

15 Thesen zu den Bedingungen für einen langfristigen Unternehmenserfolg

Wegweiser Nachhaltigkeit

Zwar ist der Begriff Nachhaltigkeit in aller Munde, doch vermag kaum jemand damit in der Praxis wirklich etwas anzufangen. Die Auseinandersetzung darüber, welche Verantwortung Unternehmen als Teil des gesellschaftlichen Systems dabei zukommen soll, steht noch ganz am Anfang. Aktuelle Ergebnisse einer Studie zeigen zumindest eine Wegrichtung auf.

Von Heike Leitschub-Fecht
und Silke Hermann

Die meisten Unternehmen halten nachhaltige oder zukunftsfähige Unternehmensentwicklung für eine neue Vokabel für Umweltmanagement – und da würden sie sich eh' schon engagieren. So ein Ergebnis der 1996 von der Enquete-Kommission „Schutz des Menschen und der Umwelt“ organisierten Anhörung von Unternehmen, wie sie sich dem Leitbild im Unternehmensalltag annehmen. Nur ganz wenige Unternehmen befassen sich bislang ernsthaft mit der Thematik.

Die ordnungsrechtlich orientierte – und durchaus erfolgreiche – Umweltpolitik der vergangenen Jahre mit ihrem hohen Grad an Regulierung hat in den Unternehmen im wesentlichen sogenannte 'end-of-the-pipe'-Technologien gefördert. Nachhaltigkeit verlangt jedoch darüber hinaus strategische Neuorientierungen, langfristige, gesellschaftlich und sozial-ökologisch orientierte Unternehmenskonzepte und betont damit die Rolle von Unternehmen als Institutionen zur gesellschaftlichen Bedürfnisbefriedigung. Insofern steht die Herausforderung einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung im Einklang mit der Beschreibung von Unternehmen, wie sie seit Anfang der 80er Jahre nach dem Anspruchsgruppen-Konzept formuliert wird: Das Unter-

nehmen ist eine multifunktionale und pluralistisch legitimierte Wertschöpfungseinheit mit sozio-ökonomischen Funktionen (1).

► Leitbild konkret werden lassen

Worauf sollten diese Konzepte basieren? Das Hessische Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung gab eine Studie in Auftrag, mit der anhand von zehn Unternehmensbeispielen der Frage nachgegangen werden sollte, welche Motive und Bedingungen es in Unternehmen gibt, die – zumindest in Ansätzen – solche Zukunftsstrategien verfolgen. Wie agieren sie, wie behaupten sie sich in einem komplexen und sich verändernden wirtschaftlichen Umfeld, inwieweit erfüllen sie bereits Anforderungen einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung und auf welche Schwierigkeiten und Grenzen stoßen sie dabei (2)?

Die AutorInnen der Studie gingen dabei von den folgenden Prämissen aus: Nachhaltiges Wirtschaften erfordert eine Unternehmensstrategie, die – im Sinne des Zieldreiecks der Nachhaltigkeit (ökologische, soziale und ökonomische Verträglichkeit) – unternehmerisches Handeln unter der Perspektive gesellschaftlicher Anforderungen und Bedürfnisse definiert. Wer braucht meine Produkte und Dienstleistungen wofür? Sind sie einer nachhaltigen Gesellschaft zu- oder abträglich? Kann ich damit mein Unternehmen und die Arbeitsplätze sichern, oder gar neue schaffen? Wie kann Ressourcen- und Energieeffizienz in großen Dimensionen (Faktor 4, Faktor 10) realisiert werden?

Wer so denkt, verfolgt mittel- und langfristige Zukunftsplanungen, die nicht nur die engen betriebswirtschaftlichen Koordinaten berücksichtigen, sondern auch die volkswirtschaftlichen. Das Interesse des einzelnen Unternehmens, seine eigene Existenz auf lange Sicht zu sichern, sollte Anlaß sein, sich den Fragen der Nachhaltigkeit zu stellen.

Im Zentrum stand die Frage, welche Rolle die sogenannten „weichen Faktoren“ der Unternehmenskultur, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, etc. für eine erfolgreiche zukunftsfähige Unternehmensentwicklung spielen. Dadurch wird der bisherige stark technikorientierte Innovationsbegriff um soziale und kulturelle Innovationen erweitert.

Für die Untersuchung wurden zehn hessische Unternehmen ausgewählt, die dadurch auffallen, daß sie sich in ihrer Unternehmenspolitik zum Teil deutlich von anderen Unternehmen ihrer Branche unterscheiden. In den Unternehmen wurden mehrstündige Interviews geführt, jeweils mit VertreterInnen der Geschäftsleitung, des Betriebsrates und mit Umweltverantwortlichen. Die Studie ist nicht repräsentativ, doch die Unternehmen sind Beispiele dafür, daß es auch in einem schwierigen Umfeld Spielräume gibt, um den sozialen und ökologischen Anforderungen der Gesellschaft Rechnung zu tragen, ohne die wirtschaftlichen Belange aus den Augen zu verlieren. Mehr noch: Meist zeigt die Praxis der ausgewählten Unternehmen, daß die sozialen und ökologischen Innovationen wichtige Voraussetzungen für den langfristigen ökonomischen Erfolg sind.

► Zehn Unternehmensbeispiele

Die Spannweite des Engagements der Unternehmen reicht von besonderen Anstrengungen im Umweltschutz oder im sozialen Bereich über die Unternehmenskultur bis hin zu ungewöhnlichen Unternehmenskooperationen. Meist sticht ein Merkmal besonders hervor, manchmal geht ein Unternehmen aber auch auf mehreren Gebieten erfolgreich neue, unkonventionelle Wege.

Die Untersuchungsergebnisse lassen sich in 15 Thesen zusammenfassen, und charakterisieren damit – wenn auch nicht abschließend (die praktischen Schritte auf dem Weg zur Nachhaltigkeit vollziehen sich in einem Such- und Lernprozeß) – wesentliche Merkmale einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung.

Als Beispiel für den ersten Bereich (*Geschäftsfelder, Produkte und Dienstleistungen*) wäre die MHG Metallhandels-gesellschaft (Offenbach) zu nennen, ein Recycler, der mit Qualität und Umweltschutz auf höchstmöglichem Niveau in der Branche ein Zeichen setzen will. Insgesamt investierte die Firma seit 1990 dafür 17,5 Millionen DM, u.a. in ein europaweit als vorbildlich geltendes System

Ökologie und Wettbewerbsfähigkeit

ist das Thema
des Informationsdienstes
Ökologisches Wirtschaften 1/99

Wenn Sie potentielle Beiträge
haben, wenden Sie sich bitte an
die Redaktion.

Thesen zur zukunftsfähigen Unternehmenspolitik

Geschäftsfelder, Produkte und Dienstleistungen

1. Zukunftsfähige Unternehmen bieten Produkte und Dienstleistungen auf einem sehr hohen und umfassenden Qualitätsniveau.
2. Zukunftsfähige Unternehmen sind stark kundenorientiert: Service und Beratung haben einen hohen Stellenwert.
3. Zukunftsfähige Unternehmen verstehen es, Produkt- und Prozessinnovationen mit ökologischen Aspekten zu verbinden und sie orientieren ihr Geschäftsfeld auch in Richtung Dienstleistung.

Unternehmensphilosophie, und -organisation

4. Zukunftsfähige Unternehmen wachsen in einer gesunden Geschwindigkeit und bleiben auch in Erfolgsphasen veränderungsbereit.
5. Zukunftsfähige Unternehmen haben eine ausgeprägte, sozial- und gesellschaftsorientierte Philosophie und Leitung und daher in der Regel auch ein Betriebsklima, das Innovationen und Leistungsbereitschaft befördert.
6. Zukunftsfähige Unternehmen bieten ihren Beschäftigten überbetriebliche soziale Leistungen.
7. Zukunftsfähige Unternehmen beschäftigen überdurchschnittlich viele Frauen in Führungspositionen und erproben neue Formen der Arbeits(zeit)organisation. Ziel ist, die Kreativitäts- und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten zu erweitern und die Chancen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu verbessern.
8. Zukunftsfähige Unternehmen haben eine offene Diskussions- und Streitkultur. Sie nehmen die Meinungen und Erfahrungen aller Beschäftigten ernst. Sie sind aufgeschlossen gegenüber der Integration von Kunst und Kultur in die Unternehmensführung.
9. Zukunftsfähige Unternehmen brauchen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit fachlichen und sozialen Kompe-

tenzen sowie ökologischer Motivation. Die Führungspersonen sind vor allem verantwortungsbewußt, innovationsfreudig, gesellschaftlich und chancenorientiert. Sie sind kommunikativ, kooperativ, können vernetzt und systemisch denken sowie motivieren.

10. Zukunftsfähige Unternehmen betreiben produktionsintegrierten Umweltschutz und haben eine ökologische Produktstrategie. Außerdem haben sie ein lebendiges Umwelt- und Qualitätsmanagementsystem.

11. Zukunftsfähige Unternehmen investieren in die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Sie machen den Umweltschutz zu einem ressortübergreifenden Thema und kooperieren auch hier mit ihren Betriebsräten. Die ökologische Innovationsfähigkeit der Unternehmen wird künftig davon abhängen, inwieweit es gelingt, das ökologische Denken und Handeln aller Betriebsangehörigen auf ein hohes Niveau zu bringen.

Unternehmen und Gesellschaft

12. Zukunftsfähige Unternehmen haben ausgeprägte, nicht nur monetäre Zukunftsvisionen.
13. Zukunftsfähige Unternehmen nutzen die Potentiale ihrer Region – auch indem sie sich in den Prozeß einer nachhaltigen Entwicklung der Region bzw. der Kommune einbringen.
14. Zukunftsfähige Unternehmen kooperieren auf vertikaler und horizontaler Ebene, um ihre Innovationspotentiale auszuschöpfen: sowohl mit ihren Belegschaftsvertretungen als auch mit Lieferanten, Kunden, Wissenschaft, Politik und Behörden.
15. Zukunftsfähige Unternehmen betreiben eine glaubwürdige und ehrliche Kommunikationspolitik nach außen und nutzen neue Instrumente (Umweltbericht, Internet, etc.).

zur Bodensicherung oder in Lärmschutzmaßnahmen – ein zentrales Argument für Wettbewerbsfähigkeit. Letzterer dient auch das Umwelt- und Qualitätsmanagement. Ähnlich verhält sich die Haas-Gruppe (Steinau an der Straße), die für die Sicherheit ihrer (Waschmittel-)Produktion rund 26 Millionen DM in modernste Anlagen investierte, aber auch großen Wert auf die intensive Betreuung der Kunden im Umgang mit ihren Produkten legt. Hohe bis höchste Qualitätsansprüche und ausgeprägte Serviceleistungen zeichnen alle der befragten Unternehmen aus.

Der Bereich *Unternehmensphilosophie, -organisation* umfaßt viele Facetten. Auffällig ist hier jedoch die besondere Bedeutung der Unternehmenskultur – eingeschlossen das Sozialverhalten – der Unternehmen. So

gewährt z.B. der Elektrogerätehersteller Braun AG (Kronberg) den MitarbeiterInnen in vielen Bereichen ungewöhnliche Sozialleistungen. Die Brauerei Schmucker (Obermossau/Odenwald) erregte in der Branche mit dem ersten ökologischen Hausrarifvertrag Aufsehen, der den Beschäftigten umfassende Mitbestimmungsrechte in Umweltschutzbelangen einräumt. Die HEWI GmbH (Bad Arolsen; Türgriffe, Produkte im Sanitärbereich) will ihre Unternehmensstrategie gemeinsam mit den Beschäftigten entwickeln; schließlich arbeiten Firmen wie MHG und Wilhelmi-Werke (Lahnau-Dorlar; brandgeschützte, akustisch wirksame Innenausbauprodukte) mit KünstlerInnen zusammen.

Stellvertretend für den dritten Komplex, das *Verhältnis von Unternehmen und Gesellschaft*,

stehen z.B. das Versandhaus Hess Naturtextilien (Bad Homburg), das mit ökologisch hergestellter Kleidung einen Beitrag zur nachhaltigen Entwicklung leisten will; oder das Handwerkerteam frontalBAU (Hilders/Rhön), welches das ökologische Bauen voranbringen will, dabei vor allem die Region im Blick hat und mit seiner ungewöhnlichen Kooperation neue Akzente setzt; oder die Wilhelmi-Werke AG, deren Firmenchef sich in der Diskussion um die 'Zukunft der Arbeit' engagiert.

Die zehn untersuchten hessischen Unternehmen, zu denen neben den genannten auch der Druckfarbenhersteller Hartmann (Niedernhausen) und die Wiesbadener Jugendwerkstätten GmbH (Domäne Mechthildshausen; ökologischer Landbau, Lebensmittelverarbeitung) gehörten, sind in diesem Sinne keine Musterkinder der Nation. Keines erfüllt alle Anforderungen der 15 Thesen. Die Thesen sollen jedoch ein Beitrag für die Diskussion sein und helfen, der allgemeinen Beliebtheit, was denn nun Nachhaltigkeit auf Unternehmensebene sei, ein Ende zu setzen. Die Eckpunkte der Meßlatte werden erkennbar.

Anmerkungen

- (1) Ulrich, P./ E. Fluri: Management. Eine konzentrierte Einführung. Bern, Stuttgart, Wien 1995, S.60.
- (2) Die Untersuchung „Zukunftsorientierte Unternehmensführung in Hessen“ wurde von Heike Leitschuh-Fecht unter Mitarbeit von Klaus Burmeister vom Büro für Zukunftsgestaltung Z Punkt in Gelsenkirchen durchgeführt und im Sommer 1998 beendet.

Die Autorinnen

Heike Leitschuh-Fecht ist Journalistin, Beraterin und Moderatorin mit Schwerpunkt Nachhaltige Entwicklung in Frankfurt am Main.

Kontakt: Büro für Umwelt- und Wirtschaftsjournalismus, Projektmanagement, Beratung, Hamburger Allee 96, 60486 Frankfurt. Tel. 069/ 707 91-284, Fax -287, E-mail: felei@t-online.de.

Silke Hermann leitet das Referat „Umwelttechnik, Ökologische Wirtschaft“ im Hessischen Ministerium für Wirtschaft, Verkehr und Landesentwicklung.

Kontakt: Kaiser-Friedrich-Ring 75, 65185 Wiesbaden. Tel. 0611/ 815-24 91, Fax -2231.

(c) 2010 Authors; licensee IÖW and oekom verlag. This is an article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution Non-Commercial No Derivates License (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>), which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium, provided the original work is properly cited.