

Die Schätze im Mittelstand heben

In kleineren Unternehmen laufen Entscheidungs- und Innovationsprozesse schnell und unkompliziert ab – B.A.U.M.-CEO Yvonne Zwick vermutet: Viele von ihnen denken und agieren nachhaltig, kommunizieren dies aber nicht

Von Patrick Bungard und Prof. Dr. René Schmidpeter

Die nachhaltige Transformation im deutschen Mittelstand ist in vollem Gange. Die Idee der gesellschaftlichen Verantwortung ist bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen (KMU) in vielen Fällen historisch verankert. Daher verstehen immer mehr von ihnen in Deutschland Nachhaltigkeitsthemen als elementaren Faktor für den Unternehmenserfolg.

Der Mittelstand macht 99 Prozent aller Unternehmen unseres Landes aus und gilt als „Rückgrat der Wirtschaft“. Aus der Perspektive der nachhaltigen Entwicklung spielt er daher eine zentrale Rolle. Nur wenn es in den kommenden zehn Jahren, der sogenannten „Decade of Action“, gelingt, den Mittelstand wirkungsorientiert auszurichten, können die Klimaziele von Paris erreicht werden.

Vor dem Hintergrund der betriebswirtschaftlich und gesellschaftlich zwingenden Notwendigkeiten der nachhaltigen Transformation ist es erforderlich, Unternehmen dabei zu unterstützen und für sie ideale Rahmenbedingungen zu schaffen. Ziel ist, dass Unternehmen ihre individuellen Lösungspotentiale zu dringenden gesellschaftlichen Herausforderungen optimal entfalten können und auf diese Weise ihre eigene Zukunftsfähigkeit sichern.

Welche Rolle bei dieser Transformation die Politik spielt, wie Unternehmensverbände positiv auf die nachhaltige Transformation des Mittelstands einwirken können und worauf es im Allgemeinen in den kommenden Jahren ankommt, haben wir mit der Nachhaltigkeits-

expertin und Vorsitzenden von B.A.U.M. e.V., Yvonne Zwick, besprochen.

Patrick Bungard: *Liebe Frau Zwick, vor dem Hintergrund Ihrer umfangreichen Erfahrungen in Politik und Wirtschaft, welche Rolle spielen KMU in der nachhaltigen Transformation unserer Wirtschaft?*

Yvonne Zwick: KMU prägen die Wirtschaft mehr als der regulatorische Rahmen. Sie sind darum wesentliche Koalitionspartner für die nachhaltige, auch gesellschaftlich tragbare Transformation. Knapp über 70 Prozent aller Erwerbstätigen sind im Mittelstand beschäftigt. Das heißt: Knapp 40 Millionen Menschen haben ein Interesse daran, dass ihre Arbeitgeber in der Transformation prosperieren und sie zu keinen wirtschaftlichen Einbrüchen führt. Der Übergang in eine mit den Zielen des Pariser Klimaschutzabkommens konforme Wirtschaftsweise löst in Teilen der Wirtschaft und Belegschaften verständlicherweise Ängste aus, obwohl es viele Beispiele für die Korrelation von Umweltschutz und wirtschaftlichem Erfolg gibt. Die Betriebe sind von daher interessante Reallabore, Diskussionen um das Geschäftsmodell mit der eigenen Belegschaft werden zum Spiegel der Gesellschaft. Unternehmen, die sich bereits im Sinne der Nachhaltigkeit engagieren, sind meist mit sehr viel Engagement und Überzeugung dabei, Pioniere schon seit Jahrzehnten. Bei diesen ist die Geschäftsführung treibende Kraft in Sachen Nachhaltigkeit. In KMU laufen Entscheidungs- und Innovationsprozesse schnell und unkompliziert

– die Frage ist nur, in welche Richtung sie orientiert sind. Aus vielen Gesprächen und Dialogen vermute ich, dass wir landauf, landab viel mehr nachhaltigkeitsengagierte Unternehmen haben als nur die, die sich selbst so etikettieren würden. Viele sagen beispielsweise von sich, dass das Streben nach Ressourceneffizienz in ihrer DNA liege. Zu gerne würde ich all diese Schätze heben und im Sinne der Partnerschaften für die globalen Nachhaltigkeitsziele kommunikativ aufbereiten – und diejenigen, die bislang nur einen kleinen Teil des Themenkanons bearbeiten, dabei begleiten, auch die nächsten Aspekte in den Blick zu nehmen.

Bungard: *Welche Lösungspotentiale sehen Sie bei kleineren und mittelgroßen Unternehmen zur Bewältigung dringender globaler Herausforderungen wie zum Beispiel der Erderwärmung?*

Zwick: Die Lösungspotentiale sind riesig! Wir haben im B.A.U.M.-Netzwerk viele tolle Beispiele, die zeigen, was Unternehmen beim Klima- und Ressourcenschutz erreichen können. Ich denke da an Alpensped aus Mannheim, eine Expedition, die sich Klimaneutralität zum Ziel gesetzt hat und die Kunden in den Prozess einbezieht. Die Reduktion des CO₂-Ausstoßes ist das Ziel, smartes Management, der Einsatz modernster Lkw, Sendungsbündelungen und Fahrerschulungen für besonders energieeffizientes Fahren sind neben der Verlagerung von Transporten auf die Schiene die Mittel der Wahl. Oder Dibella in Bocholt, ein Unternehmen aus dem Bereich Objekttextilien, das >

Upcyclingprojekte initiiert, um nicht mehr vermietbare Textilien einer neuen Nutzung zuzuführen. Engagierte, innovationsfreudige KMU sind oft Vorreiter und erproben Lösungen, die dann als Best-Practice-Beispiel für die Branche dienen können.

René Schmidpeter: *Wie hängen Ihrer Meinung nach die Themen „nachhaltige Entwicklung“ und „unternehmerische Innovationsfähigkeit“ miteinander zusammen?*

Zwick: In vielen Fällen wird die individuelle Suche nach umwelt- oder sozialverträglicheren Lösungen zum Innovationstreiber in Unternehmen – sei es durch die Nachfrage von Kundinnen und Kunden, Geschäftspartnern oder Kapitalgebern. Die suchende Haltung selbst ebnet der Innovation den Weg. So beschreibt Alexander Hofmann, Gesellschafter der Wiegel-Gruppe und wichtiger Akteur in unserem Projekt „Wirtschaft pro Klima“, wie sein Unternehmen durch einen selbstentwickelten neuen Anlagentyp zur Feuerverzinkung – eigentlich ein stark umweltbelastendes Verfahren – zum Klimaschutzpionier seiner Branche wurde und zusätzlich noch seine Prozesse verbessern und Kosten einsparen konnte. Sorgen mache ich mir um die, die schon auf jede Frage eine Antwort haben – eine feste Meinung darüber, was alles nicht in nachhaltiger Qualität, mit nachhaltigen Prozessen gefertigt und angeboten werden kann. Damit kämen wir zu einem Marktausschluss-

[|]

„KMU sind wesentliche Koalitionspartner für die nachhaltige, auch gesellschaftlich tragbare Transformation.“

verfahren, das ich schlicht für unrealistisch halte. Nachhaltigkeit ist ganz absichtlich multidimensional. Es geht darum, eine Wirtschaft zu schaffen, die mehr Nutzen stiftet als Schaden anrichtet, die ökosystemische Belastungsgrenzen deutlich unterschreitet, den gesellschaftlichen Zusammenhalt stärkt und Beiträge zum Gemeinwesen leistet. Und das aus Eigeninteresse, nicht Altruismus. Wettbewerbsvorteile werden zukünftig mehr denn je in unternehmerischen Nachhaltigkeitsleistungen liegen.

Schmidpeter: *Wie können diese Unternehmen Ihrer Meinung nach dabei unterstützt werden, ihr Wirkungspotential zu nutzen?*

Zwick: Wichtig sind förderliche Rahmenbedingungen für nachhaltiges Wirtschaften: Belastbare positive Beiträge und zumindest weniger negative Wirkungen als bei „business as usual“ müssen zu einer besseren Lage im Wettbewerb führen. Wir sehen Anzeichen dafür, und viele Studien sehen einen Zusammenhang zwischen positiver wirtschaftlicher Entwicklung und Krisenfestigkeit und dem Vorhandensein eines aktiven Nachhaltigkeitsmanagements. Am Finanzmarkt beispielsweise sind die Spreadsheets zur Chancen- und Risikobewertung von Geschäftsmodellen jedoch erst bei wenigen Vorreitern auf Nachhaltigkeit gepolt. Wer die Zeichen der Zeit erkennt, schaut sich die Governancestruktur an, wie verlässlich ein Unternehmen wirtschaftet, wie es zur Wertschöpfung in Regionen mit wesentlicher Wertschöpfung beiträgt, wie es zur Lösung gesellschaftlicher und ökologischer Herausforderungen beiträgt, und investiert in diese Geschäftsmodelle. Rechtschaffenheit und Voraussicht sollte mit leichterem Zugang zu Kapital belohnt werden. Ich setze mich dafür ein, dass Berichtspflichten, Sustainable Finance und Accounting, die Erfüllung von Standards und gesellschaftlichen Anforderungen miteinander verknüpft werden. Das würde Unternehmen den Sinn dieser Übungen unmittelbar vor Augen führen. Der Aufwand, den Unternehmen für divergierende Anforderungen betreiben müssen, würde sinken. Wenn Transparenzmaßnahmen mit marktwirtschaftlichen Belohnungsmechanismen verknüpft würden, denen eine belastbare Wirkungsanalyse zugrunde liegt, hätten wir die Story, die auch Zweifler, von denen wir viel zu viele haben, zum Grübeln bringt. Die Unternehmen würden erkennen: Wenn sie das Berichtswesen und das Controlling seriös betreiben und strategisch verknüpfen, erhalten sie nicht nur tiefe Einblicke in ihre Prozesse, sondern es versetzt sie in die Lage, ihre Geschichte zu erzählen, welche wichtigen, positiven Beiträge sie für eine intakte Umwelt, eine resiliente Gesellschaft und Wirtschaft leisten. Damit kommen sie raus aus der Defensive und werden Autoren eines neuen Wirtschaftswunders.



Bungard: *Welche Rolle kann die Politik spielen, um eine unternehmerische Perspektive in der Nachhaltigkeitsdiskussion zu stärken?*

Zwick: In dieser Zeit, die von so vielen Wahlen und der Coronakrise geprägt ist, würde ich mir wünschen, dass sie ausmistet und im 21. Jahrhundert ankommt. Es ist die Dekade des Handelns angebrochen, die Decade of Action. Wir haben noch zehn Jahre, um die globalen Nachhaltigkeitsziele zu erreichen. Das werden wir mit uneindeutigen Signalen marktformender Kräfte nicht schaffen. Regulierungen und Subventionen, die den Zielen der nachhaltigen Entwicklung entgegenstehen und verhindern, dass dieses Staatsziel von allen Teilen der Wirtschaft ernst genommen wird, gehören in der nächsten Legislaturperiode abgeschafft. Die Nachhaltigkeitsstrategie sollte um eine Digitalisierungsstrategie der öffentlichen Verwaltung ergänzt werden. Die Wirtschaftshilfen, aber auch Regelprozesse unseres Sozialwesens sind noch viel zu behäbig und nicht auf das neue Tempo der Entwicklungen abgestellt. Notabene: Ich gehe davon aus, dass wir mit Covid-19 die Schwelle zum pandemischen Zeitalter überschritten haben. Zu lebhaft erinnere

Yvonne Zwick studierte an der Albert-Ludwigs-Universität Freiburg katholische Theologie mit Schwerpunkt christliche Gesellschaftslehre. Ab 2004 durchlief sie verschiedene Positionen in der Geschäftsstelle des Rates für Nachhaltige Entwicklung. Zuletzt war sie dort Stellvertretende Generalsekretärin und Leiterin des Büros Deutscher Nachhaltigkeitskodex. Seit dem 1. Januar 2021 ist sie Vorsitzende von B.A.U.M. e.V., dem Netzwerk für nachhaltiges Wirtschaften.

ich mich an beeindruckende Vorträge von Professor Schellnhuber über verschiedene Klimaszenarien aus den Nuller-Jahren. Umso wichtiger wäre es jetzt, mit aktiver Gestaltung zukunftsfähiger Politik Vorsorge zu treffen und uns nicht in weitere Zwangslagen zu manövrieren. Wir sehen mit der Präsidentschaftswahl in den USA: The green race is on (again). Die dort angekündigten Investitionsprogramme in Clean Tech setzen den Wirtschaftsraum in Europa unter Druck. Es gibt die Zielsetzung, Europa zum wettbewerbsfähigsten, innovativsten Wirtschaftsraum der Welt zu machen. Die Bundesregierung hat nur ein Drittel der Konjunkturprogramme an Nachhaltigkeitskriterien geknüpft. Eine vertane Chance, denn Ziel unserer freiheitlichen Demokratie müsste sein, Gestaltungsspielräume zu erhalten. Das geht nur mit dem Blick auf große Ganze: ein klares Bekenntnis zu bekannten Belastungsgrenzen, Ausrufen eines Wettbewerbs um die besten Lösungen zur klimaresilienten Wirtschaft, Methoden zur Wirkungsmessung statt Festlegung konkreter Technologien – dann schaffen wir das!

Schmidpeter: *Wie schauen smarte Politikansätze aus?*

Zwick: Sie sind von Dialog und gegenseitigem Zuhören geprägt, statt vom Weghören und Ignorieren. Wer von einer Regulierung betroffen ist, sollte gehört werden – das geschieht schon, aber mit Bezug auf die Zivilgesellschaft sind die Fristen, wenn es interessant wird wie beim Lieferkettengesetz neu, entweder eng oder die Bereitschaft, weitgehende gesellschaftliche Interessen in Gesetzesform zu gießen, ist nicht vorhanden. Wir müssen die Räume dazwischen nutzen und quasi-regulatorische Ansätze wie Berichterstattung und Kommunikation im Sinne gesellschaftlicher Bindung wirksam werden lassen. Mittelfristig führt beim Ziel des nachhaltigen Wirtschaftens kein Weg daran vorbei, ein Politikfeld nach dem anderen auf den Prüfstand zu stellen: Wie können Wirtschafts-, Industrie- und Handelspolitik, Gesellschaftsrecht und steuerpolitische Instrumente intelligent miteinander gemixt werden, um zügig das Optimum zu erreichen? Die Abweichungen nach unten ergeben sich von alleine. Wenn wir gesellschaftliche Nachhaltigkeit hier und weltweit in den Blick nehmen, werden wir auch alle anderen Politikbereiche betrachten müssen. Hier brauchen wir viel Engagement und Lust auf Veränderungen auf allen Ebenen.

Bungard: *Welche Rolle spielen Wirtschaftsverbände und Interessenvertretungen bei der Etablierung eines unternehmerischen Nachhaltigkeitsverständnisses?*

Zwick: Sie sind Treiber, stille Teilhaber, Beobachter oder Bremsklotz. Sie sind Sprachrohre aus Perspektive ihrer Mitglieder, mal mehr, mal weniger pro Nachhaltigkeit, und Übersetzer regulatorischer und quasi-regulatorischer Anforderungen. Unser Netzwerk B.A.U.M. setzt seit Jahren auf Erfahrungsaustausch der Unternehmen untereinander und die Verbreiterung guter Ansätze in betrieblicher Praxis. Voneinander lernen und einander unterstützen, gemeinsam Strategien entwickeln, wie man Boden gut machen kann, auch wenn der Wind von vorne kommt, das schätzen unsere Mitglieder. Wir setzen auf die Kommunikation von Best Practice und zeichnen zum Beispiel durch die Verleihung des B.A.U.M.-Umwelt- und Nachhaltigkeitspreises Persönlichkeiten aus, die sich besonders einsetzen. Es ist wichtig,

mit dem je eigenen Profil Orientierungswissen zu geben und damit auch den öffentlichen Diskurs zu beleben. Welche Wirtschaft wollen wir? Welche Art politischer Rahmensezung brauchen wir? Wie gehen wir mit den divergierenden Anforderungen in Sachen Nachhaltigkeit um und mit den unterschiedlichen Ausgangspunkten in der Befassung mit diesen Themen, die für viele immer noch neu sind? In unserer Initiative „Wirtschaft pro Klima“, die auch Nicht-Mitgliedern offensteht, eröffnen wir Lernräume zu den Themen Klimawandel und Klimaschutz. Hier nutzen wir unsere Verbandsstrukturen, um den Begriff Klimaneutralität im Fadenkreuz wissenschaftlicher Erkenntnisse und betrieblicher Praxis zu definieren. Dieser Weg ist nicht leicht, aber wir gehen ihn – transparent und öffentlich nachvollziehbar. Mit Sicherheit wird es kontroverse Diskussionen geben, was immer dann der Fall ist, wenn es um etwas wirklich Wichtiges geht. Was für einen Verband wie B.A.U.M. geht, sollte auch für die politische Diskussion dominierenden Kräfte möglich sein.

Bungard: *Glauben Sie, dass wir das Ziel, die Klimaerwärmung auf unter zwei Grad zu begrenzen, erreichen werden?*

Zwick: Wenn wir jetzt alles aufbieten, was wir an Kreativität, Entschlossenheit, Innovationskraft, unternehmerischem Denken und Mut aufbringen können: ja. Die Wirtschaft, insbesondere die Finanzwirtschaft, kann sehr schnell umsteuern, das haben wir nicht zuletzt durch Corona erfahren dürfen. Deshalb: ja.

Prof. Dr. René Schmidpeter ist ein international renommierter Nachhaltigkeitsexperte und Professor für nachhaltiges Management und Wirtschaftsethik. Er ist außerdem Mitbegründer der M3TRIX GmbH.

Patrick Bungard ist Experte für Nachhaltiges Management und wirkungsorientierte Unternehmensführung. Es ist Mitgründer und Geschäftsführer der M3TRIX GmbH, an verschiedenen Hochschulen als Dozent tätig sowie Buchherausgeber und Autor.