

Wolfgang Krüger / Bernhard von Schubert / Volker Wittberg (Hrsg.)

Die Zukunft gibt es nur einmal!

Wolfgang Krüger  
Bernhard von Schubert  
Volker Wittberg (Hrsg.)

# **Die Zukunft gibt es nur einmal!**

Plädoyer für mehr  
unternehmerische Nachhaltigkeit



Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der  
Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<<http://dnb.d-nb.de>> abrufbar.

1. Auflage 2010

Alle Rechte vorbehalten

© Gabler Verlag | Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2010

Lektorat: Ulrike Lörcher / Katharina Harsdorf

Gabler Verlag ist eine Marke von Springer Fachmedien.

Springer Fachmedien ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media.

[www.gabler.de](http://www.gabler.de)



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Umschlaggestaltung: KünkelLopka Medienentwicklung, Heidelberg

Druck und buchbinderische Verarbeitung: MercedesDruck, Berlin

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Printed in Germany

ISBN 978-3-8349-2497-1

Gewidmet Herrn Prof. Dr. Gerhard Klippstein (\*12.07.1945 - † 31.12.2009)

Rektor der Fachhochschule des Mittelstands Bielefeld (FHM) 2002 – 2009

## Statt eines Geleitwortes

Um Erfolg zu haben, müssen wir eine Welt schaffen, in der die Menschen auf die eigene Fähigkeit zur Selbstbestimmung vertrauen, ihr Potential erschließen und zunehmend die Überzeugung gewinnen, dass der wachsende Kreis derer, die in Würde und wirtschaftlicher Unabhängigkeit leben, allen Menschen offensteht.

Die bekannteste und bei weitem erfolgreichste globale Bedrohung unserer Umwelt ist die Klimakrise. Meiner Meinung nach gehört sie wegen der unabsehbaren Auswirkungen in eine gesonderte Gefahrenkategorie. Dass die meisten angesehenen Umweltexperten auf allen Kontinenten ihretwegen langen Alarm schlagen und dringend zum Handeln aufgerufen haben, stimmt mich besonders besorgt. Die internationale Gemeinschaft und die USA haben vor mehreren Jahren massive Anstrengungen unternommen, um mit der Sammlung möglichst exakter Daten den sich verdichtenden Hinweisen darauf nachzugehen, dass die nie dagewesene Konzentration von Treibhausgasen in der Erdatmosphäre für das Leben auf unserem Planeten verhängnisvolle Folgen haben könnte. Die Kernbotschaft dieser Wissenschaftler an alle Nationen lautet, dass die von Menschen verursachte globale Erwärmung für unsere gemeinsame Zukunft zu einer ernststen Bedrohung geworden ist, der wir uns alle stellen müssen. Trotz der von überall kommenden deutlichen Hinweise auf die Gefahr erkennen viele die globale Erwärmung noch immer nicht als ein Problem.

Im vergangenen Jahrhundert hat sich die Erdbevölkerung von 1,6 Milliarden im Jahr 1900 auf 6,6 Milliarden vervierfacht. Zudem hat sich die durchschnittliche Umweltbelastung, die im Durchschnitt jeder Einzelne verursacht, durch neue Technologien tausendfach erhöht. Diese Veränderungen haben die Grundbeziehungen zwischen den Menschen als Spezies und dem Planeten Erde radikal verändert. Unser „Fußabdruck“ ist dabei nicht nur an den Auswirkungen der gesamten CO<sub>2</sub>-Menge messbar, die wir täglich in die Erdatmosphäre entlassen, sondern auch daran, dass wir in jeder Sekunde an jedem Tag eine Waldfläche von der Größe eines Fußballfeldes vernichten und dass bei der Beibehaltung der gegenwärtigen Fangquote praktisch jede bedeutende Fischart in den Weltmeeren in knapp einem halben Jahrhundert ausgerottet sein wird.

In diesem entscheidenden Augenblick geht es letztlich nicht mehr um eine wissenschaftliche Diskussion oder um eine politische Debatte, sondern um die Frage, ob wir in der Lage sind, über den eigenen Schatten zu springen, um auf eine globale Herausforderung angemessen zu reagieren. Wir müssen das Gebot der Stunde und die Zeichen der Zeit erkennen und uns – in Lincolns Worten – losreißen und von den Illusionen befreien, die uns als Komplizen bisher dabei halfen, die Warnsignale und Gefahren zu ignorieren.

In einem anderen höchst dramatischen Augenblick der Geschichte hatte Abraham Lincoln die Bürger der USA mit der Frage konfrontiert, ob die aus der Freiheit geborenen und der Freiheit verpflichtete Regierung des Volkes, die vom Volk für das Volk gewählt wird, oder jede demokratische Regierung auf der Erde noch eine Chance haben würde.

Diese moralische Herausforderung hat allerdings auch eine positive Seite. Wo es eine Offenbarung, also einen Blick für Tatsachen gibt, da wächst und gedeiht das Volk, da erholt sich die Natur und es geht den Gemeinden besser. Denn die gute Nachricht ist: Wir wissen schon, was zu tun ist, und wir haben alles, was wir brauchen, um uns den Herausforderungen des globalen Klimawandels zu stellen. Wir verfügen über sämtliche notwendigen Technologien, um ihm zu begegnen, werden noch bessere entwickeln und die Produkte dazu in Serie immer billiger herstellen. Alles Notwendige ist da, nur der politische Wille zum Wandel fehlt. Aber in der Demokratie ist der politische Wille eine erneuerbare Ressource.

Wir stehen an einem Scheideweg. Um den rechten Weg zu gehen, müssen wir uns für die richtigen Werte und Standpunkte entscheiden. Die Stunde derer ist gekommen, die der Wahrheit ins Auge blicken und an der Bewältigung der Aufgabe mitwirken, damit wir sagen können: „Diesmal haben wir auf die Warnungen reagiert. Diesmal bereiten wir uns vor. Diesmal wachsen wir an der Herausforderung und meistern sie.“

Dies ist keine politische, sondern eine moralische Frage, bei der es letztlich um den Bestand der menschlichen Zivilisation geht. Die Frage dreht sich nicht um links oder rechts, sondern um falsch oder richtig. Einfach ausgedrückt, ist es moralisch falsch, die Bewohnbarkeit unseres Planeten aufs Spiel zu setzen und die Zukunftschancen nachfolgender Generationen zu zerstören?

In diesem Fall liegen die Chancen der Klimakrise nicht nur darin, dass neue Technologien, lukrative Märkte und neue bessere Jobs entstehen können, die den Menschen mehr Lebensqualität bieten können. Zugleich können wir eine Erfahrung machen, die bislang wenigen Generationen vergönnt war: dass ein alles entscheidendes Ziel, das die Menschen weltweit vereint, Grenzen und kleinkarierte Zwistigkeiten überwinden hilft.

*Al Gore\**

\* Al Gore. Angriff auf die Vernunft. © 2007 Riemann Verlag, München, in der Verlagsgruppe Random House GmbH; Übersetzung: Friedrich Pflüger / Enrico Heinemann. Die Verwertungsrechte des Beitrages von Al Gore obliegen dem Riemann Verlag.

# Inhaltsverzeichnis

## Statt eines Geleitwortes

*Al Gore* ..... 7

**1 Unternehmerische Nachhaltigkeit als Leitmotiv in einer neuen  
Wirtschaftsordnung** ..... 11

*Wolfgang Krüger, Bernhard von Schubert, Volker Wittberg*

**2 Nachhaltigkeit in der Unternehmenspolitik** ..... 23

*Bernhard von Schubert*

2.1 Nachhaltige Technologieentwicklung ..... 35

*Dirk U. Hindrichs*

2.2 Ökologische Nachhaltigkeit ..... 47

*Fritz Brickwedde*

2.3 Nachhaltigkeit in Familienunternehmen ..... 61

*August Oetker*

**3 Nachhaltigkeit im Finanzmanagement** ..... 75

*Volker Wittberg*

3.1 Nachhaltiges Unternehmertum statt Shareholder Value ..... 89

*Reinhard Zinkann*

3.2 Corporate Governance ..... 109

*Ulrich Herfurth*

3.3 Die Rolle regionaler Finanzinstitute in einer nachhaltigen Finanzarchitektur ..... 127

*Dieter Brand*

**4 Nachhaltigkeit im Personalmanagement** ..... 145

*Wolfgang Krüger*

4.1 Verantwortung und soziales Engagement des Unternehmens –  
Eine Pilgerreise vom unternehmerischen Denken und Handeln ..... 159

*Ortwin Goldbeck*

4.2 Gelebte Verantwortung von Unternehmen und Mitarbeitern in  
Familiengesellschaften ..... 169

*Patrick Adenauer*

4.3 Nachhaltige Personalpolitik in der Krise ..... 181

*Hubertus Schmoldt*

**Autoren** ..... 189

# 1 Unternehmerische Nachhaltigkeit als Leitmotiv in einer neuen Wirtschaftsordnung

*Wolfgang Krüger, Bernhard von Schubert, Volker Wittberg*

Wir alle wissen – Gefahr ist in Verzug. Klimawandel und aktuelle Umweltkatastrophen sprechen für sich. Die Welt gehört uns Allen – sie ist ein Kollektivgut. Und es gibt sie (zumindest bis zum heutigen Kenntnisstand) nur einmal. Das macht sie zu etwas Besonderem und vor allem zu etwas höchst Schützenswertem. Gerade an diesem Punkt setzt Nachhaltigkeit als Lösungsansatz an. Wo etwas besonders schützenswert ist, aber durch keine übergreifende Instanz kontrolliert wird, kommt es auf das Engagement von einzelnen, visionären Personen und Organisationen an. Im Zeitalter der Globalisierung muss es zu einem neuen international akzeptierten Weltwirtschaftssystem kommen mit Verbindlichkeitscharakter für die Weltgemeinschaft. Die Konsequenz ist eine neue Wirtschaftsordnung. Auf dem Weg dahin unterstreicht dies die Notwendigkeit der Vorreiterrolle von Visionären nicht nur im politischen und wissenschaftlichen Bereich, sondern auch – und vor allem – in der Unternehmenslandschaft.

Nachhaltige Unternehmensführung ist zwar als Vision und Ziel eine Selbstverständlichkeit geworden. Denn gerade im Mittelstand entspricht ökonomische Nachhaltigkeit häufig dem Selbstverständnis der Unternehmer. Doch mag die Bereitschaft zu radikalen Veränderungen im Einzelfall vorhanden sein, in der Umsetzung ändert sich insgesamt nichts oder noch zu wenig. Der Grund dafür liegt nicht nur in erstarrten Positionen auf internationalen Konferenzen wie in Kopenhagen im Dezember 2009, sondern auch in den Konsumgewohnheiten der Bürger und im Festhalten am gewohnten Lebensstil. Viele Unternehmen sind schon heute bereit, sich den Zielen der Nachhaltigkeit zu verschreiben, bevor eine neue verbindliche Weltwirtschaftsordnung durchgesetzt wird. Dennoch wird zunehmend in Frage gestellt, ob das Nachhaltigkeitskonzept nur eine Managementmode ist, ein Trend, ein Muster ohne Wert und Nutzen (Ramge, 2010, S. 84). Die Beliebigkeit des Begriffs, die vor allen Dingen aus seinem inflationären Gebrauch herrührt, macht ihn schwammig. In der Tat ist die Gefälligkeit des Nachhaltigkeitsbegriffes mit der Harmonisierung von wirtschaftlichen, ökologischen und sozialen Zielen eine große Gefahr, als „Greenwashing“ missbraucht zu werden.

„Fischstäbchenesser retten die Weltmeere, Biertrinker den Regenwald und Burgeressen ist jetzt Umweltschutz: Großkonzerne verpassen ihren Produkten einen grünen Anstrich, weil sich die Konsumenten ein gutes Gewissen kaufen wollen.“ (Hartmann, 2010, S. 115) Statt Täuschung des Kunden durch Greenwashing fordern Umweltverbände mehr Bürgerbeteiligung zur politischen Regulierung der Wirtschaft und Zwang der Unternehmen zum umwelt- und sozialverträglichen Wirtschaften per Gesetz, um das „richtige“ Weltwirtschaftssystem zu erreichen.

Die Glaubwürdigkeit mancher Unternehmen, die sich mit dem Begriff „Nachhaltigkeit“ nicht nur in ihren Nachhaltigkeitsberichten schmücken, ist längst zerstört. Dennoch ist die Nachhaltigkeitsformel die große Chance, ein Leitmotiv für eine neue globale Wirtschaftsordnung und auch für die ökologische Unternehmensführung vor Ort zu finden.

Die eigentliche Bedeutung der „Nachhaltigkeit“ schildert Ulrich Grober in der 2010 erschienenen Kulturgeschichte des Begriffs. Er zeigt anschaulich, wie weit die Definitionen gehen und wie weit trotz aller Begriffsverwirrungen seine Wurzeln reichen. Die heute gebräuchliche Konkretisierung formulierte Hans C. von Carlowitz als Prinzip der Forstwirtschaft zu Beginn des 18. Jahrhunderts. Er forderte, dass pro Jahr nicht mehr Holz geschlagen wird, als nachwächst. Weitere Formeln kommen aus dem Brundtlandbericht 1987 mit der Erkenntnis, dass die Bedürfnisse der gegenwärtigen Generation nicht die Befriedigung der Bedürfnisse der zukünftigen Generationen gefährden dürfen. Eine andere Formel beschreibt das Dreieck der Nachhaltigkeit nach dem Erdgipfel von Rio 1992, die Vernetzung von Ökologie, Ökonomie und sozialer Gerechtigkeit. Die vierte Formel, nämlich die Bewahrung der Schöpfung, ist ein Rückgriff auf die Bibel und Schöpfungsmythen anderer Kulturen (Grober, 2010, S. 20f.).

Die Leitidee der Nachhaltigkeit braucht einen Ordnungsrahmen, der dafür sorgt, dass es verbindliche Regelungen gibt, die die sozialen und ökologischen Standards definieren, um den Unternehmen und Konsumenten eigenverantwortliches Wirtschaften zu ermöglichen.

Seit der Bericht des Club of Rome über die Grenzen des Wachstums Anfang der 1970er Jahre die Grenzen der wirtschaftlichen Handlungsmöglichkeiten des Menschen durch die Begrenztheit der natürlichen Ressourcen deutlich gemacht hat, wurde der verstärkte Schutz der natürlichen Lebensgrundlagen weltweit auf eine politische Ebene gestellt (von Hauff & Kleine, 2007, S. 24). Ebenso befassen sich die Wissenschaften aller Fakultäten intensiv mit den Grundlagen und Anforderungen der Nachhaltigkeit.

Die neoklassische Umweltökonomie und die ökologische Ökonomie haben als Voraussetzung für eine neue Wirtschaftsordnung unterschiedliche normative Grundeinstellungen. Einerseits wird von dem funktionierenden Selbststeuerungsmechanismus des Marktes bei notwendiger Korrektur durch Internalisierungsstrategien ausgegangen und andererseits von der Irreversibilität der geschädigten Ökosysteme, die nur durch nationale und internationale Regulierung geschützt werden können (von Hauff & Kleine, 2007, S. 30). Insgesamt tragen die Wirtschaftswissenschaften dazu bei, dass die notwendigen Ursachen und Wirkzusammenhänge klar herausgearbeitet werden. Trotz der Flut der Veröffentlichungen zu diesem Thema mit kontroversen Argumentationen schält sich die ökosoziale Marktwirtschaft als das Modell für die eine Zukunft heraus. Es ist ein weiter Weg, auf dem sich jede Menge Sackgassen auftun, die gelegentlich zum Umkehren zwingen, um dann an der nächsten Weggabelung wieder auf den rechten Weg zu kommen.

Die in Europa bewährte soziale Marktwirtschaft ist dabei, sich mit der ökologischen Dimension weiterzuentwickeln. Wie Radermacher ausführt, gilt es ökosozial statt marktradikal vorzugehen. Durch weltweite Regeldefizite ist die Zukunft bedroht. Das ökosoziale Modell bietet eine Chance, den Kollaps zu vermeiden oder eine Ökodiktatur zu verhinderen.

dem. Die ökosoziale Marktwirtschaft ermöglicht die Durchsetzung von Standards, die Co-Finanzierung von Entwicklungen soll eine nachhaltige und stabile Entwicklung gewährleisten. Dieses Modell, das in der Europäischen Union schon weitgehend verwirklicht wird, bietet außerdem eine über die Nationalstaaten hinausgehende Kontroll- und Regulierungsinstanz, die den gemeinsamen Markt organisiert und überwacht (Radermacher, 2009, S. 86ff.).

Ausgehend vom Global Marshall Plan, zu dessen geistigen Vätern Al Gore gehört, gilt es einen Ordnungsrahmen auszufüllen, der in Europa und teilweise auch in Asien schon vorhanden ist. Analog dem Marshall Plan, mit dem die USA den Wiederaufbau Westeuropas nach dem 2. Weltkrieg mit erheblichen finanziellen Mitteln unterstützten, ist der Global Marshall Plan, wie sein Name schon sagt, ein Entwicklungsmodell für die ganze Welt. Sein Ziel „ist eine globale Ordnungsstruktur, die Umwelt schützt, die Welt insgesamt reicher macht und zugleich die Einkommensverteilung weltweit auf das Niveau der entwickelten Länder hebt, also in den ärmeren Ländern deutlich höhere Wachstumsraten bewirkt, als in den Reichen überhaupt möglich wären. Dies wäre eine Governancestruktur vom Charakter einer Weltinnenpolitik, die auf die gemeinsam wahrgenommene Verantwortung für die Umwelt und auf die Bürger- und Menschenrechte aller zielt.“ (Radermacher & Beyers, 2009, S. 168) Er eignet sich insbesondere als Weiterentwicklung der sozialen Marktwirtschaft zu einer ökosozialen Marktwirtschaft. Radermacher betrachtet die ökosoziale Marktwirtschaft als Chance, die positiven Elemente des Marktes mit den verbindlichen Regeln der Staaten zu verbinden. „Wir brauchen [...] Balance, das heißt, eine Politik, die die Regeln definiert (Effektivitätsfragen, Gerechtigkeit, Umweltschutz, Weltethos, nachhaltige Entwicklung) und eine Wirtschaft, die für Effizienz und Entfaltung individueller Potentiale sorgt. Dabei wird anerkannt, dass die Politik nicht ausreichend für Effizienz sorgen kann – daher Marktwirtschaft. Aber der Markt kann ebenso wenig die Regeln setzen – daher Demokratie und ökosoziale Regulierung.“ (Radermacher, Obermüller & Spiegel, 2009, S. 96)

Es geht um ein ausgewogenes Miteinander ohne Verachtung oder auch Verherrlichung von Staat oder Markt. Eine große Bedeutung haben die Nichtregierungsorganisationen, um jeweils Markt- oder Staatsversagen auszugleichen, indem sie im Dialog mit der Gesellschaft wertorientierte Kooperationen schaffen. Branchenspezifische Ordnungssysteme mit entsprechendem Kodex und Selbstverpflichtung können einen entscheidenden Beitrag zu einer ökosozialen Marktwirtschaft leisten (Grassmann, 2010, S. 10).

Für alle Unternehmen ist es überlebenswichtig, sich bereits auf regionaler Ebene mit Blick auf die Globalisierung in Richtung Nachhaltigkeit strategisch zu bewegen. In den folgenden Beiträgen namhafter Autoren wird gezeigt, wie sich die Unternehmenspolitik in allen operativen Feldern, sowohl in der Entscheidung für das Geschäftsfeld, als auch in Bezug auf das Verhalten im operativen Tagesgeschäft auf die Ziele der Nachhaltigkeit ausrichtet. Es wäre vermessen, dabei davon auszugehen, dass der richtige Weg bereits gefunden sei. Ein Unternehmen nachhaltig zu führen bedeutet eben auch, die existentiellen Fragen aller betroffenen Systeme zu berücksichtigen. Entscheidenden Einfluss darauf haben die nationalen Wirtschaftsordnungen, die Weltwirtschaftsordnung und das Verhalten der Konsu-

menten. Der Status quo lässt sich nicht von heute auf morgen verändern. Wichtig ist die Bereitschaft zum Wandel, das Ziel nicht aus den Augen zu verlieren und einen Beitrag überhaupt leisten zu wollen. Sicher ist der Kollaps der Biosphäre die größte Gefahr, der Zusammenbruch der sozialen Stabilität mit Unruhen, gar Kriegen die zweitgrößte und der Zusammenbruch der Unternehmen die drittgrößte Gefahr. Heute ist aufgrund von Sachzwängen die Priorität genau umgekehrt aus Sicht des einzelnen Unternehmens: An erster Stelle steht das eigene Überleben, dann kommt das Sozialsystem und schlussendlich die Natur. Unter den heutigen Bedingungen muss die Unternehmenspolitik zwangsläufig so ausgerichtet sein, weil sonst kein produktiver Beitrag vom einzelnen Unternehmen als kleinste Einheit in der aufsteigenden Hierarchie der sozialen und ökologischen Systeme zu leisten ist. Notwendig ist aber, das Gesamtsystem vor Augen zu haben und immer ein Gleichgewicht anzustreben. Ohne Balance droht der Absturz, nicht nur dem Artisten auf dem Seil.

So sind auf der Basis der allgemeinen Akzeptanz des Zielsystems Wege zu erarbeiten, die das Gleichgewicht nicht stören und nicht unwiederbringliche Grundlagen des Lebens auf dieser einen Erde zerstören. Elementare Spielregeln allen Lebens sind dabei einzuhalten: Nicht mehr ernten als pflanzen, nicht mehr Ausgeben als Einnehmen und nicht kurzfristig aufbrauchen, was langfristig entstanden ist. Diese Kongruenz ist nicht nur in der Finanzwirtschaft ein entscheidendes Postulat für das langfristige Überleben. Ebenso ist Manövrierfähigkeit, also Freiheit und Flexibilität Voraussetzung dafür, ständig den Kurs wechseln zu können, wenn Hindernisse oder Untiefen zu erwarten sind, damit der sichere Hafen erreicht wird.

Strategien für eine nachhaltige Unternehmensführung, die alle Anforderungen der Nachhaltigkeit erfüllen wollen, können nie für sich in Anspruch nehmen, unangreifbar zu sein. Die Komplexität der ökologischen, ökonomischen und sozialen Systeme lässt eine Unfehlbarkeit nicht zu. Immer bleibt es ein Versuch, sich nach Erkenntnisstand weiterzuentwickeln, ohne dass eines der Systeme einen irreparablen Schaden erleidet oder durch ein anderes, „nachhaltigeres“ ersetzt werden muss. Die High-Tech-Strategien der Bundesregierung in den Bereichen Klimaschutz, Ressourcenschutz und Energie müssen vor Ort in den Betrieben reflektiert werden und durch eigene Forschungsanstrengungen ergänzt werden. Politik, Wirtschaft, Gesellschaft und die Gesetzgebung müssen die Handlungsoptionen durch innovative Technologien, Anwendungen und Konzepte abwägen und umsetzen (Kraus, 2010, S. 13).

## Nachhaltige Unternehmensführung

Dieses Buch zeigt Beispiele für nachhaltiges Engagement mit dem Schwerpunkt auf regionaler Ebene am Beispiel der Firmen Dr. Oetker, Goldbeck, Miele und Schüco. Es wird beschrieben, wie kreativ und konsequent Lösungen erarbeitet werden und unspektakulär umgesetzt werden und für nachhaltige Unternehmensführung Vorbildcharakter haben. Ständige Erneuerung soll auch für die strategische Unternehmensführung gelten.

In diesem Sinne werden in den folgenden Beiträgen die wesentlichen Treiber und Einflussfaktoren der unternehmerischen Nachhaltigkeit vorgestellt. Der Beitrag zum Thema „Nachhaltige Technologieentwicklung“ von Dirk U. Hindrichs soll Möglichkeiten und Wege aufzeigen, wie innovative Firmen das Konzept der Nachhaltigkeit wirtschaftlich nutzen können und damit langfristig erfolgreich sind. Der anschließende Beitrag mit dem Thema „Ökologische Nachhaltigkeit“ von Fritz Brickwedde zeigt die Facetten der Natur und ihrer Funktionen und gibt Aufschluss darüber, inwieweit wir selbst für eine Konservierung der Natur und ihrer Funktionen sowie einer Verbesserung des ökologischen Gleichgewichts tätig werden können. Der Beitrag von August Oetker schildert die Aktivitäten eines Familienunternehmens aus Ostwestfalen, das weltweit tätig ist und dem Nachhaltigkeitsgedanken eng verbunden ist. Ständige Weiterentwicklung der Produkte und Konzepte entsprechen dem Willen, das Zieldreieck der Nachhaltigkeit zu erreichen.

Mit folgenden Leitmotiven lassen sich Anforderungen für die nachhaltige Unternehmensführung in einer ökosozialen Wirtschaftsordnung beschreiben:

### **Ganzheitliche Verantwortungsethik**

Wir müssen für unser Handeln ganzheitlich Verantwortung übernehmen und dieses jederzeit kritisch hinterfragen. Wir müssen global denken und regional handeln.

### **Generationengerechtigkeit**

Wir müssen heute an die Generationen von Morgen denken. Unser Ziel kann und darf es nicht sein, heute im überschwänglichen Wohlstand, aber auf Kosten unserer Kinder und Kindeskinde zu leben.

### **Neue Kooperation für globale Nachhaltigkeit**

Wir müssen einen dialogorientierten Aufbruch wagen, um gemeinsam für die Erhaltung der Schöpfung und unseren zukünftigen Wohlstand zu kämpfen.

All dies geschieht stets im Hinblick auf die Verbesserung aber auch Neudefinition des Wohlstands der Weltbevölkerung heute und in Zukunft. Es ist noch lange nicht zu spät – doch es ist nötiger denn je – eine grundlegende Wende einzuleiten.

### **Energieeffizienz, Ressourcenschonung und Klimaschutz**

Wir müssen Energieeffizienz durch den Einsatz von Technologie steigern und dabei den Wirkungsgrad fossiler Energie einerseits und die Nutzung regenerativer Energie andererseits kontinuierlich im Blick haben. Die CO<sub>2</sub>-Reduktionsziele sind allgemein anerkannt und die Gefahr ist bereits bewusst gemacht worden. Wir müssen die konsequente Umsetzung vor Ort und weltweit durchzusetzen.

Entscheidend ist die internationale Akzeptanz einer Wirtschaftsordnung, die Autonomie gegen Fremdbestimmung gewährleistet, aber dennoch eine Kontrolle der Nachhaltigkeit mit messbaren Indikatoren ermöglicht. Nur durch einen Bewusstseinswandel der Wähler

in den einzelnen Nationalstaaten und bei den internationalen Institutionen kann es zu zufriedenstellenden Lösungen kommen, um ein Gleichgewicht aller ökologischen, sozialen und ökonomischen Ziele zu erreichen.

## Nachhaltiges Finanzmanagement

Nicht nur die jüngste Wirtschafts- und Finanzkrise hat das wesentliche und wirtschaftlich manifeste Argument für ein nachhaltiges Finanzmanagement zutagegefördert: Nachhaltig geführte Unternehmen behaupten sich beim Platzen von Spekulationsblasen besser als andere im Markt. Die Ursache liegt vornehmlich in der Unabhängigkeit von kurzfristig orientierten Finanzmärkten: Bei Investitionen geht es stets um die unternehmerische Schaffung substanzieller Werte, nicht um die abstrakte Finanzinvestition zur Buchgeldmehrung. Auf der anderen Seite können Ausschüttungen immer unabhängig von Kapitalmarktreaktionen vorgenommen werden.

Nachhaltiges Finanzmanagement als ein Element einer Wirtschaftsordnung, die unter dem Leitmotiv unternehmerischer Nachhaltigkeit steht, erfordert im finanzwirtschaftlichen Management allgemein, besonders indes bei sämtlichen Anbietern und Nutzern von finanzwirtschaftlichen Produkten ein Umdenken. Zu lange schon dominieren Investoren, aber nicht die Unternehmer selbst die Wahrnehmung zu erfolgreichem Management. Beweis für die Resistenz nachhaltig geführter Unternehmen gegen Krisen sind hingegen die zahlreichen familiengeführten mittelständischen Unternehmen, die wider den vielen Prognosen nicht in die Insolvenz gehen, sondern auch von Liquiditäts- und Vermögensreserven zehren und von der früheren Investition in die Daseinsvorsorge profitieren. In diesem Punkt zeigt sich die Überlegenheit gegenüber dem strikt kapitalmarktorientierten Unternehmen, das in erster Linie die Bedürfnisse des Finanzinvestors berücksichtigt.

Die Nachhaltigkeit im Finanzmanagement offenbart sich grundsätzlich aber darin, dass die Beurteilung der Güte eines Geschäftes allein auf der Basis des Geschäftes selbst vorgenommen wird. Es wird davon ausgegangen, dass langfristig kein Profit entsteht, wenn Finanzkonstruktionen und Steueroptimierungen eine Geschäftsentscheidung dominieren.

Im Kern sind es die in den unter dem Überbegriff Finanzmanagement verfassten Beiträgen genannten Aspekte, die die Maßstäbe beschreiben, die nach hiesiger Auffassung für eine angemessene Nachhaltigkeit im Finanzmanagement anzulegen sind.

### Echtes Unternehmertum vor Investitionskapitalismus

Im Mittelpunkt des unternehmerischen Handelns steht die Schaffung von substanziellen Werten und nicht die abstrakte Finanzinvestition zur Buchgeldmehrung.

### Primat des Grundgeschäfts vor der Finanzkonstruktion

Gute Geschäfte sind originär profitabel. Finanzkonstruktionen und Steueroptimierungen können diese unterstützen, nicht aber begründen.

## Transparenz mit Konsequenz

Corporate Governance sorgt für bedingungslose Transparenz und Konsequenz allein zum Wohle des Unternehmens.

Die daraus abgeleiteten Handlungsmaximen führen konsequent zu Verhaltensweisen, die die Wiederholung der jüngsten Wirtschafts- und Finanzkrise gleichsam unmöglich machen.

Nun ist sich die Wirtschaftswelt genauso wie die politische Welt uneins darüber, wie ein nachhaltiges Finanzmanagement geregelt werden kann oder soll. Getrieben von dem Gefahrenpotenzial weiterer globaler Wirtschafts- und Finanzkrisen werden Regeln für die globalen Finanzmärkte und den Kapitalismus verfasst, gleichzeitig aber wieder unter dem Druck nationaler Interessen von Einzelstaaten in individuellen Details verneint. Da sich globale Probleme jedoch selten mit nationalen Lösungen lösen lassen, bedarf es an dieser Stelle einer gemeinsamen Grundüberzeugung, die aus sich heraus nachhaltiges Finanzmanagement zum Standard auf internationaler Ebene erhebt.

## Sozialpartnerschaftliche Ordnung - Nachhaltiges Personalmanagement

Nachhaltiges Personalmanagement ist Teil einer Unternehmensstrategie und Führungspraxis, die ernst macht mit einem verantwortungsvollen Umgang mit Menschen, Umweltressourcen und Finanzen.

Konkret auf das Personalmanagement bezogen heißt das:

■ „Vertrauen und Berechenbarkeit sind die Basis der Zusammenarbeit im Unternehmen!“

Dieses ist kein einseitiges Postulat an die Unternehmer, sondern auch an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Arbeitnehmervertreter im Betrieb.

Philosophen und Soziologen sagen uns, dass „Vertrauen“ ein Mechanismus ist, der „soziale Komplexität“ reduziert und „Interaktionskosten“ sparen hilft. Je weniger Kontrolle ich ausüben muss, desto mehr Zeit habe ich für andere, produktive Tätigkeiten. Konkret: Je mehr es mir gelingt, in meinem Unternehmen meinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein hohes Maß an Entscheidungs- und Gestaltungsmöglichkeiten zu geben, desto mehr kann ich mich auf andere Wert schöpfende Tätigkeiten konzentrieren. Und Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter, die darauf vertrauen, dass das Unternehmen solide geführt wird und Durststrecken gemeinsam bewältigt werden, stellen ihre wirklichen Tätigkeitsfelder in den Mittelpunkt ihrer Arbeit.

Eine Unternehmenskultur, die durch Vertrauen und Berechenbarkeit geprägt ist, entsteht nur, wenn die Geschäftspolitik

- auf langfristige Wertsteigerung des Unternehmens angelegt ist,
- Reinvestitionen vor die Konsumtion der Gewinne stellt,
- Arbeitsplätze auch in schwierigen Zeiten zu erhalten trachtet.

Im Beitrag von Ortwin Goldbeck in diesem Band wird eine solche wert- und wertorientierte unternehmerische Familientradition deutlich. Kontinuität und Wandel, Bewahrung des Bestehenden und vorsichtige Expansion in neuen Geschäftsfeldern werden seit Jahrzehnten praktiziert.

Eine Unternehmenskultur, die durch Vertrauen und Berechenbarkeit geprägt ist, entwickelt sich und bleibt erhalten, wenn ein differenziertes operatives Personalmanagement

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter individuell nach ihren Leistungen und Potenzialen fordert und fördert und dabei auch konsequent die Trennung von denjenigen forciert, die willentlich ihren Leistungsbeitrag minimieren,
- auf eine Überregulierung des Personals durch ein Arsenal von Führungsinstrumenten verzichtet und ein Maximum an Teilhabe und Gestaltungsmöglichkeit ermöglicht,
- die Personalressourcen erhält und gewinnt, indem überzeugend und glaubwürdig die positive „Markenbildung“ als Arbeitgeber (Employer Branding) praktiziert wird.

In diesem Sinne wird in dem Beitrag von Wolfgang Krüger deutlich gemacht, dass es sich bei einem nachhaltigen Personalmanagement nicht um Schönwettergerede handelt, sondern um konkrete Maßnahmen der Personalführung, die alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Verantwortung für das Unternehmen einbindet und auf diese Weise eine „robuste Leistungspartnerschaft“ begründet.

### **Fordern und fördern ist die Maxime einer robusten Leistungspartnerschaft zwischen Unternehmensleitung und Belegschaft!**

Die Wissenschaft bietet mehrere Modelle für die Erklärung mangelnder Wohlbefindlichkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern am Arbeitsplatz an. Neben dem „Burn-Out-Syndrom“ durch Überforderung wird das „Bore-Syndrom“ durch Unterforderung genannt. Neben dem „Absentismus“, der Abwesenheit vom Arbeitsplatz aufgrund von Unlust wird das „Präsentismus-Phänomen“ identifiziert: die Anwesenheit im Unternehmen bei sinkender Leistung aufgrund der Angst um den Arbeitsplatz und materielle Einschränkungen.

Ohne Zweifel haben diese Modelle und Erklärungsansätze bei bestimmten Unternehmens- und Wirtschaftskonstellationen und aufgrund individueller Dispositionen und biografischer Einflussfaktoren ihre Berechtigung. Ein Handlungskonzept für ein nachhaltiges Personalmanagement lässt sich aber aus diesen Ansätzen nicht ableiten. Einen Hinweis darauf, wie sich eine robuste Leistungspartnerschaft begründen lässt, findet man in Herman Simons Klassiker über die Erfolgsrezepte der „Hidden Champions“. In den letzten

Jahren hat Simon durch weitere Untersuchungen seine Ergebnisse bestätigt bekommen (Simon, 2006). Demnach selektieren die „Stillen Stars“ ihr Personal gründlich, danach binden sich beide Seiten langfristig aneinander und im Unternehmen gibt es „mehr Arbeit als Köpfe“.

In einer solchen Leistungskultur bleibt keine Zeit für Langeweile (Bore-Syndrom) oder grüblerische Existenzängste (Präsentismus-Phänomen), noch wird eine unlustmotivierte Abwesenheit (Absentismus) geduldet. Wer krank ist, ist krank und bleibt zu Hause.

Allerdings gehört zu einer solchen robusten Leistungspartnerschaft auch eine Vor- und Fürsorge des Unternehmens, um einem Ausbrennen (Burn-Out-Syndrom) vorzubeugen. Dazu gehören

- passgenaue Förder- und Qualifizierungsangebote des Unternehmens an die Belegschaft und die entsprechende Anstrengungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, etwas zu lernen und aktiv betriebliche Veränderungen mit zu gestalten,
- alters- und lebensphasengerechte und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle,
- eine Ergebnisbeteiligung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in guten Jahren unter Verzicht auf scheinerechte Kopfprämien und komplizierte Verteilungsschlüssel.

Patrick Adenauer gibt in seinem Buchbeitrag konkrete Beispiele für die „gelebte soziale Verantwortung in der Praxis“. Dabei werden modellartig Qualifizierungsmaßnahmen, Familienprogramme, Arbeitsorganisation und Beteiligungskonzepte dargestellt. Adenauer verdeutlicht, dass der moderne Ansatz der „Corporate Social Responsibility“, der ein nachhaltiges Personalmanagement explizit beinhaltet, kein angelsächsischer Exportschlager ist, sondern an eine „philanthropische Tradition“ und „bewährte Routine“ in deutschen Familienunternehmen anschließt.

In wirtschaftlich schwierigen Zeiten wird die Leistungspartnerschaft zwischen Unternehmensleitung und der Belegschaft auf eine harte Probe gestellt. Hier zeigt sich, ob das Bekenntnis zu einem nachhaltigen Personalmanagement nur Lippenbekenntnis war, oder ob den Worten auch Taten folgen.

Häufig geraten Führungskräfte, selbst wenn sie in Flautenzeiten relativ gut da stehen, in Panik. Reflexartig wird bei rückläufigen Auftragseingängen an der Personalschraube gedreht. Personalfachleute tauchen ab in die Administration von Kurzarbeit und Personalabbau. Förderprogramme werden abrupt gestoppt. Ansätze und Konzepte, die sowohl auf Personalkostensenkung als auch auf den Erhalt der Leistung und Motivation der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zielen, sind in der Wirtschaft noch wenig verbreitet. Die Beispiele zeigen aber, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch in schwierigen Zeiten einen wesentlichen Beitrag zur Optimierung von Prozessen und Strukturen leisten können, um das Unternehmen fit zu machen, zu halten und die Arbeitsplätze langfristig zu sichern (vgl. hierzu auch den Beitrag von Wolfgang Krüger in diesem Buch).

## Den Wandel mit der Belegschaft und nicht gegen sie gestalten!

Was bei guter Geschäftslage eigentlich selbstverständlich sein sollte, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in organisatorische Veränderungsprozesse einzubeziehen, was allerdings häufig an Kapazitätsgrenzen stößt, ist in Krisenzeiten zwingend: die Nutzung freier Ressourcen für den wettbewerbsorientierten Wandel und die Qualifizierung für die Zukunft.

Hubertus Schmoldt spricht sich in seinem Beitrag zur „nachhaltigen Personalpolitik in der Krise“ für eine „beteiligungsoffene Unternehmenskultur“ aus, in der „... Mitarbeiter als Kompetenz-, Wissens- und Leistungsträger anerkannt werden...“ Um die Rahmenbedingungen für ein solches Handeln zu schaffen, bedarf es überbetrieblicher Regeln. Schmoldt sieht in der Sozialpartnerschaft der Tarifparteien die Chance, weg zu kommen von „lohnkostengetriebenen“ Entscheidungen hin zu beschäftigungssichernden Maßnahmen in der Krise. Einen Meilenstein auf diesem Weg stellt die Sozialpartnervereinbarung zwischen der IG BCE (Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie) und dem BAVC (Bundesarbeitsgeberverband Chemie) „Verantwortliches Handeln in der Sozialen Marktwirtschaft“ vom August 2008 dar. Schmoldt erläutert die Inhalte der Vereinbarung, wobei die Praxis der Kurzarbeit bei gleichzeitiger Qualifizierung als besonders gelungener Ansatz hervorgehoben wird.

## Literaturverzeichnis

Gore, A. (2007). Angriff auf die Vernunft. Wilhelm Goldmann Verlag, München 2009.

Grassmann, P. (2010). Die Systemfrage, S. 10. Ökologisches Wirtschaften, Ausgabe 2/2010, Mai 2010.

Grober, U. (2010). Die Entdeckung der Nachhaltigkeit – Kulturgeschichte eines Begriffs. Verlag Antje Kunstmann, München 2010.

Hartmann, K. (2009). Ende der Märchenstunde – Wie die Industrie die Lohas und Lifestyle-Ökos vereinnahmt, 2. Auflage. Blessing Verlag, München 2009.

Hartmann, K. (2010). Ende der Märchenstunde! forum Nachhaltig Wirtschaften – Das Entscheider-Magazin, Ausgabe 2/2010.

Kraus, W. (2010). Strategien und Instrumente zur zukunftsorientierten Forschung für die Nachhaltigkeit, S. 13-16. In: KIT (2010): Technikfolgenabschätzung – Theorie und Praxis. 19. Jahrgang, Heft 1. April, 2010.

Radermacher, F. J. und Beyers, B. (2009). Welt mit Zukunft – Überleben im 21. Jahrhundert. Murmann Verlag, Hamburg 2009.

Radermacher, F. J., Obermüller, M. und Spiegel, P. (2009). Global Compact – Der neue Weg zur globalen Verantwortung. Carl Hanser Verlag, München 2009.

Radermacher, F. J. (2010). Wirtschaft neu denken, S. 75-94. In: Gemeinnützige Hertie Stiftung (2009): Für Roman Herzog – Vernunft und Politik im 21. Jahrhundert. Hoffmann und Campe Verlag, Hamburg 2009.

Ramge, T. (2010). Die Wohlfühl-Utopie, S. 80.84. Brandeins, 12. Jahrgang, Heft Nr. 5, Mai 2010.

Scheunemann, E. (1990). Ökologisch-Humane Wirtschaftsdemokratie. Lit Verlag, Münster, Hamburg 1990.

Simon, H. (2006): Was zeichnet die „Stillen Stars“ im Mittelstand aus? In: Krüger, W., Klippstein, G., Merk, R., Wittberg, V. (Hrsg.): Praxishandbuch des Mittelstands. Gabler Verlag, Wiesbaden 2006.

von Hauff, M. und Kleine, A. (2009). Nachhaltige Entwicklung – Grundlagen und Umsetzung. Oldenbourg Verlag, München 2009.

# 2 Nachhaltigkeit in der Unternehmenspolitik

*Bernhard von Schubert*

## Einleitung

Bezeichnenderweise ist der Begriff Zukunft im Plural nicht verfügbar. Es gibt nicht hier die Zukunft der Politik, da die Zukunft der Bürger und dort die Zukunft der Wirtschaft. Es gibt nur die eine Zukunft, die alles umfasst. Von jeweils verschiedenen Zukunftsentwürfen zu reden, ist abwegig, weil alle Dimensionen des Lebens auf der einen Erde unabdingbar miteinander verbunden sind: So auch Natur, Menschen und Wirtschaft.

Angesichts verschiedenster Katastrophenszenarien ist nüchtern anzumerken: Es geht hier nicht um Panikmache und schon gar nicht um Entmündigung. Im Gegenteil. Es geht um Aufklärung, um die kreative Aneignung neuer Kompetenzen. Aus wirtschaftlicher Sicht gilt es zu zeigen, dass sich immer mehr Unternehmen zunehmend mit Nachhaltigkeit auseinandersetzen und Lösungen erarbeiten, und zwar aus ureigenen Interessen heraus.

Profilierte Unternehmen bekennen sich zur Nachhaltigkeit. Sie berücksichtigen nicht nur nachhaltige Prinzipien, sondern schildern die strategische Umgestaltung ihrer Unternehmen vor dem Hintergrund der aktuellen Lage. Die Sorge um den Erhalt des Unternehmens ist die Quelle der neuen Strategien. Die Erkenntnis greift um sich, dass die Lösung ökonomischer Probleme auf derselben Ebene rangiert wie das ökologische und soziale Gleichgewicht.

Je mehr Firmen lernen, dass eine nachhaltige Entwicklung für sie als produktive soziale Systeme im eigenen Interesse liegt, je selbstverständlicher werden die Bemühungen in dieser Richtung sein.

Vorliegendes Plädoyer für eine nachhaltige Unternehmenspolitik baut auf dieser Einsicht auf und berichtet auch aus der Region um Bielefeld. Von erfolgreichen Markenartiklern und Familiengesellschaften, von der Deutschen Bundesstiftung Umwelt, der Sparkasse und Gewerkschaft wird die Rede sein, von einer großen Vielfalt unternehmerischer Beispiele und Erfahrungen. Sie alle zeigen, dass es möglich ist, sich mit kleinen, aber konsequenten Schritten in eine Zukunft zu bewegen, deren ganzheitlicher Ansatz versucht, einen Beitrag zur Verhinderung von Katastrophen zu leisten.

Die Frage nach den Konsequenzen für die Unternehmenspolitik wurde bereits 1974 direkt von Gert von Kortzfleisch nach Vorliegen des Berichts des Club of Rome gestellt: „Wo liegen die Grenzen des Wachstums für das eigene Unternehmen und welche Unternehmenspolitik ist zu verfolgen, damit diese Grenzen eingehalten werden, ohne langfristig die