

Mittelständische Unternehmen

Was schon der Großvater wusste

Verantwortung übernehmen für Mensch und Natur – für viele Firmenchefs besitzt diese Forderung zeitlose Gültigkeit

Von Birgit Obermeier

Georg Schneider ist die Verkörperung des bayerischen Mittelständlers: Der 42 Jahre alte diplomierte Braumeister leitet in sechster Generation die Private Weißbierbrauerei G. Schneider & Sohn GmbH, fühlt sich seiner Heimatstadt Kelheim sowie den christlichen Grundwerten verbunden und schätzt pragmatische Lösungen. Zugleich ist er mehrfach prämiertes Vorzeigeunternehmen für nachhaltiges Wirtschaften.

Seine etwa hundert Mitarbeiter führt Schneider nach den Regeln des modernen Personalmanagements – mit Zielvereinbarungen, Weiterbildung in der haus-eigenen Akademie und flexiblen Arbeitszeiten. Die Braugerste für sein Weißbier bezieht er größtenteils aus der Region. Das ist zwar teurer als auf den Weltmärkten, dafür düngemittelarm und garantiert nicht genmanipuliert. In Sachen Energie setzt er ebenfalls auf regionale Kreislaufwirtschaft und stellte die Heizungsanlage von Öl auf Hackschnitzel um. „Die heimischen Bauern trinken unser Weißbier, arabische Scheichs nicht“, begründet der Unternehmer. Und stellt umgehend klar: „Wir sind keine Träumer.“ Maßgeblich sei auch für ihn der ökonomische Erfolg. Aber: „Als Mittelständler hat man die Freiheit, statt kurzfristigen Profit eine nachhaltige Wertsteigerung anzustreben.“

Das sperrige Wort Corporate Social Responsibility benutzt Schneider nicht. Verantwortung übernehmen für das ihm Anvertraute – die Natur, seine Mitarbeiter – und damit rechtschaffen wirtschaften, sind für ihn zeitlose „Großvater-Wahrheiten“. Ist CSR also ein alter Hut für mittelständische Unternehmer? Immerhin engagiert sich ein Großteil der Betriebe längst gesellschaftlich, zeigt eine Studie der Wirtschaftsprüfungsgesellschaft Ernst & Young. Aber: Sie tun es meist, ohne zu analysieren, welchen Nutzen sie davon haben. Und: Ihre Aktivitäten berühren bestenfalls thematisch ihr Kerngeschäft, beeinflussen aber – anders als bei Schneider – nur selten die Prozesse.

CSR aber meint unternehmerische Verantwortung entlang der gesamten Wertschöpfungskette: angefangen vom sparsamen Einsatz natürlicher Ressourcen über die Entwicklung umweltfreundlicherer



Während Mama arbeitet, werden die Kinder im betriebs-eigenen Kinderhaus betreut.

Foto: Vaude

Produkte bis hin zum fairen Umgang mit Partnern, Mitarbeitern und Kunden. Dabei geht es nicht um Philantropie, sondern um Wettbewerbsvorteile. Denn, so Experten: Angesichts von Globalisierung und Klimawandel müssen sich Unternehmen künftig verstärkt für ihr Handeln rechtfertigen (siehe Interview).

„CSR hilft, aus einem intuitiven Engagement ein strategisches zu machen“, sagt Peter Kromminga, Geschäftsführer von UPJ, einem Netzwerk aus mehr als

60 gesellschaftlich engagierten Unternehmen. Entscheidend für den Erfolg hält er zwei Dinge: Vorab klären, was und wem man mit seinem Engagement erreichen will. Und: Nicht auf kurzfristige Erfolge spielen. Teure Berater seien für die Entwicklung einer CSR-Strategie nicht nötig: „Das geht auch Schritt für Schritt mit Bordmitteln.“

Zum Beispiel Vaude: „Unsere traditionelle Familienorientierung hat sich in den vergangenen Jahren zu einem wichti-

gen personalpolitischen Instrument entwickelt“, sagt Antje von Dewitz, Juniorchefin des Tettmanger Bergsportausrüsters. Flexible Arbeitszeiten gab es von Anfang an und auch einen kameradschaftlichen Stil pflegte ihr Vater seit Gründung des Unternehmens. Die Tochter spannt die Idee weiter und errichtete 2001 – selbst schwanger – eine betriebseigene Kindertagesstätte. Sie löste damit in der Belegschaft einen wahren Babyboom aus. Aber: Die meist gut qualifizierten

Interview

Falsche Brille

Kritik an veraltetem Controlling

Mittelständler sollen sich Verantwortung nicht leisten, sondern als Strategie begreifen, fordert Bernd Wagner, Ökonom und Vorstand des Wissenschaftszentrums Umwelt (WZU) an der Universität Augsburg.



Bernd Wagner vom WZU fordert eine neue und langfristige Form von betrieblichem Umweltschutz. Foto: oh

SZ: Sozial engagierte Unternehmer gab es schon immer. Was ist neu an CSR?

Wagner: Es geht darum, verantwortungsvolles Handeln nicht als Gutmenschen zu begreifen, sondern als langfristige Strategie. Das haben viele noch nicht erkannt. Da werden einerseits schöne Sponsoring-Projekte aufgesetzt, die Produktionsprozesse aber nicht hinterfragt. Um sich dauerhaft am Markt zu behaupten, müssen Mittelständler gezielt die vorhandenen sozialen und ökologischen Spielräume ausnutzen.

SZ: Ist umweltschonende Produktion nicht teuer?

Wagner: Betrieblicher Umweltschutz bestand lange Zeit darin, mit nachgeschalteten Maßnahmen wie Rußfiltern verursachte Schäden zu reduzieren. Die dazu nötigen Technologien waren tatsächlich kostspielig. Heute versucht man, Belastungen von vornherein zu vermeiden – das spart mitunter sogar Geld.

SZ: Bleibt das Problem, den Nutzen von CSR messbar zu machen.

Wagner: Schuld ist ein veraltetes Controlling. Ein Beispiel: Verlässt ein Mitarbeiter die Firma, gehen als Fluktuationskosten nur die Ausgaben für eine Stellenausschreibung in die Bilanz ein – nicht aber Kosten, die mit Auswahl und Einarbeitung des Nachfolgers verbunden sind. Viele Firmen agieren kurzfristig, weil sie die falsche Brille aufhaben.

Interview: Birgit Obermeier

„Banzer Gespräche“

Alle an einem Tisch

Nicht-Regierungsorganisationen und Arbeitnehmervertreter als Seismographen für CSR

Corporate Social Responsibility (CSR) ist bei vielen Unternehmen in den vergangenen Jahren ein beliebtes, öffentlichkeitswirksames Mode-Thema geworden. Kapitalmärkte, Kunden und Mitarbeiter reagieren in der Regel positiv auf das Stichwort, doch Nichtregierungsorganisationen (NGO) lassen sich von den PR-Tricks der Unternehmen, die mit dem Thema Nachhaltigkeit ihren Marktwert steigern wollen, nicht irritieren.

Seriosität und nachprüfbares Handeln ist gefragt. „Wer CSR wahrhaftig betreiben will, muss das Leitbild nachhaltiger Entwicklung in die gesamte Unternehmensstrategie integrieren“, heißt es beim fränkischen Sportartikel-Unternehmen Puma. Dort wurde der Bereich Umwelt und Soziales ausgebaut und eine eigene S.A.F.E.-Abteilung (Social Accountability and Fundamental Environmental Standards) geschaffen, die kontinuierlich für das Einhalten der Umwelt- und Sozialstandards nicht nur bei Puma, sondern auch bei Herstellerbetrieben sorgt. Neben dem klassischen Audit setzt Puma vermehrt auch auf andere Instrumente in Form von Workshops oder Pilotprojekten, um die Bedingungen in den Fabriken nachhaltig zu verbessern und vollständige Schadstofffreiheit für alle Puma-Produkte zu gewährleisten. Heute besteht das S.A.F.E.-Team aus zehn Mitarbei-

tern, die in den letzten Jahren weltweit über 1500 Audits und Re-Audits bei Herstellerbetrieben durchgeführt haben.

Einmal pro Jahr suchen die Verantwortlichen des Unternehmens bei einer zweitägigen Veranstaltung das direkte Gespräch mit den Stakeholdern (Anspruchsberechtigten). Anfang November 2007 treffen sich im bayerischen Kloster Banz zum fünften Male Vertreter von Gewerkschaften und NGO (Greenpeace, Oxfam) und die Kampagne für Saubere Kleidung), des deutschen Netzwerks für Wirtschaftsethik, der GTZ (Deutsche Gesell-

Hauptthemen sind die Olympischen Spiele in Peking und die Arbeitsbedingungen

schaft für Technische Zusammenarbeit) und der Internationalen Arbeitsorganisation. Hersteller und Lieferanten werden über die Nachhaltigkeitsstrategie des Unternehmens ebenso diskutieren wie Mitarbeiter, Betriebsräte und Vorstandsmitglieder von Puma. Ziel und Zweck der „Banzer Gespräche“ ist es, die CSR-Strategie von Puma kritisch zu hinterfragen und zu diskutieren. Als Hauptthemen stehen die Olympischen Spiele 2008 in Peking und die Arbeits- und Produktionsbe-

dingungen in China und anderen asiatischen Staaten am dem Tagungsprogramm in Kloster Banz.

„Ein gewisses Maß an Kontrolle“ muss sein, bestätigt eine Sprecherin von Oxfam. Die vor 65 Jahren in Oxford gegründete Organisation fördert heute Hilfsprojekte in mehr als 100 Ländern in partnerschaftlicher Zusammenarbeit mit gut 3000 lokalen Organisationen. Dazu gehören Hilfsmaßnahmen wie die Trinkwasserversorgung in Krisengebieten und bei Naturkatastrophen, wie auch die soziale und wirtschaftliche Entwicklung durch langfristige Projektarbeit. In verschiedenen Kampagnen klärt Oxfam über entwicklungspolitische Themen auf.

Wie bei Puma haben die CSR-Verantwortlichen anderer Unternehmen den Wert und die Bedeutung des offenen, aber konstruktiven Dialogs mit ihren Partnern im Unternehmen, in Wirtschaft und Gesellschaft erkannt. Doch längst nicht alle Anspruchsgruppen sind von den Gesprächsmöglichkeiten, die sich bei Stakeholder-Dialogen bieten, vollends überzeugt. Peter Schmitt, CSR-Consultant bei der Beratungsgruppe Just Solutions, stellt fest: „Gewerkschaften und Arbeitnehmervertreter verhalten sich nach wie vor zurückhaltend, da ihnen auf der Basis ihrer Erfahrungen freiwillige Initiativen wie CSR oftmals skeptisch erscheinen.“

Und die Frankfurter Beraterin für nachhaltige Entwicklung Heike Leitschuh sagt: „Insbesondere Gewerkschaften und NGO sind skeptisch gegenüber Dialogprozessen. Groß ist die Angst, sie könnten als Feigenblatt missbraucht werden.“ Dazu komme als Problem, dass viele NGO nicht über die finanziellen und personellen Möglichkeiten verfügen, um sich gleichberechtigt und gut vorbereitet an den Stakeholder-Dialogen zu beteiligen. So lassen sich die meisten Organisationen von den einladenden Unternehmen lediglich die Reisekosten erstatten, lehnen darüber hinaus gehende Zahlungen jedoch strikt ab.

Stakeholder-Dialoge stellen die Teilnehmer, die aus „unterschiedlichen Welten“ stammen und oft über stark abweichende Wert- und Zielvorstellungen verfügen, vor harte Herausforderungen. Leitschuh: „Wer sich hier mit der Haltung an den Dialogtisch setzt, dass seine Erfahrungen oder Werte die richtigeren seien, hat schon verloren und wird zumindest nichts dazu lernen.“ Viele global aufgestellte Unternehmen, so CSR-Consultant Schmitt, würden beim Dialog mit den Stakeholdern die Chance verpassen, Arbeitnehmervertretungen und Gewerkschaften als „sozialen Seismographen“ zu nutzen und damit Lücken in ihrer eigenen CSR-Strategie zu schließen. Aber längst nicht alle Unternehmen sind bisher bereit, sich der offenen Kritik der NGO zu stellen. Horst-Peter Wickel



Vertreter von Gewerkschaften, Nichtregierungsorganisationen und Firmen an einem Tisch, das ist der Sinn der „Banzer Gespräche“, die Puma organisiert, um kritisch über CSR zu diskutieren. Foto: Mauritis

Gezieltes Engagement mit nachhaltiger Wirkung.

Der LBBW NachhaltigkeitsStrategie BWI. Die Investmentspezialisten der LBBW

LB BW Asset Management

Ökologische und soziale Nachhaltigkeit mit wirtschaftlichem Erfolg zu verbinden, stellt eine der großen Herausforderungen für verantwortungsbewusste Unternehmensführungen dar. Der LBBW NachhaltigkeitsStrategie BWI investiert überwiegend in Aktien von Unternehmen, die nach diesen Kriterien in ihrer Branche führend sind.

BW Invest

LBBW NachhaltigkeitsStrategie BWI, WKN A0JMOQ, ISIN DE000A0JMOQ6. Diese Anzeige ist kein Angebot und keine Empfehlung zum Kauf des Fonds. Alleingige Grundlage für den Anteilserwerb ist der jeweils gültige Verkaufsprospekt. Den Verkaufsprospekt mit Risikohinweisen und weitere Informationen erhalten Sie von Ihrem Berater der Landesbank Baden-Württemberg, der Baden-Württembergischen Bank. Ihrer Sparkasse oder von der Baden-Württembergischen Investmentgesellschaft mbH, Tübinger Straße 28, 70178 Stuttgart, Telefon: 0711 22910-392, Telefax: 0711 22910-390, E-Mail: info@bwinvest.de. Weitere Informationen unter: www.lbbw-am.de