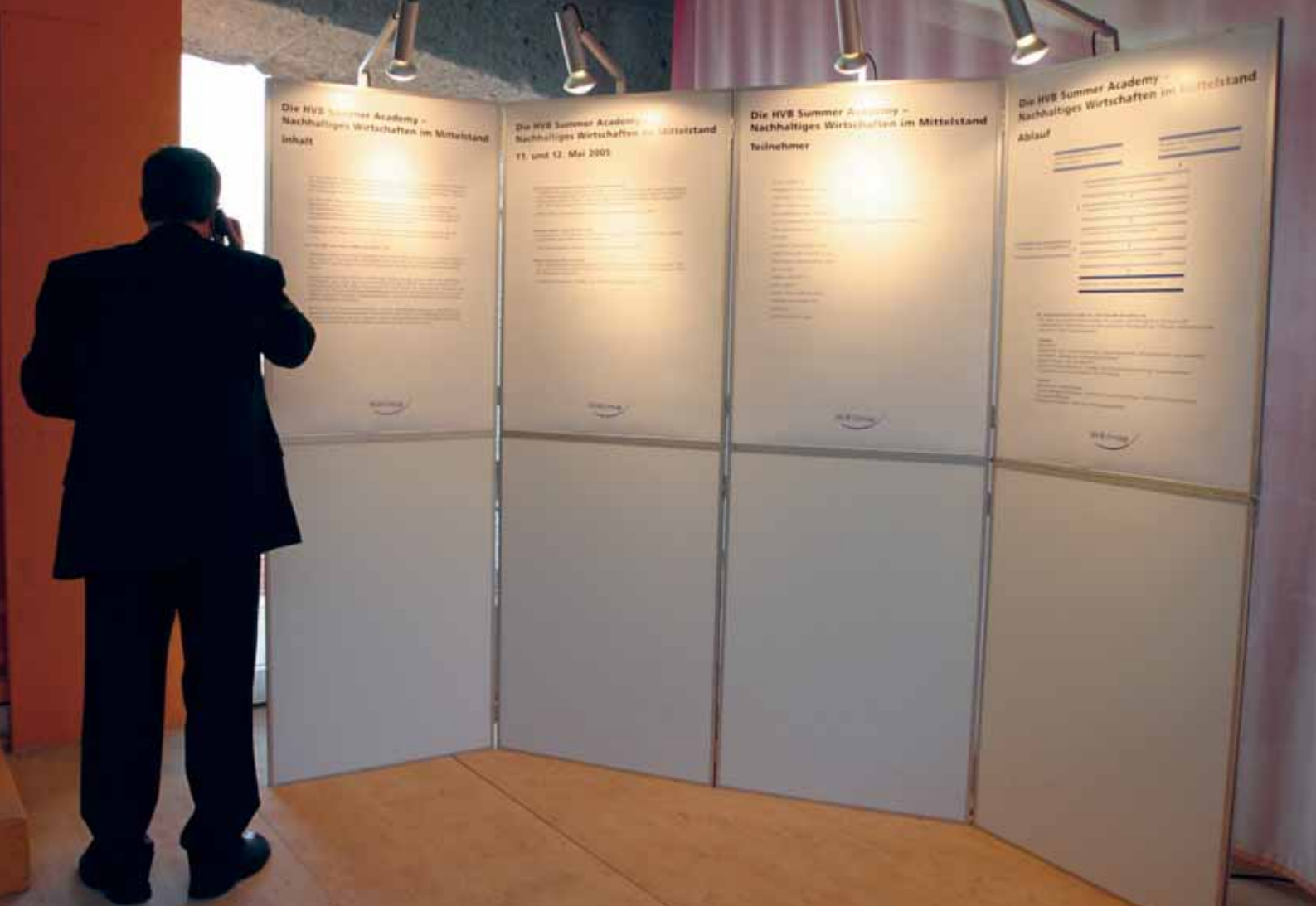
Eine Informationsbroschüre des Bundesumwelt-
ministeriums, die auf dem Stand vom Oktober
2004 Auskunft über Teilnahmemöglichkeiten
von KMU am EMAS-System gibt.

**Schritt für Schritt ins Umweltmanagement –
Beispiel Ecomapping, Berlin: BMU 2005**

Ecomapping erlaubt KMU, mit wenig Aufwand
eine innerbetriebliche Umweltbestandsaufnah-
me durchzuführen, und kann als Einstieg in den
Prozess der EMAS-Validierung dienen. Diese
prägnante Broschüre stellt das Instrument vor.

**Schritt für Schritt ins Umweltmanagement –
Beispiel Umweltsiegel des Handwerks, Berlin:
BMU 2005**

Umweltverträglich wirtschaftende Handwerks-
betriebe können sich prüfen lassen, ohne zu-
nächst die für Kleinunternehmen relativ hohen
Anforderungen der EMAS-Validierung oder der
ISO 14001-Zertifizierung erfüllen zu müssen.
Exemplarisch für die unterschiedlichen, zumeist
regionalen Konzepte stellt diese Broschüre den
Ansatz des Qualitätsverbands umweltbewusster
Handwerksbetriebe (QuH) vor.



Bundesministerium für Umwelt, Naturschutz und Reaktorsicherheit (BMU), Bundesverband der deutschen Industrie (BDI) (Hrsg.): Nachhaltigkeitsmanagement in Unternehmen – Konzepte und Instrumente für nachhaltige Unternehmensentwicklung, Berlin: BMU und BDI, 2002

Diese wichtige Studie stellt 46 Konzepte und Instrumente vor, mit denen die Herausforderungen nachhaltigen Wirtschaftens gemeistert werden können. Eine Zuordnung nach Anwendern zeigt auf, in welchem Unternehmensbereich ein Instrument einsetzbar ist.

Busch, Timo/Liedtke, Christa: Zukunftsfähige Innovationen – Erste Schritte zum nachhaltig wirtschaftenden Unternehmen (= Wuppertal-Spezial Nr. 30), Wuppertal: Wuppertal-Institut für Klima, Umwelt, Energie, 2004

Diese Broschüre will KMU helfen, technische, organisatorische oder soziale Innovationen durchzusetzen, die mit möglichst geringem Zeit- und Kostenaufwand die eigene Wettbewerbsposition stärken.

Clausen, Jens/Hitchens, David/Konrad Wilfried/DeMarchi, Bruna: Win-Win-Potenziale im Mittelstand? Zum Zusammenhang von Umwelleistung und Wettbewerbsfähigkeit im internationalen Vergleich, in: Zeitschrift für Umweltpolitik und Umweltrecht (ZfU), 3 (2004), S. 419-435

Ein Zeitschriftenbeitrag, der eine umfangreichere, englischsprachige IÖW-Studie zum gleichen Thema in kompakter Form auf Deutsch zusammenfasst.

Clausen, Jens/Rubik, Frieder/Keil, Michael/Konrad, Wilfried: Die Auswirkungen einer Integrierten Produktpolitik auf die Wettbewerbsfähigkeit mittelständischer Unternehmen (= Diskussionspapier des IÖW 62/04), Berlin: Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW), 2004

Dieser Studienbericht stellt zunächst die Entwicklung der Integrierten Produktpolitik (IPP) als Politikfeld dar. Der Schwerpunkt liegt auf der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen

IPP und Wettbewerbsfähigkeit bei KMU. Für die drei Branchen Möbelherstellung, Textilveredelung und Obst- und Gemüseverarbeitung werden abschließend mögliche Zielrichtungen einer IPP umrissen.

CSR Europe (Hrsg.): SME Key – Unlocking Responsible Business: Brüssel: CSR Europe, 2003

Eine Übersicht über europaweite Fallbeispiele und Handlungsanregungen, wie speziell Mittelständler gesellschaftliche Verantwortung realisieren.

Dept. of Trade and Industry (DTI), Small Business Initiative: Encouraging Responsible Business, London: DTI Small Business Initiative, 2002

Diese 24-seitige Broschüre liefert Anregungen und Fallbeispiele für gesellschaftlich verantwortliches Handeln mittelständischer Unternehmen. Trotz des britischen Kontextes enthält die Publikation auch nützliche Ideen für deutsche Unternehmen.

Dept. of Trade and Industry (DTI) (Hrsg.): Engaging SMEs in Community and Social Issues, London: DTI 2002

Dieser Studienbericht untersucht die gegenwärtige Praxis und die Begrifflichkeit, mit denen britische KMU die Motivationen, Hindernisse und wirtschaftlichen Gründe für gesellschaftliches Engagement beschreiben. Eine Liste mit Fallbeispielen will Anregungen und Inspiration vermitteln.

Europäische Kommission, Generaldirektion Unternehmen: Öffentliche Initiativen zur Förderung von Umweltmanagementsystemen in kleinen und mittleren Unternehmen – Abschlussbericht der Expertengruppe über das BEST-Projekt, Brüssel: Europäische Kommission, 2004

Dieser Bericht stellt die Ergebnisse eines Benchmarking-Projekts vor. Darin werden verschiedene Beispiele für »good practices« im Bereich der politischen Maßnahmen sowie der staatlichen

Rahmenbedingungen beschrieben und analysiert, mit denen die (freiwillige) Einführung von Umweltmanagementsystemen in KMU gefördert wird.

Verantwortliche Unternehmertätigkeit – Eine Sammlung von »Good Practice«-Fallbeispielen aus kleinen und mittleren Unternehmen in ganz Europa, Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 2004

Die vorliegende Broschüre stellt 25 »good practice«-Fallbeispiele von KMU aus 16 europäischen Ländern vor, die die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Herangehensweisen im Bereich verantwortliche Unternehmertätigkeit von Skandinavien bis zum Mittelmeer darstellt.

Europäische KMU und soziale und umweltbezogene Verantwortung (= Beobachtungsnetz der europäischen KMU 2002, Nr. 4), Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 2002

Das 1992 gegründete »Beobachtungsnetz der europäischen KMU« legte hier eine detaillierte Studie über CSR im europäischen Mittelstand vor, die Managementsysteme und freiwilliges Engagement als gleichwertige Faktoren verantwortungsvoller Unternehmensführung betrachtet.

Future e.V. (Hrsg.): Kriterien für nachhaltiges Wirtschaften – eine Checkliste für Unternehmen, München: future e.V., ohne Jahr [2002]

Diese Checkliste informiert Unternehmen (insbesondere KMU) über Hintergründe des Konzepts »Nachhaltige Entwicklung« und legt Kriterien vor, nach denen Unternehmen praxisorientiert Verbesserungen umsetzen können.

Global Reporting Initiative (GRI): High 5! – Communicating your Business Success through Sustainability Reporting: A Guide for Small and Not-so-small Businesses, Amsterdam: GRI, 2004

Die Global Reporting Initiative hat im November 2004 diesen Leitfaden für die Nachhaltigkeitsberichterstattung von KMU vorgelegt – konzipiert als pragmatisches Handbuch.

Grayson, David: Inspiration – Successfully Engaging Europe’s Smaller Businesses in Environmental and Social Issues, Kopenhagen: The Copenhagen Centre, 2003

Grayson ist der Gründer der einflussreichen britischen Organisation »Business in the Community« (BitC). In dieser Broschüre spekuliert er auf anregende Weise darüber, wie KMU in Europa an CSR herangeführt werden können, ohne ihnen ein Großunternehmenskonzept überzustülpen.

Hitchens, David/Trainor, Mary/Clausen, Jens/Thankappan, Samarthia: Small and Medium Sized Companies in Europe. Environmental Performance, Competitiveness and Management: International EU Case Studies, Berlin, Heidelberg, New York: Springer Verlag, 2003

Ein kostspieliges Buch (fast 100 Euro), das auf vertieften Interviews mit 300 KMU in Deutschland, Italien, Großbritannien und Irland basiert. Es betrachtet nachhaltiges Wirtschaften im Hinblick auf die Faktoren Wettbewerbsfähigkeit, Unternehmenskultur und Informationsbereitstellung.

Jarvis, Michael (Hrsg.): Can Small be Responsible? – The Possibilities and Challenges of Corporate Social Responsibility among Small and Medium Enterprises, Washington, DC: World Bank Institute, 2004

Diese knapp 60-seitige Veröffentlichung der Weltbank untersucht gesellschaftliche Unternehmensverantwortung auf einer globalen Ebene und wendet sich damit den vielen weltweit tätigen Mittelständlern zu. Der Bericht dokumentiert vor allem die Beiträge eines Internet-Diskussionsforums von Januar/Februar 2004.

Keck, Wolfgang: Corporate Social Responsibility – State of the Art in Austria, Wien: Forum for Supporting Self-Employment and SME (FO.FOS), 2004

Eine englischsprachige Untersuchung von 92 Seiten über den Status Quo gesellschaftlicher Unternehmensverantwortung in Österreich.

Lückgen, Ingo/Wallau, Frank: Bürokratische Hürden bei der Realisierung von Umweltinnovationen kleiner und mittlerer Unternehmen – eine Fallsammlung (= IfM-Materialien Nr. 159/2003), Bonn: Institut für Mittelstandsforschung (IfM), 2003

Diese Studie untersucht theoretisch und empirisch die bei Umweltinnovationen von KMU auftretenden staatlichen Hemmnisse.

Maaß, Frank/Clemens, Reinhard: Corporate Citizenship – Das Unternehmen als »guter Bürger«, Bonn: Institut für Mittelstandsforschung (IfM), 2002

Die Autoren beschreiben das Spektrum gemeinnütziger Aktivitäten von KMU, stellen verschiedene Instrumente vor, vergleichen diese mit den Aktivitäten von Großunternehmen und zeigen die Potenziale eines bürgerschaftlichen Engagements für den Mittelstand auf.

Ministerium für Umwelt und Verkehr Baden-Württemberg (Hrsg.): Ergebnisbericht Pilotprojekt eco+ – Beratungsprogramm für kleine und mittlere Unternehmen, Stuttgart: MUVBW, 2004

Die 62-seitige Broschüre dokumentiert das Pilotprogramm »ECO+« zum betrieblichen Umweltschutz in der Region Südlicher Oberrhein. Das Beratungsprojekt hat in 80 teilnehmenden Unternehmen, vom Bäckereibetrieb bis hin zum Elektrizitätswerk, vielfältige Maßnahmen offen gelegt, die Energie-, Abwasser- und Abfallkosten sparen und gleichzeitig die Umwelt entlasten.

**Innovative Umwelttechnologien fördern –
Wegweiser und Handlungsanleitung, Stuttgart:
MUVBW, 2004**

Diese Broschüre gibt konkrete Informationen über Fördermöglichkeiten im Bereich der Umwelttechnik auf Landes-, Bundes- und Europaebene. Zielgruppen sind Unternehmen – insbesondere der mittelständischen Wirtschaft – ebenso wie Kommunen und Bürgergruppen, die sich umweltpolitisch engagieren.

**Kooperative Ansätze im Rahmen einer Integrierten Produktpolitik – Überlegungen zur Gestaltung von Produktforen, Stuttgart:
MUVBW, ohne Jahr [2004]**

In dieser Broschüre geht es um die konkrete Ausgestaltung kooperativer Ansätze im Rahmen einer Integrierten Produktpolitik. Bei solchen »Produktforen« oder »Produktgremien« gestalten verschiedene gesellschaftliche Gruppen eine umweltorientierte Produktstrategie gemeinsam mit einem Unternehmen.

**Unternehmen mit Zukunft – Der Wegweiser zum betrieblichen Umweltschutz, Stuttgart:
MUVBW, ohne Jahr**

Diese übersichtliche Broschüre will den Einstieg in eine umweltorientierte Unternehmensführung erleichtern. Sie gibt einen Überblick über die Vielzahl der Bausteine des betrieblichen Umweltschutzes: von »Einsteigerlösungen« bis hin zu integrierten Umweltmanagementsystemen. Beispiele aus der Unternehmenspraxis zeigen, welche Möglichkeiten in den verschiedenen Maßnahmen stecken.

AUTOREN:

Johann Berger, Vorstandsmitglied der HypoVereinsbank, München

Matthias Bönning, Vorstand oekom research, München (www.oekom-research.de)

Prof. Dr. Charles Hopkins, Koordinator UNEP Sustainable Education Programm und Chair der United Nations University

Dr. Axel Klein, PLEON Kohtes Klewes, Bonn

Stefan Löbbert, Leitung Nachhaltigkeitsmanagement HypoVereinsbank, München

Prof. Dr. Stefan Schaltegger, Leiter Centre for Sustainability Management, Universität Lüneburg (www.uni-lueneburg.de/csm)

Frank Sprenger, Sustainable, München

HAWE Hydraulik GmbH & Co. KG, München, Karl Haeusgen, Geschäftsführer

Hirschvogel Umformtechnik GmbH, Denklingen, Josef Baumeister, Geschäftsführer

IMO Gruppe, Gremsdorf, Lothar Seifert, Assistent der Geschäftsführung

Sedus Stoll AG, Waldshut, Gernot Wielandt, Leiter Qualität, Umweltschutz- und Sicherheitsmanagement

Semper Idem Underberg AG, Rheinberg, Rüdiger Franzky, Finanzvorstand

Weleda AG, Schwäbisch Gmünd, Dr. Manfred Kohlhase, Bereichsleiter Umwelt- und Nachhaltigkeitsmanagement Weleda International

PROJEKTPARTNER:

Centre for Sustainability Management, Universität Lüneburg (www.uni-lueneburg.de/csm)

InWEnt – Internationale Weiterbildung und Entwicklung GmbH (www.inwent.org)

oekom research, München (www.oekom-research.de)

PLEON Kohtes Klewes, Bonn + München

Sustainable, München

TEILNEHMER AN DER SUMMER ACADEMY:**UNTERNEHMEN:**

CANCOM IT Systeme AG, Jettingen-Scheppach, Jörg Mayer, Director Finance

Dekra Umwelt GmbH, Stuttgart, Dr.-Ing. Bernd Steisslinger, Geschäftsführer

die-möbelmacher.de GmbH, Kirchensittenbach, Herwig Danzer, Geschäftsführer

Franz Schabmüller Firmenverwaltung, Ingolstadt, Herbert Fürst, Betriebsleiter

GEALAN Fenster-Systeme GmbH, Oberkotzau, Bernd Wiederhold, Leiter Qualitäts-, Sicherheits- und Umweltmanagement

GETRAG, GmbH & Cie. KG, Untergruppenbach, Jürgen Schöneck, EHS-Management

Grundfos Pumpenfabrik GmbH, Wahlstedt, Katrin Fett, Umweltbeauftragte

REFERENTEN/MODERATION/BEGLEITUNG

Matthias Bönning und Benedikt Rauch, oekom research AG, München

Prof. Dr. Charles Hopkins, Koordinator UNEP Sustainable Education Programm und Chair der United Nations University

Dr. Axel Klein und Ralf Langen PLEON Kohtes Klewes, Bonn und München

Prof. Dr. Stefan Schaltegger, Leiter Centre for Sustainability Management, Universität Lüneburg

Frank Sprenger, Sustainable, München

SEITENS HYPOVEREINSBANK:

Günther Berger, Bereichsvorstand Firmen- und Geschäftskunden

Ina Elisabeth Bonowsky, Eventmanagement

Irina Detlefsen, Nachhaltigkeitsmanagement

Thomas Grotowski, Firmen- und Geschäftskunden

Michaela Kobert, Eventmanagement

Jens Kubusch, Nachhaltigkeitsmanagement

Stefan Löbbert, Leitung Nachhaltigkeitsmanagement

Klaus-Peter Storme, Nachhaltigkeitsmanagement

Impressum

Verantwortlich:

HypoVereinsbank, Member of UniCredit Group

GG5 (Generalsekretariat HVB)

Leitung Nachhaltigkeitsmanagement HVB

Kardinal-Faulhaber-Straße 1

80333 München

Link: www.hvb.de/nachhaltigkeit

Photos: HVB, Bernd Wiederhold

Druck: G. Peschke

Layout: Layoutsatz 2000 GmbH & Co. KG

Papierhinweis: Gedruckt auf 100 % Recyclingpapier (Envirotop mit Umweltzeichen »Blauer Engel«, Papier Union GmbH)

Mai 2006