

WISO

Juli 2011

Diskurs

Expertisen und Dokumentationen
zur Wirtschafts- und Sozialpolitik



Nachhaltigkeit – ein Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen

Anforderungen an Politik,
Gewerkschaften
und Unternehmen



ARBEITSKREIS MITTELSTAND



Expertise im Auftrag der Abteilung Wirtschafts-
und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung

Nachhaltigkeit – ein Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen

Anforderungen an
Politik, Gewerkschaften
und Unternehmen

Michael von Hauff

Inhaltsverzeichnis

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	3
Vorbemerkung	4
Das Wesentliche auf einen Blick	5
1. Einführung: Mittelständische Unternehmen als Akteure nachhaltiger Entwicklung	7
2. Vorläufer nachhaltiger Entwicklung und erste Bestrebungen der Umsetzung	11
3. Anforderungen des Leitbildes nachhaltiger Entwicklung	15
3.1 Die drei Dimensionen nachhaltiger Entwicklung	15
3.1.1 Ökologische Nachhaltigkeit	16
3.1.2 Ökonomische Nachhaltigkeit	16
3.1.3 Soziale Nachhaltigkeit	18
3.2 Die Beziehungen der drei Dimensionen zueinander	20
3.3 Problemlösungsansätze für die Nachhaltigkeit	20
3.3.1 Die Effizienz Strategie	21
3.3.2 Die Konsistenz Strategie	21
3.3.3 Die Suffizienz Strategie	22
4. Unterschiedliche Konzeptionen nachhaltiger Entwicklung für mittelständische Unternehmen	23
4.1 Corporate Social Responsibility	23
4.2 Corporate Citizenship	24
4.3 Corporate Governance	26
4.4 Nachhaltigkeitsindikatoren für mittelständische Unternehmen	27
5. Nachhaltigkeit im Mittelstand: aktueller Stand	29
5.1 Das Interesse mittelständischer Unternehmen an nachhaltigem Wirtschaften	29
5.2 Umsetzung nachhaltiger Entwicklung im Mittelstand	30
6. Schlussfolgerungen	32
Literatur	34
Der Autor	36

Wir danken der Franziska- und Otto-Bennemann-Stiftung für die finanzielle Förderung dieser Publikation.

Diese Expertise wird von der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung veröffentlicht. Die Ausführungen und Schlussfolgerungen sind vom Autor in eigener Verantwortung vorgenommen worden.

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildung 1: Unternehmen in Deutschland 2008 nach Umsatzgrößenklassen	8
Abbildung 2: Beschäftigungsanteile nach Unternehmensgrößenklassen 2007	9
Abbildung 3: Einteilung des Mittelstandes in volkswirtschaftliche Sektoren	9
Abbildung 4: Das Unternehmen und seine Stakeholder	24
Tabelle 1: Nachhaltigkeitsindikatoren für KMU	28

Vorbemerkung

Die Umstellung auf eine ressourcenschonende und nachhaltige Wirtschaft gilt als eine der größten Herausforderungen des 21. Jahrhunderts. Mit Blick auf diese Herausforderungen hat sich der Arbeitskreis Mittelstand der Friedrich-Ebert-Stiftung zum Ziel gesetzt, den Zusammenhang zwischen Mittelstand und dem Leitbild nachhaltiger Entwicklung herzustellen.

Die herausragende Bedeutung des Mittelstands für Deutschland liegt auf der Hand: Neben drei Vierteln der sozialversicherungspflichtigen Arbeitsplätze wird auch eine Mehrheit der Ausbildungsplätze durch den Mittelstand bereitgestellt. Hohes Engagement und eine starke Innovationskraft sind weitere Kennzeichen des Mittelstandes.

Viele mittelständische Unternehmen beschreiten bereits einen Pfad nachhaltiger Entwicklung, ohne dies zu thematisieren. Gerade Familienunternehmen agieren in ökonomischer Hinsicht häufig schon deshalb nachhaltiger als managementgeführte Großunternehmen, weil die Ressourcenplanung von Mittelständlern in vielen Fällen die Perspektive der nachfolgenden Generation mit im Blick hat.

„Nicht mehr Holz einschlagen, als nachwächst“, so die vom sächsischen Forstrat Heinrich Cotta (1763-1844) postulierte Grundidee der Nachhaltigkeit, die im Prinzip heute noch gilt. Dennoch hat der Begriff der Nachhaltigkeit seither eine Bedeutungsanreicherung erfahren, die Ausdruck unserer komplexer gewordenen Welt ist.

Während die Kapitalerhaltung für Unternehmen seit jeher eine selbstverständliche betriebswirtschaftliche Aufgabe ist, ist Nachhaltigkeit im Umgang mit den natürlichen und sozialen Ressourcen eine neue Aufgabe. In einem zukunftsfähigen Leitbild von Nachhaltigkeit muss nicht nur die Produktionsfähigkeit der Natur, sondern auch

die Produktionsfähigkeit des Staates für Bildung, Werte, Rechtssicherheit, Legitimation und andere immaterielle Ressourcen langfristig gesichert werden. Ein allzu „schlanker Staat“ wird diesen Herausforderungen eher nicht gerecht werden können und kappt der Wirtschaft auf Dauer den Zugang zu unentbehrlichen Ressourcen.

Noch viel zu wenig in den Nachhaltigkeitsdiskurs Eingang gefunden hat die Erkenntnis, dass Nachhaltigkeit ein partizipativer Prozess ist, in dem Arbeitnehmer, Konsumenten und Unternehmer gleichermaßen gefordert sind. Aufgrund ihrer Erfahrungen bei einer sozialverträglichen Gestaltung des Strukturwandels sind Gewerkschaften prädestiniert, Mitgestalter und Treiber nachhaltigen Wirtschaftens zu sein. Die Weiterentwicklung von Mitbestimmung und Mitarbeiterbeteiligung in KMU sowie die Schaffung von überprüfbaren und verbindlichen Sozialstandards in Unternehmen und bei Zulieferern sind dabei die zentralen Beschäftigungsfelder, um zukünftig der Dimension der sozialen Nachhaltigkeit noch stärker als bisher Nachdruck zu verleihen.

Die vorliegende Studie nimmt Bezug auf ein gleichnamiges Projekt des Arbeitskreises Mittelstand, das im Herbst 2010 begonnen wurde. Sie zeigt auf, welche Anforderungen ein Konzept von nachhaltigem Wirtschaften in mittelständischen Unternehmen an Politik, Gewerkschaften und Unternehmen stellt. Wir danken dem Autor und allen beteiligten Experten, die den Nachhaltigkeitsdiskurs im Arbeitskreis Mittelstand und darüber hinaus vorangebracht haben.

Helmut Weber

Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik
Friedrich-Ebert-Stiftung

1 Siehe hierzu auch: Verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln – Familienunternehmen als Vorbild, WISO direkt, November 2007.

Das Wesentliche auf einen Blick

Deutschland kam der Vereinbarung der internationalen Völkergemeinschaft nach, indem die Bundesregierung im Jahr 2002 die erste nationale Nachhaltigkeitsstrategie vorlegte. Gegenwärtig liegt der Fortschrittsbericht 2008 zur nationalen Nachhaltigkeitsstrategie mit dem Titel „Für ein nachhaltiges Deutschland“ vor. In dem Bericht wird betont, dass die Bundesregierung Nachhaltigkeit nicht verordnen kann, sondern es sich um einen partizipativen Prozess handeln muss, an dem sich alle wichtigen gesellschaftlichen Akteurrinnen und Akteure beteiligen sollten. Gleichzeitig besteht das Konzept der Sozialen Marktwirtschaft, das in Deutschland auch heute noch einen hohen Stellenwert genießt. Bisher stehen jedoch die Leitbilder der Sozialen Marktwirtschaft und der Nachhaltigen Entwicklung weitgehend unverbunden nebeneinander. Da sich die beiden Leitbilder inhaltlich unterscheiden, wie in Abschnitt drei gezeigt wird, gibt es in der Politik Klärungsbedarf. Die Frage ist: Möchte man weiterhin das Konzept der Sozialen Marktwirtschaft erhalten bzw. weiterführen oder möchte man auf den Pfad nachhaltiger Entwicklung einschlagen. Weiterhin ist festzustellen, dass es noch ein großes Potenzial der Vernetzung der verschiedenen Akteurinnen und Akteure nachhaltiger Entwicklung gibt, was auch in dem Fortschrittsbericht stärker hervorgehoben werden sollte.

Betrachtet man die Wirtschaftsstruktur Deutschlands, so ist sie stark mittelständisch geprägt. Die große Bedeutung des Mittelstandes für die wirtschaftliche Entwicklung Deutschlands findet breite Anerkennung und wird in Abschnitt eins begründet. Nachhaltigkeit kann für mittelständische Unternehmen zu einem Erfolgsfaktor werden, wenn sich ein Unternehmen den Anforderungen nachhaltiger Entwicklung systematisch zuwendet. Dafür ist es notwendig, sich zunächst

mit dem Leitbild nachhaltiger Entwicklung konkret zu beschäftigen. Während der Brundtland-Bericht eine wichtige Etappe auf dem Weg zu dem Leitbild nachhaltiger Entwicklung darstellt, hat sich dieses auf der Konferenz von Rio de Janeiro im Jahr 1992 durchgesetzt und international eine große Popularität erfahren. Der Paradigmenwechsel, auch für mittelständische Unternehmen, ist so zu verstehen, dass das wirtschaftliche Gewinnstreben nicht mehr uneingeschränkt im Mittelpunkt unternehmerischer Tätigkeit steht. Vielmehr stehen die beiden Dimensionen, Ökologie und Soziales, gleichrangig neben der Dimension Ökonomie.

Es setzt sich sowohl bei Unternehmen als auch bei Gewerkschaften in zunehmendem Maße durch, dass sich langfristig wirtschaftliche Stabilität bzw. ein wirtschaftliches Gleichgewicht nur dann erhalten lässt, wenn auch die ökologischen Systeme und die sozialen Bedingungen mit der Wirtschaft gemeinsam in ein Gleichgewicht gebracht werden. Auf der Mikroebene hat sich das Konzept Corporate Social Responsibility (CSR) durchgesetzt, das auf dem Leitbild nachhaltiger Entwicklung basiert.

Das Paradigma der nachhaltigen Entwicklung knüpft auf der Makroebene in wichtigen Punkten bereits an die Gesellschaftspolitik der Gewerkschaften an. Einige große und mittelständische Unternehmen haben auf der Mikroebene unternehmenspolitisch schon einen Bezug zu CSR und damit zum nachhaltigen Wirtschaften. Eine Kooperation zwischen Gewerkschaften und mittelständischen Unternehmen im Bereich nachhaltiger Entwicklung steht z.B. im Bereich der Mitbestimmung bisher noch aus. Insgesamt gibt es sowohl in der Wirtschaft als auch in der Gesellschaft ein relativ breites Bewusstsein dafür, dass langfristig das Leitbild nachhaltiger Entwicklung zu akzep-

tieren ist und umgesetzt werden muss. Anders lassen sich Probleme bzw. Krisensymptome wie der Klimawandel, Finanzkrisen und wirtschaftliche Instabilitäten, aber auch gesellschaftliche Probleme bzw. Ungleichgewichte nicht dauerhaft lösen.

Aus diesem Grund hat die internationale Völkergemeinschaft beschlossen, dass bis zum Jahre 2002 alle Länder eine nationale Nachhaltigkeitsstrategie entwickeln und diese in einem Nachhaltigkeitsprozess umsetzen sollen. Neben der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie haben auch einige Bundesländer, wie beispielsweise Rheinland-Pfalz, eine eigene Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt und sind im Prozess der Umsetzung. Bei der Umsetzung dieser Nachhaltigkeitsstrategien spielen mittelständische Unternehmen im Prinzip eine wichtige Rolle. Auch in diesem Kontext ist positiv anzumerken, dass einige mittelständische Unternehmen ein Nachhaltigkeitsmanagement entwickelt haben und dabei sind, dieses umzusetzen. Schließlich ist noch festzustellen, dass sich auch die Gewerkschaften im Rahmen des neuen Paradigmas zunehmend klarer positionieren. Dabei gilt natürlich zu berücksichtigen, dass die einzelnen Gewerkschaften in Deutschland etwas differierende Positionen vertreten.

Betrachtet man den Mittelstand näher, so sind sich bereits ein nicht unerheblicher Teil mittelständischer Unternehmen der Herausforderung und Verantwortung, die das Leitbild nachhaltiger Entwicklung an sie stellt, bewusst. Bei vielen mittelständischen Unternehmen besteht

jedoch eine große Verunsicherung hinsichtlich der Entwicklung eines Nachhaltigkeitsmanagements und der konkreten Umsetzung. Es geht um die Frage: Wie entwickelt man ein Nachhaltigkeitsmanagement und was bringt es dem Unternehmen? Hier bedarf es in Zukunft einer noch besseren Beratung und Förderung durch Kammern, aber auch durch staatliche Einrichtungen, wie die KfW. Das „BVMW-Deutsches Forum Nachhaltiger Mittelstand“ ist hier als erster Deutscher Wirtschaftsverband um die Beratung mittelständischer Unternehmen sehr bemüht und hat in seiner Satzung das Ziel festgeschrieben, „die mittelständischen Unternehmen auf allen Gebieten zukunftsfähig zu machen, insbesondere durch Innovationen für nachhaltiges Wirtschaften und betrieblichen Umweltschutz.“

Weiterhin gibt es in diesem Zusammenhang noch ein großes Potenzial der Zusammenarbeit zwischen mittelständischen Unternehmen und speziellen Stakeholdern, wie z. B. den Gewerkschaften. Daher geht es bei mittelständischen Unternehmen in Zukunft sowohl um Bewusstseinsbildung als auch um Beratung und um eine Neuausrichtung der Kooperation mittelständischer Unternehmen z. B. mit Gewerkschaften. Gegenwärtig befindet sich vieles noch in Bewegung, was in den folgenden Abschnitten etwas systematisiert und bewertet werden soll. Hierbei ist es wichtig, dass es zu einem gemeinsamen Verständnis von nachhaltiger Entwicklung kommt, was in Abschnitt zwei aufgezeigt und begründet wird.

1. Einführung: Mittelständische Unternehmen als Akteure nachhaltiger Entwicklung

Im Jahr 1992 fand die United Nations Conference on Environment and Development (UNCED) in Rio de Janeiro statt, auf der sich 178 Nationen zu dem Leitbild nachhaltiger Entwicklung verpflichteten. Die Konferenz führte dazu, dass das Leitbild nachhaltiger Entwicklung international eine große Popularität und eine wachsende politische Gestaltungsorientierung erfahren hat. Für die Konkretisierung, aber auch für die Umsetzung des Leitbildes hat die Agenda 21, die auf der Konferenz verabschiedet wurde, eine herausragende Bedeutung. Wichtige Akteurinnen und Akteure nachhaltiger Entwicklung sind neben internationalen Organisationen, nationalen Regierungen, Verbänden, Gewerkschaften, NGOs, auch Unternehmen, wie in der Agenda 21 ausdrücklich hervorgehoben wird. Die Unternehmen haben sich bereits mit dem Business Council for Sustainable Development zum Leitbild nachhaltiger Entwicklung bekannt.

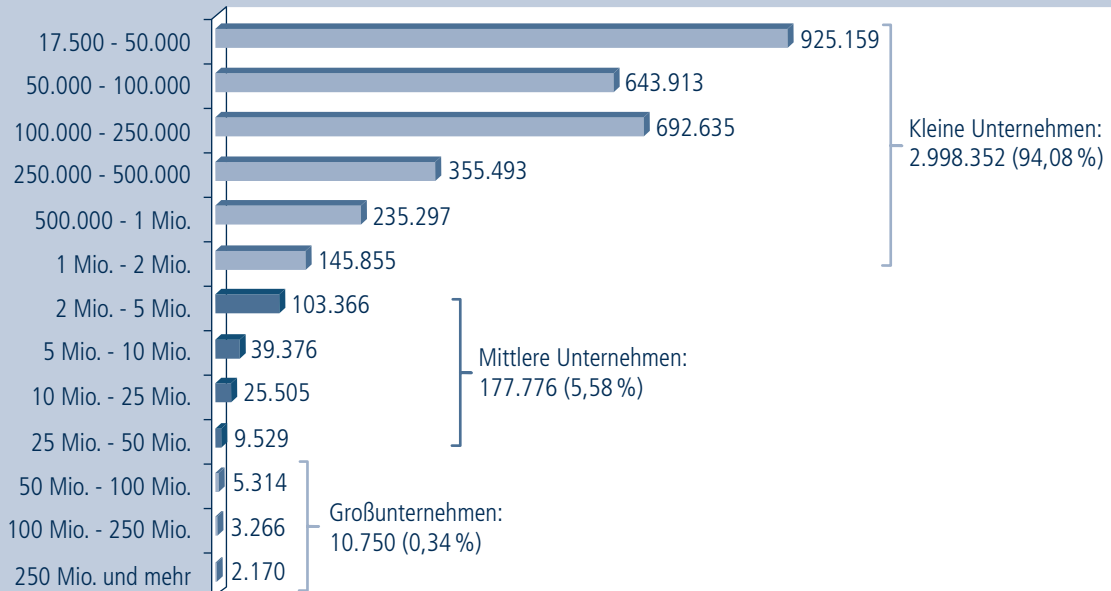
Das Business Council for Sustainable Development (BCSD), ein weltweiter freiwilliger Zusammenschluss von großen, aber auch mittelständischen Unternehmen, brachte sich mit dem Konzept der Ökoeffizienz als Beitrag zur Verwirklichung der ökologischen Nachhaltigkeit in die Konferenz von Rio de Janeiro ein. Seit 1995 wird das zentrale Anliegen des BCSD, d. h. die weltweite Verbreitung der Ökoeffizienz, durch den neugegründeten World Business Council for Sustainable Development (WBCSD), fortgesetzt. Im BCSD, aber auch in dem WBCSD wirken auch deutsche mittelständische und große Unternehmen mit. Das bedeutet, dass einige deutsche Unternehmen schon früh die ökologische und ökonomische Vorteilhaftigkeit der Ökoeffizienz erkannt haben und damit auch ihre Wettbewerbsfähigkeit verbessert haben.

Die Ökoeffizienz hat folgende Zielsetzung: Mit Hilfe der Ökoeffizienz soll die Produktion von nützlichen Gütern und Dienstleistungen bei laufend abnehmendem Verbrauch von natürlichen Ressourcen, also Rohmaterialien und Energie, verwirklicht werden. Es geht also um die Erhöhung der Ressourcen- und Energieeffizienz. Insofern trägt die Ökoeffizienz zur Entlastung der Umwelt und durch die Verringerung von Ressourcen auch zur Reduzierung der Kosten bei. Der BCSD erkannte bei der Ökoeffizienz somit neben der Verpflichtung gegenüber der Umwelt auch das große Potenzial der Kosteneinsparung, die zu einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit führen. Heute findet das Leitbild nachhaltiger Entwicklung in Unternehmen jedoch teilweise schon ein breiteres Verständnis, indem die Verwirklichung der drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales angestrebt wird.

Das Leitbild nachhaltiger Entwicklung findet im Unternehmenssektor Deutschlands eine wachsende Beachtung. Das gilt auch für den Mittelstand, der für die deutsche Wirtschaft und Gesellschaft von besonderer Bedeutung ist. Aus der folgenden Übersicht wird deutlich, dass nach einer Differenzierung der Unternehmen nach Umsatzgrößenklassen (EU Einteilung) dem Mittelstand in Deutschland im Jahr 2008 insgesamt 177.776 Unternehmen zugerechnet werden können. Rechnet man die kleinen Unternehmen dazu, kommt man auf die Kategorie KMU und kommt dann auf 3,17 Millionen KMU. Das entspricht einem Anteil von 99,66 Prozent aller Unternehmen.

Der Mittelstand stellt weiterhin einen großen Teil der sozialversicherungspflichtigen Arbeits- und Ausbildungsplätze zur Verfügung. Aus dem folgenden Schaubild gehen die Beschäfti-

Abbildung 1:

Unternehmen in Deutschland 2008 nach Umsatzgrößenklassen¹

¹ Als „mittlere Unternehmen“ wurden die Klassen „kleine und mittlere Unternehmen“ der EU-Empfehlung 2003/361/EG zusammengefasst.

gungsanteile nach Unternehmensgrößenklassen hervor. Die EU Definition von kleinen und mittleren Unternehmen (ohne Kleinstunternehmen) entspricht am ehesten der Definition des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM/Bonn) für ein mittleres Unternehmen. Bei 37,9 Millionen Erwerbstätigen in Deutschland im Jahr 2007 sind ca. acht Millionen Personen (21,1 Prozent) in kleinen Unternehmen mit zehn bis 49 Beschäftigten und einem Jahresumsatz zwischen zwei und zehn Millionen Euro beschäftigt. In mittleren Unternehmen mit 50 bis 249 Beschäftigten und bis zu 50 Millionen Umsatz sind ca. 7,1 Millionen Personen (18,7 Prozent) beschäftigt. Somit kann man für den Mittelstand von einem Beschäftigungsanteil von 39,8 Prozent ausgehen.

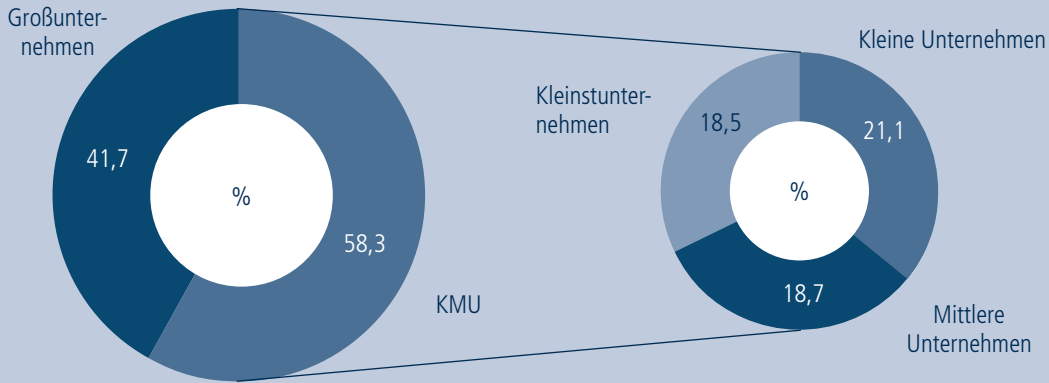
Mittelständische Unternehmen weisen spezifische Merkmale auf, wodurch sie sich von Großunternehmen unterscheiden. Für viele mittelständische Unternehmen, besonders für Familienunternehmen gilt, dass kurzfristiges Gewinnstreben oder Standortverlagerungen im Gegensatz

zu Großkonzernen eine eher untergeordnete Rolle spielen. Hier ist besonders die Verbundenheit zu den Zielen des Unternehmens, zu der Region und zu den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern herauszustellen. Unterteilt man den Mittelstand in volkswirtschaftliche Sektoren, so sind 31,4 Prozent im produzierenden Gewerbe, 19,7 Prozent der Unternehmen im Handel und 48,9 Prozent im Dienstleistungssektor tätig.

Neben den Beschäftigungseffekten mittelständischer Unternehmen gibt es eine Reihe anderer volkswirtschaftlich relevanter Faktoren zum Mittelstand aufzuführen. Zu nennen sind der Beitrag zur Bruttowertschöpfung, die Investitionen, das Steueraufkommen und die Innovationen mittelständischer Unternehmen. Daraus begründet sich die große gesamtwirtschaftliche Bedeutung des Mittelstandes in Deutschland, die besonders von der Politik auch immer wieder betont wird, jedoch weder in der Wissenschaft noch in der Politik faktisch eine entsprechende Resonanz gefunden hat. Daher ist es besonders wünschenswert, dass

Abbildung 2:

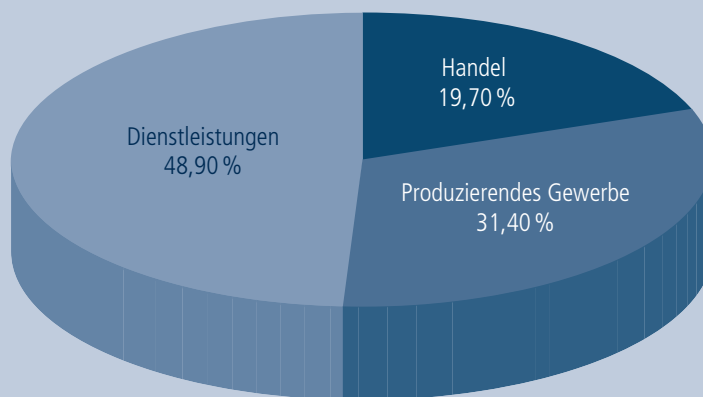
Beschäftigungsanteile nach Unternehmensgrößenklassen 2007



Unternehmensgröße	Beschäftigte	Umsatz in €/Jahr
Kleinstunternehmen	bis 9	bis unter 2 Mio.
Kleinunternehmen	bis 49	bis unter 10 Mio.
Mittlere Unternehmen	bis 249	bis unter 50 Mio.
Großunternehmen	über 249	50 Mio. und mehr

Abbildung 3:

Einteilung des Mittelstandes in volkswirtschaftliche Sektoren



sich der Mittelstand dem Leitbild der nachhaltigen Entwicklung systematisch zuwendet und sich damit in der Wirtschaft noch positiver positioniert.

Als erstes Fazit lässt sich feststellen, dass mittelständische Unternehmen zur Nachhaltigkeit eine strukturelle Nähe haben. Ein wesentlicher Grund dafür ist, dass besonders bei familien- und

inhabergeführten mittelständischen Unternehmen die langfristige Wert- und Arbeitsplatzhaltung eine zentrale Rolle spielt. Das wird noch deutlicher, wenn man sich dem nachhaltigen Wirtschaften von Unternehmen differenzierter zuwendet: Unter nachhaltigem Wirtschaften kann man eine Unternehmenspolitik verstehen, die betriebswirtschaftlichen Erfolg mit den Erfordernissen der Umwelt und die Beziehungen eines Unternehmens zu seinen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern und dem gesellschaftlichen Umfeld zu einem langfristigen Gleichgewicht zusammenführt. Das ist ein langer Prozess, der nur nach und nach verwirklicht werden kann.

In diesem Sinne weisen viele mittelständische Unternehmen eine gewisse Nachhaltigkeitsorientierung auf, auch wenn sie kein systematisches Nachhaltigkeitsmanagement vorweisen können. Insofern kann man feststellen, dass viele mittelständische Unternehmen zu dem Leitbild nachhaltiger Entwicklung bereits einen gewissen Bezug haben, der zu systematisieren, zu begründen und dann konsequent umzusetzen ist. Das bedeutet, auf den Pfad nachhaltiger Entwicklung „einzubiegen“. Hier stellt sich aus der Perspektive mittelständischer Unternehmen natürlich die Frage nach den Gründen, sich auf diesen Pfad zu begeben. Zunächst ist zu erwarten, dass sich die staatlichen Rahmenbedingungen wie Verbote, Gebote, Abgaben, Steuern und Förderkonzepte zunehmend an den Anforderungen nachhaltiger Entwicklung orientieren werden. Dabei gilt jedoch von staatlicher Seite immer wieder erneut zu prüfen, ob diese Regelungen und Maßnahmen einem nachhaltigen Wirtschaften mittelständischer Unternehmen tatsächlich auch förderlich sind, d. h. sie zum nachhaltigen Wirtschaften motivieren.

Ein weiterer Aspekt ist, dass staatliche Leistungen für die Gesellschaft, aber auch für die Wirtschaft zunehmend als unzureichend erachtet werden. Daher sollten mittelständische Unterneh-

men erkennen, dass sie neben den Leistungen des Staates auch selbst verstärkt in die Gesellschaft investieren müssen, um die Rahmenbedingungen (z. B. das Bildungssystem, aber auch die Vereinbarkeit von Familie und Arbeitsleben) für sich selbst möglichst optimal zu gestalten. Diese Zusammenhänge werden in Kapitel vier noch ausführlicher behandelt.

Mittelständische Unternehmen sollten weiterhin berücksichtigen, dass ihr Erfolg von der Leistungsfähigkeit der Region abhängt. Da die Eigentümer mittelständischer Unternehmen in der Regel keine Standortverlagerung beabsichtigen, sind sie auf die regionale Infrastruktur, aber auch auf funktionierende gesellschaftliche Strukturen in hohem Maße angewiesen. Durch eine entsprechende Förderung u. a. von kulturellen bzw. sportlichen Aktivitäten können sie sich positiv präsentieren und werden so ihren Rückhalt in der Region stärken, was sich auch auf die Nachfrage nach ihren Produkten in der Region positiv auswirken wird.

Schließlich sind noch die Erwartungen der Stakeholder zu berücksichtigen, die eine wachsende Bedeutung bekommen. Als besonders wichtige Stakeholder sind die Öffentlichkeit und die Finanzinstitutionen zu nennen. Somit kann zusammenfassend festgehalten werden: Das Ziel nachhaltigen Wirtschaftens besteht in der Sicherung von Wettbewerbsvorteilen, die gefördert wird durch die Verbesserung des Risikomanagements, der Wahrnehmung gesellschaftlicher und ökologischer Verantwortung, der Steigerung der Mitarbeitermotivation, einer erhöhten Transparenz gegenüber Anspruchsgruppen und der Sicherung von Finanzkapital. Obwohl – wie gezeigt wurde – der Erfolg mittelständischer Unternehmen durch vielfältige Determinanten beeinflusst wird, ist letztlich jeder Mittelständler selbst für Erfolg oder Misserfolg verantwortlich. Es liegt auch an jedem Mittelständler selbst, ob er sich auf den Pfad nachhaltiger Entwicklung begibt und dadurch Wettbewerbsvorteile nutzt.

2. Vorläufer nachhaltiger Entwicklung und erste Bestrebungen der Umsetzung

Ein umfassendes Verständnis nachhaltiger Entwicklung erhält man erst dann, wenn man sich kurz den historischen Vorläufern der Rio Konferenz zuwendet. In diesem Zusammenhang wird vielfach auf die Forstwirtschaft verwiesen. Es war der Freiburger Hannß Carl von Carlowitz, der in seiner Abhandlung aus dem Jahr 1713 (also vor knapp 300 Jahren) den Begriff der Nachhaltigkeit einführte. Der Bergbau und die Verhüttung führten zu einem großen Holzbedarf. Die Folge war eine aufkommende Holzknappheit. Die Holzpreise stiegen und die materielle und soziale Existenz vieler Menschen wurde dadurch gefährdet.

Daher stellte von Carlowitz fest, dass in der Forstwirtschaft ökonomisches Handeln mit der Natur, aber auch mit den gesellschaftlichen bzw. sozialen Bedingungen in Einklang zu bringen ist. Sein Fazit war: In einem Jahr darf nur soviel Holz geschlagen werden wie nachwächst, wenn man dauerhaft von einem Wald leben will. Während dieses Prinzip in die Forstwirtschaft einging und in Deutschland, aber auch in anderen Ländern bis heute Gültigkeit hat, wurde es im Rahmen der Industrialisierung völlig vernachlässigt. Dabei kann der Mittelstand wie auch andere Unternehmen von diesem Prinzip viel lernen.

Aber auch in entwickelten Industriestaaten fand es lange keine Beachtung. Der „Dornröschenschlaf“ dauerte bis Anfang der 1970er Jahre. Bis dahin dominierte das Paradigma von der „unendlichen Machbarkeit des wirtschaftlichen Wachstums“. Was kann der Mittelstand daraus lernen: Ressourcen stehen nicht unendlich zur Verfügung, sondern werden gerade in Zukunft zunehmend knapper. Das betrifft sowohl natürliche Ressourcen als auch Humankapital (qualifizierte Arbeitskräfte). Also sind mittelständische Unternehmen

für die ausreichende Verfügbarkeit von knapper werdenden Ressourcen mehr und mehr selbst zuständig und verantwortlich.

Ein wichtiger Meilenstein auf dem Weg zur Rio-Konferenz war der erste Bericht an den Club of Rome, der von Dennis Meadows u. a. unter dem Titel „Grenzen des Wachstums“ im Jahr 1972 erschien und weltweit eine große Aufmerksamkeit erfuhr. Im Prinzip knüpft er an das forstwirtschaftliche Prinzip an. Die wichtigste Botschaft des Berichtes, der in 28 Sprachen übersetzt wurde, war, dass eine Fortschreibung der aktuellen Trends hinsichtlich des Bevölkerungswachstums und der Nachfrage nach knapper werdenden nichtregenerativen Ressourcen bis Mitte des 21. Jahrhunderts zu einer großen wirtschaftlichen Beeinträchtigung führen würde.

In dem Bericht wird weiter hervorgehoben, dass die Schadstoffemissionen im Verhältnis zum Wirtschaftswachstum teilweise überproportional zunehmen (ökologische Kuznets Kurve). Neben der Rohstoffverknappung kommt es in diesem Szenario zu einer exponentiell steigenden Umweltverschmutzung, die besonders von den Industrieländern verursacht wird. Der Bericht löste in den Wirtschaftswissenschaften eine intensive und teilweise unversöhnliche Kontroverse über das Thema Wirtschaftswachstum aus. Kritiker hielten dem Bericht entgegen, dass der technische Fortschritt keine ausreichende Beachtung fand. Aber auch die Wirksamkeit der Umweltschutzpolitik – so die Kritiker – würde von den Befürwortern des Berichtes weit unterschätzt. Auch für mittelständische Unternehmen stellt sich hier die Frage, was ist eigentlich nachhaltiges Wachstum. Es geht um Güter und Dienstleistungen, die sowohl bei der Herstellung als auch beim

Konsum eine möglichst geringe Umweltbelastung erzeugen und für die Konsumenten bzw. die Gesellschaft nützlich sind.

Ein weiterer Meilenstein auf dem Weg zur Rio-Konferenz ist der Brundtland Bericht. Zunächst wurde unter dem Dach der Vereinten Nationen im Jahr 1980 die „World Commission on Environment and Development (WCED)“ gegründet. Durch sie wurde im Jahr 1983 die Brundtland-Kommission eingesetzt. Vor dem Hintergrund der weltweit wachsenden ökologischen, ökonomischen, aber auch sozialen Probleme nahm die Kommission unter dem Vorsitz der norwegischen Ministerpräsidentin Gro Harlem Brundtland ihre Arbeit auf und legte 1987 ihren Bericht mit dem Titel „Unsere gemeinsame Zukunft“ vor. Der Titel des Berichtes signalisiert klar, dass alle für eine gemeinsame Zukunft verantwortlich sind. Das erfordert auch die schon eingangs geforderte Kooperation zwischen verschiedenen Akteuren wie mittelständischen Unternehmen mit Gewerkschaften. Bisherige Konflikte oder Gegensätze sind einer gemeinsamen Zukunft abträglich.

In dem Bericht hat folgendes Ziel eine zentrale Bedeutung: Es geht darum, eine dauerhafte Erfüllung menschlicher Grundbedürfnisse unter Berücksichtigung der Tragkapazität der natürlichen Umwelt zu realisieren. Entsprechend war es das Bestreben, die Konfliktlinien zwischen Umwelt- und Naturschutz, Armutsbekämpfung und Wirtschaftswachstum zu überwinden. In dem Bericht wird weiterhin eine Definition für nachhaltige Entwicklung formuliert, die international einen breiten Zuspruch gefunden hat:

„Dauerhafte Entwicklung ist Entwicklung, die die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“

Damit stellt der Bericht die menschlichen Bedürfnisse sowohl der gegenwärtig lebenden Menschen als auch die Beziehung der gegenwärtig lebenden Menschheit und der künftigen Generationen in den Mittelpunkt. Dem Brundtland-Bericht liegt eine insgesamt optimistische Sicht auf die Möglichkeiten eines „Sustainable Growth (nachhaltiges Wachstum)“ zugrunde, indem technischer Fortschritt, der zur wirtschaftlichen Ent-

wicklung, zu wirtschaftlichem Wachstum und zur Erhaltung der Umweltbedingungen beiträgt, möglich ist und gefördert werden sollte. Die Brundtland-Kommission brachte auch den Vorschlag einer Weltkonferenz ein, die dann 1992 in Rio de Janeiro stattfand und den sogenannten „Rio-Prozess“ einleitete.

Auf der Rio-Konferenz wurden neben der Agenda 21 eine Reihe von weiteren Beschlüssen wie die Rio-Deklaration zu Umwelt und Entwicklung, die Klimarahmenkonvention, die Konvention über Biologische Vielfalt und die Waldkonvention gefasst. Nach der Rio-Konferenz kam es dann zu einer Reihe von Folgeaktivitäten, wie der Weltbevölkerungskonferenz 1994, dem Weltsozialgipfel 1995 und der Klimakonferenz (Kyoto-Protokoll) 1997. Im Jahr 2002 fand die in Rio de Janeiro beschlossene Folgekonferenz, d.h. der zweite Weltgipfel für nachhaltige Entwicklung, statt. Auf der Johannesburg-Konferenz wurde ein Umsetzungsplan verabschiedet, in dem neue Ziele und Programme für Umwelt und Armutsbekämpfung enthalten sind.

Bereits 1997, d.h. im Vorfeld der Johannesburg-Konferenz, gab es die Zielvereinbarung, dass alle Länder bis 2002 eine nationale Nachhaltigkeitsstrategie entwickeln sollen. Sie wurde auf der Johannesburg-Konferenz noch einmal eingefordert, da bis zu diesem Zeitpunkt nur wenige Länder eine nationale Nachhaltigkeitsstrategie vorweisen konnten. Die nationale Nachhaltigkeitsstrategie soll gemäß der Agenda 21 die nachhaltige Entwicklung kooperativ, partizipativ und umfassend umsetzen. Hierbei sollen auch andere Akteure wie beispielsweise Gewerkschaften und mittelständische Unternehmen aktiv mit einbezogen werden und mitwirken, was bisher noch aussteht.

Bisher haben hauptsächlich europäische Staaten und andere Industrieländer eine nationale Nachhaltigkeitsstrategie entwickelt und bereits den Umsetzungsprozess eingeleitet. Die EU hat 2006 ihre erste Nachhaltigkeitsstrategie von 2001 fortgeschrieben und die Bundesrepublik Deutschland hat zu dem international vereinbarten Zeitpunkt (2002) ihre erste nationale Nachhaltigkeitsstrategie vorgelegt. Weiterhin haben einige Bundesländer wie beispielsweise Rheinland-Pfalz eine

Nachhaltigkeitsstrategie vorgelegt. In Deutschland haben aber auch viele Kommunen mit dem Prozess der Lokalen Agenda 21 begonnen und haben eine Reihe von Projekten und Programmen realisiert. Insofern hat das Leitbild nachhaltiger Entwicklung in die Politik Einzug gefunden und erhält einen wachsenden Grad an Verbindlichkeit.

Betrachtet man die nationale Nachhaltigkeitsstrategie Deutschlands, so ist zunächst festzustellen, dass bereits im Jahr 2001 die Bundesregierung den „Rat für nachhaltige Entwicklung“ unter dem Vorsitz von Volker Hauff, der bereits in der Brundtland-Kommission mitwirkte, einberief. Dem Rat kommt als unabhängige Institution die Aufgabe zu, den Nachhaltigkeitsprozess der Regierung durch Beratung und die Förderung, aber auch Auszeichnung von Projekten zu unterstützen sowie Dialoge mit der Öffentlichkeit zu führen. Der Nachhaltigkeitsrat ist zu einer zentralen Institution für die Diskussion und Umsetzung von Nachhaltigkeit in Politik und Gesellschaft geworden. Dennoch ist es auch in diesem Zusammenhang bisher nur in bescheidenem Maße gelungen, eine Vernetzung der verschiedenen Akteurinnen und Akteure zu fördern. Hier gibt es noch ein großes Potenzial.

Die Bundesregierung gründet ihr Nachhaltigkeitsverständnis heute auf die drei Nachhaltigkeitsdimensionen und erkennt in diesem Zusammenhang die besonderen ökologischen Erfordernisse:

„...Umweltschutz, wirtschaftliche Leistungsfähigkeit und soziale Verantwortung sind so zusammenzuführen, dass Entscheidungen unter allen drei Gesichtspunkten dauerhaft tragfähig sind – in globaler Betrachtung. Die Erhaltung der Tragfähigkeit der Erde bildet die absolute äußere Grenze. In diesem Rahmen ist die Verwirklichung der verschiedenen politischen Ziele zu optimieren (Deutsche Bundesregierung 2008: 21).“

Eine nachhaltigkeitsorientierte Gesetzesfolgenabschätzung ist ein wichtiges Instrument zur Integration der Nachhaltigkeit in die politischen und wirtschaftlichen Abläufe. Mit der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie wurde somit ein Rahmen für die Politik geschaffen. Obwohl sich die nationale Nachhaltigkeitsstrategie Deutschlands durch einen umfassenden institutionellen Rahmen auszeichnet, ist die Integration von Nachhaltigkeit

in die verschiedenen Bereiche der Politik und Wirtschaft, wie der Sachverständigenrat Umwelt feststellte, noch nicht befriedigend gelungen. In diesem Zusammenhang sollten die verschiedenen politischen, wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Akteurinnen und Akteure in Zukunft verstärkt mit einbezogen werden und kooperieren. Das betrifft beispielsweise auch die Kooperation zwischen Regierung, Mittelstand und Gewerkschaften. In diesem Zusammenhang könnte es sowohl auf Bundes- als auch auf Landesebene zu runden Tischen kommen, an denen Kooperationsformen diskutiert werden.

Die Gewerkschaften haben sich dem Thema nachhaltiger Entwicklung bisher eher rudimentär zugewandt. Der Deutsche Gewerkschaftsbund hat auf seinem fünften außerordentlichen Bundeskongress im Jahr 1996 ein neues Grundsatzprogramm verabschiedet. Dabei wurde auch das Leitbild nachhaltige Entwicklung mit aufgenommen:

„Auch wir als Gewerkschaften tragen Verantwortung dafür, dass diese Gesellschaft Demokratie und Freiheit, Gleichheit und Gerechtigkeit, nachhaltige Entwicklung und ökologische Erneuerung verwirklicht und auf den Vorrang von Arbeit und Umwelt, auf soziale Vernunft und friedlichen Interessenausgleich setzt.“

Diese Formulierung ist jedoch noch relativ breit und unspezifisch angelegt. So werden beispielsweise nachhaltige Entwicklung und ökologische Erneuerung nebeneinander gestellt, obwohl die ökologische Erneuerung ein Teil nachhaltiger Entwicklung ist. Es wurde jedoch bald erkannt, dass dieses Programmelement einer Konkretisierung und der Integration in die Entwicklungsvorstellungen der Gewerkschaften in ihren Kernbereichen bedarf. Der Deutsche Gewerkschaftsbund hat dann auch die Dreidimensionalität nachhaltiger Entwicklung in sein Grundsatzverständnis aufgenommen. Schließlich ist noch zu erwähnen, dass der DGB gegenwärtig eine neue Abteilung für Nachhaltige Entwicklung einrichtet, um das Leitbild im gewerkschaftlichen Kontext einzuführen und zu etablieren.

Im Zusammenhang von Nachhaltigkeit als Wettbewerbsfaktor für mittelständische Unternehmen lassen sich erste übergreifende Programmvorhaben benennen. Auf betrieblicher Ebene sol-

len beispielsweise Möglichkeiten zur Förderung von Material- und Energieeffizienz erschlossen werden. Das Ziel ist, neben den positiven ökologischen Effekten auch Arbeitsplätze zu sichern oder sogar auszubauen. Das Thema der Ressourceneffizienz soll im Betrieb verankert werden, indem die Beteiligung der betrieblichen Interessenvertreterinnen und -vertreter und die Beschäftigten aktiv in Qualifizierungsmaßnahmen einbezogen werden. Sie sollen ein Bestandteil eines Weiterbildungskonzeptes zur Zertifizierung der Sach- und Fachkunde mit Abschluss „Effizienzberater bzw. -beraterin“ werden.

Dies könnte zu einem ganz neuen Verständnis von Interessenvertretung im Betrieb führen. Bisher besteht jedoch das Problem, dass sich besonders Betriebsratsmitglieder in ihrer „traditionellen Funktion“ sehen und hier kaum zu gewinnen sein werden. Das lässt sich damit begründen, dass es eine gewisse Rivalität zwischen der betrieblichen Interessenvertretung und der Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements gibt. Bei der Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements, das von der Unternehmensführung eingeleitet wird, geht es auch um das „Wohl der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer“, was von den betrieblichen Interessenvertretern bezweifelt wird. Die Interessenvertreterinnen und -vertreter vermuten, dass hierbei alleine wirtschaftliche Motive der Unternehmensführung eine Rolle spielen werden.

Ein weiteres Thema, das von Arbeitnehmervertretungen in Zusammenarbeit mit NGOs stärker hinterfragt werden soll, ist, ob das Geschäftsmodell ihres Unternehmens zukunftsfähig sei. Das wird damit begründet, dass eine Unternehmensführung, die mit den Anforderungen nachhaltiger Entwicklung nicht vertraut ist, Arbeitsplätze verlieren könne. Neben den mehr betrieblichen Themen haben sich Gewerkschaften verstärkt Themen wie einer nachhaltigen Industriepolitik zugewandt. Das wird damit begründet, dass zur Zukunftssicherung von Wachstum, Beschäftigung und Wohlstand starke und qualitativ hochwertige Industrie- und Dienstleistungsunternehmen benötigt werden.

Aus beschäftigungspolitischer Sicht muss eine nachhaltige Industriepolitik

- ökologische, ökonomische und soziale Fehlentwicklungen verhindern oder korrigieren;
- die berufliche Qualifikation und soziale Kompetenz der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verbessern;
- die soziale und gesellschaftliche Akzeptanz von Umstrukturierungen liefern;
- die notwendige Zeit für beschäftigungspolitische, regionale und betriebliche Anpassungen verfügbar machen;
- dauerhafte Beschäftigungs- und Einkommensperspektiven, lebenslanges Lernen und regional ausgewogene Entwicklungen gewährleisten;
- wünschenswerte gesellschaftliche Umstrukturierungen für Innovationen fördern;
- globalen Verdrängungswettbewerb durch einen internationalen Gestaltungswettbewerb für nachhaltige Problemlösungen ersetzen.

Die Gewerkschaften haben sich somit in den vergangenen Jahren dem Leitbild nachhaltiger Entwicklung zugewandt. Auf dem 19. Ordentlichen DGB-Bundeskongress im März 2010 forderte Dietmar Hexel sogar ein „radikales Umdenken in Richtung nachhaltigen Wirtschaftens“. Es sei erforderlich, dass die Unternehmen im Interesse ihrer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer geführt werden und nicht im Interesse der Aktionärinnen und Aktionäre. Der DGB konnte diesen Grundsatz im Deutschen Corporate Governance Index verankern. Man kann auch mittelständischen Unternehmen bestätigen, dass mehr und mehr Mittelständlerinnen und Mittelständler hier bereits auf einem guten Wege sind. Auf der betrieblichen Ebene gibt es jedoch noch Defizite. Viele Betriebsräte öffnen sich diesem Thema – wie schon erwähnt – bisher nur zögerlich. Dabei könnten die Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter gerade hier zukunftsorientierte Impulse im Sinne nachhaltiger Entwicklung einbringen.

3. Anforderungen des Leitbildes nachhaltiger Entwicklung

Aus ökonomischer Sicht (Sustainability Economics) stellt nachhaltige Entwicklung zunächst auf die langfristige Sicherung der Lebens- und Produktionsgrundlagen ab. Die Lebens- und Produktionsbedingungen sind wegen ihrer Langfristigkeit und Komplexität durch Unsicherheit gekennzeichnet. Die langfristige Sicherung der Lebens- und Produktionsgrundlagen führt auf der Grundlage der intra- und intergenerationellen Gerechtigkeit, also der Gerechtigkeit zwischen den heute lebenden Menschen und der Gerechtigkeit zwischen der heutigen und den zukünftigen Generationen, zur Verbesserung der Lebensqualität bzw. der Wohlfahrt einer Gesellschaft.

Der Anspruch nachhaltiger Entwicklung ist somit, die Umwelt global und dauerhaft zu erhalten, um auf dieser Grundlage die Wirtschaft und Gesellschaft weiterzuentwickeln, zu stabilisieren und im Gleichgewicht zu halten. Dazu sind Akteure wie die Regierung auf nationaler Ebene, der Ebene der Bundesländer, der Kommunen, private Unternehmen, Organisationen wie die Gewerkschaften, aber auch kirchliche Organisationen verpflichtet. Zunächst werden die drei Dimensionen inhaltlich konkretisiert. Anschließend werden die Beziehungen der drei Dimensionen zueinander aufgezeigt. Schließlich werden noch die Problemlösungsansätze, d. h. Effizienz, Konsistenz und Suffizienz der ökologischen Nachhaltigkeit erläutert.

3.1 Die drei Dimensionen nachhaltiger Entwicklung

Die Differenzierung bzw. inhaltliche Konkretisierung nachhaltiger Entwicklung basiert, wie schon erwähnt, auf der Dreidimensionalität. Sie hat sich seit Mitte der 1990er Jahre international durchgesetzt. Die Dreidimensionalität basiert auf der

Gleichrangigkeit der drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales. Dabei sollte jedoch beachtet werden, dass die Ökologie eine besondere Herausforderung und damit auch Bedeutung aufweist: Die Beschädigung von Ökosystemen kann teilweise nicht beseitigt werden (vgl. hierzu den Klimawandel). Gleichzeitig ist die Funktionsweise von Ökosystemen eine zentrale Voraussetzung für die Produktion von Gütern und Dienstleistungen, aber auch für den Konsum und das gesellschaftliche Zusammenleben. In den folgenden Ausführungen werden die drei Dimensionen nachhaltiger Entwicklung im Sinne des allgemeinen Nachhaltigkeitsverständnisses konkretisiert. Anschließend werden die Anforderungen der drei Nachhaltigkeitsdimensionen auf die Ebene mittelständischer Unternehmen bezogen.

Dabei soll auch das Thema der Mitbestimmung, das im Zusammenhang nachhaltigen Wirtschaftens von mittelständischen Unternehmen bisher weitgehend vernachlässigt wurde, berücksichtigt werden. Bisher wurde Mitbestimmung als Faktor nachhaltiger Unternehmensführung primär im Kontext des Shareholder Value Ansatzes von Großunternehmen diskutiert. Geht man in diesem Zusammenhang von einem ressourcenorientierten Unternehmensansatz aus, bei dem es in allen drei Dimensionen um eine optimale Nutzung der Ressourcen des Unternehmens geht, so kann hier eine aktive Mitbestimmung eine wichtige Rolle einnehmen. Die Mitbestimmung hat bisher schon einen wichtigen Beitrag zur Förderung einer wissensintensiven Produktion und eines ressourcenorientierten Ansatzes geleistet, indem sie den qualifizierten, verlässlichen und mitdenkenden Mitarbeiter stets gestärkt hat. Dies erfordert in Zukunft jedoch auch ein Umdenken in der Beziehung zwischen Gewerkschaften und Mittelstand. Dabei geht es besonders um ein Überdenken bzw. eine Neuorientierung der Kooperation

zwischen Gewerkschaften bzw. Gewerkschaftsvertretern und mittelständischen Unternehmen.

In diesem Zusammenhang stellt sich auch die Frage, ob die betriebliche Mitbestimmung entsprechend dem Betriebsverfassungsgesetz den Anforderungen des Leitbildes nachhaltiger Entwicklung noch gerecht wird. Eine am Erhalt des Unternehmens und an den Interessen der Beschäftigten ausgerichtete Betriebsratsarbeit sollte nicht mehr nur eine defensive Interessenvertretungspolitik der „Schadensbegrenzung“ sein. Im Zusammenhang nachhaltiger Entwicklung geht es auch um eine Neubewertung von natürlichen, wirtschaftlichen und sozialen Ressourcen und Innovationen. Eine Diskussion, wie dies im Betriebsverfassungsgesetz berücksichtigt werden könnte, steht noch aus.

3.1.1 Ökologische Nachhaltigkeit

Die Menschheit ist ohne eine bestimmte Qualität und Stabilität der Natur bzw. der ökologischen Systeme nicht überlebensfähig oder anders formuliert: Das ökonomische System kann für sich alleine nicht nachhaltig sein, da seine dauerhafte Existenz von dem Zusammenspiel der Wirtschaft mit dem ökologischen System abhängig ist. Obwohl das heute nicht mehr in Frage gestellt wird, hat die Natur teilweise schon ein Niveau der Übernutzung erreicht, die von der Menschheit verursacht wurde und die für die Menschheit – besonders für die nächsten Generationen – zunehmend bedrohlich wird.

Das gilt sowohl für den Abbau und die Nutzung von Rohstoffen als auch für die zunehmende Belastung durch Emissionen. Die wachsenden Bedrohungspotenziale erfordern es daher, das Verhältnis der Menschheit zu ihren natürlichen Lebensgrundlagen neu zu bestimmen und neu zu gestalten. Die ökologische Nachhaltigkeit fordert sowohl von der Politik, den Unternehmen als auch den Haushalten, aber auch von Verbänden wie den Gewerkschaften eine stärkere Anpassung an die Belastbarkeit ökologischer Systeme.

Hier gibt es in der Ökonomie die Kontroverse zwischen Vertretern der *schwachen* Nachhaltigkeit und jenen der *starken* Nachhaltigkeit. Es geht darum, ob langfristig, d. h. für die nächsten Generationen, nur der gesamte Kapitalbestand (Sach-

kapital plus Naturkapital) erhalten werden muss und entsprechend Naturkapital durch Sachkapital substituiert werden kann. Das wird von Vertreterinnen und Vertretern der Ökologischen Ökonomie jedoch grundsätzlich in Frage gestellt, wodurch auch quantitatives Wachstum weitgehend in Frage gestellt wird (starke Nachhaltigkeit). Die Ausbeutung der fossilen Energieträger wie auch der Rohstoffe wie Metalle hat eine Dimension erreicht, die zu einer zunehmenden Erschöpfung und damit auch zu Preissteigerungen führen wird.

Für Unternehmen und somit auch für mittelständische Unternehmen werden knappe Güter teurer. Damit ist zu erwarten, dass Unternehmen mit diesen Gütern sparsamer und effizienter umgehen. Auffällig hierbei ist, dass die Material- und Energieproduktivität in den vergangenen Jahrzehnten viel weniger als die Arbeitsproduktivität gestiegen ist. Das erklärt sich daraus, dass sich der Produktionsfaktor Arbeit viel stärker verteuert hat als Umweltgüter. Daher ist es notwendig, dass es zu einer Verteuerung von umweltrelevanten Ressourcen kommt, die jedoch durch mehr Ressourceneffizienz zumindest teilweise kompensiert werden kann. Mittelständische Unternehmen, die wettbewerbsfähig bleiben wollen, müssen darauf frühzeitig reagieren, indem sie verstärkt Techniken einsetzen, die eine höhere Ressourceneffizienz haben. In diesem Zusammenhang spricht man auch von umweltfreundlichen Technologien oder „green technologies“. Die Stärkung der Ressourceneffizienz, die positive Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung und die Beschäftigung eines mittelständischen Unternehmens hat, muss daher auch zum Gegenstand zwischen Arbeitnehmervertretern und der Unternehmensführung werden. Es handelt sich jedoch nicht nur um einen Kostenfaktor, da die Konsumenten und andere Stakeholder in zunehmendem Maße nachfragen, ob die Unternehmen umweltfreundlich produzieren bzw. umweltfreundliche Produkte herstellen.

3.1.2 Ökonomische Nachhaltigkeit

Die ökonomische Nachhaltigkeit zielt auf die Aufrechterhaltung einer gewünschten Lebensqualität im Zeitablauf ab. Das lässt sich im Rahmen eines

Indikatorensystems konkretisieren. Dies erfordert jedoch eine Änderung der dominierenden Produktionsweise und Konsumstile, die primär über Indikatoren wie das Bruttoinlandsprodukt bzw. das Pro-Kopf-Einkommen definiert sind. Eine gewünschte Lebensqualität erfordert neben der Erhaltung der materiellen auch die Erhaltung der immateriellen Lebensgrundlagen.

Einen anderen Zugang zu der ökonomischen Nachhaltigkeit bietet die Wachstumstheorie. Deren Kernaussage ist, dass im langfristigen Gleichgewicht eine Steigerung des Pro-Kopf-Wachstums besonders durch technischen Fortschritt und ein qualifiziertes Humankapital möglich ist. Hierzu gibt es in den Wirtschaftswissenschaften – wie schon kurz erwähnt – zumindest seit dem ersten Bericht an den *Club of Rome* „Grenzen des Wachstums“ eine intensive Kontroverse über die Notwendigkeit bzw. Wünschbarkeit hoher Wachstumsraten. In diesem Zusammenhang ist jedoch daran zu erinnern, dass in dem Bericht der *Brundtland-Kommission* die Relevanz des technischen Fortschritts und des wirtschaftlichen Wachstums besonders zur Armutsbekämpfung hervorgehoben wird.

Die Notwendigkeit wirtschaftlichen Wachstums wird jedoch nicht nur im Zusammenhang mit der Bekämpfung von Armut in Industrie- und Entwicklungsländern gesehen, sondern auch mit einem Bezug zur Beschäftigung (Wachstum als Voraussetzung für mehr Beschäftigung), dem staatlichen Budget (Wachstum als Voraussetzung zur Erhöhung des staatlichen Haushalts und der staatlichen Handlungsfähigkeit) und zur besseren Bewältigung des demografischen Wandels (immer weniger Erwerbstätige müssen für immer mehr ältere Menschen die Alterssicherung erwirtschaften).

Das führt zu der Frage, wie technischer Fortschritt auf die Inanspruchnahme der Produktionsfaktoren Arbeit, Sachkapital und natürliches Kapital wirkt. Geht man davon aus, dass der technische Fortschritt arbeits- oder kapitalvermehrend ist, während die Produktivität des natürlichen Kapitals nicht bzw. nicht in gleichem Maße steigt, erfordert Wachstum einen höheren Einsatz natürlicher Ressourcen bzw. eine höhere Beanspruchung der Aufnahmekapazität der Umwelt. Langfristig führt das zu einer Überlastung der Um-

welt. Durch einen umweltorientierten technischen Fortschritt kann es aber auch zu einer Entkopplung von Wachstum und der Nutzung des natürlichen Kapitals bzw. der Natur als Senke (Belastbarkeit der Umwelt mit Emissionen) kommen. Die Entkopplung kann neben technischen Innovationen auch durch soziale und institutionelle Innovationen verstärkt werden.

Ökonomische Nachhaltigkeit zielt bei Unternehmen auf den langfristigen wirtschaftlichen Erfolg, d. h. auf eine langfristige und möglichst kontinuierliche Gewinnerzielung ab. Gleichzeitig ist zu vermeiden, dass in einem mittelständischen Unternehmen zu viele Finanzmittel (z. B. für private Zwecke) entzogen werden, was sich auf die Eigenkapitalbasis negativ auswirkt. Das stellt heute bei einer erheblichen Anzahl von Personenernternehmen ein Problem dar. In diesem Zusammenhang ist auch von Bedeutung, dass Unternehmen mit kooperativen Arbeitsformen und flachen Hierarchien eine höhere Produktivität als andere Unternehmen haben. Das erklärt sich daraus, dass sich die Beschäftigten und ihre kodifizierte Interessenvertretung ernst genommen fühlen. Sie sind dann stärker darum bemüht, neue Ideen in das Unternehmen einzubringen und die Unternehmensziele effizient umzusetzen.

Eine weitere Anforderung nachhaltiger Entwicklung an mittelständische Unternehmen ist eine effiziente und ökologisch ausgerichtete Investitionspolitik. Hier geht es darum, zunehmend integrierte Umwelttechnologien, d. h. solche Technologien, die Umweltbelastungen schon im Produktionsprozess vermeiden, einzuführen. Sie sind ökologisch und ökonomisch effizienter als additive Technologien (z. B. Filteranlagen, die am Ende des Produktionsprozesses angebracht werden). Integrierte Umwelttechnologien erfordern bei ihrem Einsatz zu Beginn oft eine Umstellung des Produktionsprozesses. In der mittleren Perspektive führen sie jedoch nicht nur zu einer höheren ökologischen, sondern auch zu einer höheren ökonomischen Effizienz, d. h. zu Kosteneinsparungen. Ein weiteres Gebot nachhaltiger Entwicklung ist die Berücksichtigung der Erwartungen der Stakeholder (Mitarbeiter, Lieferanten, Kunden, aber auch Vertreter von Behörden). Das erleichtert bzw. verbessert den Produktions- und Absatzprozess und verringert somit die Kosten.

Ein wesentliches Problem bei der Umsetzung nachhaltiger Entwicklung begründet sich aus der mangelnden personellen und finanziellen Ausstattung vieler mittelständischer Unternehmen, was für Großunternehmen in der Regel kein Problem darstellt. Die große Mehrzahl mittelständischer Unternehmen erkennt sehr wohl die wachsende Relevanz nachhaltiger Entwicklung bzw. von Corporate Social Responsibility (CSR) für den Mittelstand (vgl. hierzu Kapitel 5). Daraus begründet sich auch eine grundsätzliche Bereitschaft, sich der Verantwortung zu stellen. Hier sind die Verbände bzw. Kammern des Mittelstandes mit Konzepten und Beratung gefragt, was teilweise schon wahrgenommen bzw. angeboten wird. Zu nennen ist u. a. das BVMW – Deutsche Forum Nachhaltiger Mittelstand. Aber auch privatwirtschaftliche Banken und die Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW) sollten hier verstärkt Förderprogramme anbieten, die den Bedürfnissen mittelständischer Unternehmen angepasst sind, d. h. mit mittelständischen Unternehmen zusammen entwickelt werden.

Weiterhin gibt es relevante unternehmensexterne Rahmenbedingungen. Eine wichtige ökonomische Ressource, von der Unternehmen elementar abhängig sind, ist Finanzkapital. Die bundesweite Basel-II-Diskussion der letzten Jahre zeigt, dass der Zugang von mittelständischen Unternehmen zu den Finanzquellen erschwert ist. Das hat sich in der Finanzkrise verschärft. Ob Basel III hier eine Verbesserung bringt, ist zu bezweifeln. Daher gilt allgemein: Finanzkapital wird für den Mittelstand immer knapper. Aber auch die Leistungsfähigkeit von Lieferanten und eine funktionierende Supply Chain sind wichtige Ressourcen ebenso wie die Konsumfähigkeit und Konsumbereitschaft der Konsumenten. Hier werden immer stärker nachhaltige Produktionsprozesse und Produkte nachgefragt, wodurch dann die Wettbewerbsfähigkeit bestimmt wird.

Das langfristige Überleben von mittelständischen Unternehmen ist gegenwärtig – wie schon erwähnt – am deutlichsten durch den knappen Zugang zu Fremdkapital bedroht. Mittelständische Unternehmen müssen daher in die Lage versetzt werden, die Spielregeln des Finanzmarktes zu verstehen und in ihrem Sinne anwenden zu können. Das interne und externe Rechnungswesen muss darauf ausgerichtet werden. Hierzu gibt es bereits

Fortbildungsveranstaltungen von Kammern und Hochschulen. Es wäre aber auch denkbar, dass Banken mit mittelständischen Unternehmen Kriterien für Finanzierungsmodelle im Kontext nachhaltiger Entwicklung entwickeln. Ein weiteres Bedrohungspotenzial vieler mittelständischer Personenunternehmen ist der Mangel eines geeigneten Nachfolgers. So gibt es schon heute viele mittelständische Unternehmen, deren weitere Existenz bedroht ist. Auch hier sollte es vermehrt Aktivitäten und Seminare geben, wie die Nachfolgeproblematik gelöst werden kann.

Es ist jedoch zu berücksichtigen, dass viele Nachwuchskräfte mit dem Leitbild nachhaltiger Entwicklung nicht in ausreichendem Maße vertraut sind und insofern nicht in der Lage sind, qualifizierte Nachhaltigkeitskonzepte zu entwickeln. Hier gibt es bisher in den bekannten Bildungsinstitutionen ein Qualifizierungsdefizit (Hochschulen, Berufsakademien und Berufsschulen). Erste Hochschulen erkennen jedoch dieses Defizit und führen nachhaltige Entwicklung verstärkt in Lehre und Forschung ein, was jedoch beschleunigt werden sollte. Das gilt auch für andere Bildungseinrichtungen. Die ökonomische Nachhaltigkeit weist somit bei mittelständischen Unternehmen noch einen großen Förderbedarf auf. Daher wäre weiterhin wünschenswert, wenn auch Kammern und Interessenverbände, aber auch Gewerkschaften in diesem Zusammenhang ihre Möglichkeiten aktiv wahrnehmen würden. Es muss also wahrgenommen werden: Die anstehenden Anforderungen nachhaltiger Entwicklung können von den mittelständischen Unternehmen nicht alleine geleistet werden, sondern nur über eine Vernetzung mit anderen Akteuren, die bereits genannt wurden.

3.1.3 Soziale Nachhaltigkeit

Neben der ökologischen und ökonomischen Nachhaltigkeit wird zunehmend die Forderung nach sozialer Nachhaltigkeit und damit nach dem Erhalt des Sozialkapitals gestellt. Obwohl die soziale Nachhaltigkeit eine wachsende Aufmerksamkeit erfährt, wurde sie bisher inhaltlich noch nicht in dem Maße konkretisiert bzw. ausgestaltet wie die beiden anderen Nachhaltigkeitsdimensionen. Ein weitverbreiteter Zugang zur sozialen Nachhaltigkeit ist das *Sozialkapital*. Dieses in den Sozialwis-

senschaften schon länger verbreitete Konzept hat in den Wirtschaftswissenschaften erst spät Einzug gehalten.

Unter Sozialkapital wird allgemein der Bestand an sozialen Netzwerken, vertrauens- und kooperationsfördernden Werten einer Gesellschaft verstanden. Diese sind für den Zusammenhalt (Kohäsion) bzw. die Stabilität einer Gesellschaft von großer Bedeutung. Je größer die Konflikte und die sozialen Spannungen in einer Gesellschaft sind, umso größer wird auch die Instabilität, die sich auf die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes negativ auswirkt. Das hat dann auch für den Mittelstand negative Folgen. Es wurde bereits begründet, wie wichtig eine positive Grundstimmung in einer Region, aber auch national für den wirtschaftlichen Erfolg des Mittelstandes ist.

Sozialkapital weist verschiedene Dimensionen auf, die mit dem Leitbild nachhaltiger Entwicklung in Einklang stehen. Hierbei werden in der Regel vier Dimensionen unterschieden:

- Die soziale Integration gesellschaftlicher Gruppen, aber auch von Unternehmen;
- horizontale soziale Verbindungen innerhalb von Gemeinschaften wie beispielsweise mittelständische Unternehmen mit ihren Stakeholdern;
- die Beziehung zwischen Staat und Zivilgesellschaft;
- die Qualität der Regierungsinstitutionen.

Betrachtet man die vier Dimensionen, so geht es beispielsweise um die Existenz eines transparenten und für alle gleichermaßen zugänglichen Rechtssystems, in dem alle gleich behandelt werden. Es ist weiterhin eine funktionsfähige Wirtschaftsordnung, die sich durch Chancengleichheit und die Möglichkeit, diese auch zu verwirklichen, auszeichnet. Es geht schließlich um die Gewährleistung demokratischer Grundfreiheiten.

Zunächst assoziiert man bei Unternehmen mit sozialer Nachhaltigkeit den verantwortungsvollen Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Das gilt auch für die Unternehmen, die in der globalen Lieferkette an der Wertschöpfung beteiligt sind. Hier gibt es aus der Perspektive von Unternehmen jedoch noch ein großes Potenzial, damit der Umgang mit den Menschen im Arbeitsleben, aber auch mit anderen Stakeholdern rücksichtsvoller wird. Diese Forderung ist nicht neu. Durch die soziale Nachhaltigkeit kommt jedoch

für Unternehmen aus ihrem eigenen Interesse heraus noch eine weitere Dimension hinzu: den Erhalt der sozialen Ressourcen. Hierbei geht es um die Ressourcen, die von der Gesellschaft den Unternehmen zur Verfügung gestellt werden. Als Beispiele für diese Ressourcen sind – wie schon erwähnt – Bildung, Vertrauen, Legitimation und Rechtssicherheit zu nennen.

Bisher galt es als selbstverständlich, dass gesellschaftliche Institutionen wie Familien, Bildungseinrichtungen, Kirchen, Medien und Gerichte kompetente und verlässliche Arbeitskräfte bereitgestellt und ein unternehmensfreundliches Umfeld geschaffen haben. Man könnte auch feststellen: die Gesellschaft hat den Unternehmen Arbeitskräfte bisher überwiegend kostenlos zur Verfügung gestellt. Schon heute und besonders in Zukunft müssen sich Unternehmen in noch stärkerem Maße an der Sicherung sozialer Ressourcen aktiv beteiligen. Es geht beispielsweise um die Frage, wie man Jugendliche mit sozialen Defiziten, was besonders von mittelständischen Unternehmen beklagt wird („mehr und mehr Jugendliche sind zu nichts zu gebrauchen“) besser in das Arbeitsleben integrieren kann. Da es sich jedoch um immaterielle Ressourcen handelt, können sie nicht auf Märkten angeboten oder erworben werden.

Daher ist die Sicherung sozialer Nachhaltigkeit für viele mittelständische Unternehmen ein relativ neues Thema. Auch hier gilt es, traditionelle Kooperationsformen zwischen Arbeitnehmervertretern und Unternehmensführung – wie schon aufgezeigt – neu zu überdenken und neu zu orientieren. Die traditionelle Beziehung, die primär auf Konfrontation (gegensätzliche Interessenlagen) ausgerichtet ist, muss zugunsten einer konstruktiven Kooperation aufgegeben werden, um gemeinsam die aufgezeigten Herausforderungen bewältigen zu können. Dabei sollten betriebliche Mitbestimmung durch das Leitbild nachhaltiger Entwicklung ergänzt werden. Betriebliche Mitbestimmung muss dadurch – wie häufig befürchtet – nicht ausgehöhlt werden. Betrachtet man das im Zusammenhang mit Bildung, so geht es hier nicht nur um Berufsausbildung, sondern auch um Allgemeinbildung und lebenslanges Lernen.

Ein Problem in diesem Zusammenhang ist, dass es in bestimmten Bereichen einen Fachkräftemangel und einen Mangel an Hochschulabsol-

venten (z. B. Ingenieurwesen, Informatik) gibt. Diese quantitativen und qualitativen Defizite wird der Staat nicht alleine bewältigen können. Hier stellt sich die Frage, welchen Beitrag die mittelständischen Unternehmen zur Verringerung dieser Probleme leisten können bzw. leisten sollten. Ein Ansatz im Sinne der Dekade der Bildung für Nachhaltigkeit ist, die Bildungskette zu überdenken.

Der Mittelstand sollte hier in einem Dialog mit Staat und Gewerkschaften überlegen, ob und wie die Bildungskette ergänzt oder sogar neu gestaltet werden könnte und wie das Thema nachhaltige Entwicklung hier eingeführt werden sollte. Dies beginnt mit der frühkindlichen Erziehung und geht über die schulische zur beruflichen Ausbildung bzw. dem Studium bis zur Fort- und Weiterbildung. Dabei geht es sowohl um die Förderung der Chancengleichheit bzw. die Verbesserung der Verwirklichungsmöglichkeiten der Chancengleichheit, wie es Amartya Sen fordert, aber auch um die Förderung sozialer Innovationen durch gezielte Forschungsprogramme.

3.2 Die Beziehungen der drei Dimensionen zueinander

Die inhaltliche Abgrenzung der drei Dimensionen gibt noch keine Auskunft über deren Beziehung zueinander. Weiterhin stellt sich die Frage nach der optimalen Bewirtschaftung der drei Kapitalarten „ökologisches, ökonomisches und soziales Kapital“, die zu einem Optimum menschlichen Wohlergehens führen soll. Daher ist es wichtig, die Komplementarität der Kapitalarten aufzuzeigen. Auffällig in diesem Zusammenhang ist, dass die Beziehung zwischen ökologischem und ökonomischem Kapital in der Literatur umfassend behandelt wird, nicht aber die Beziehung zum sozialen Kapital. Bei der Beziehung zwischen ökologischem und ökonomischem Kapital geht es darum, erfolgreiches Wirtschaften in die Grenzen ökologischer Systeme zurückzuführen. Es muss zu einem langfristigen Gleichgewicht kommen, indem z. B. die Assimilationsgrenzen von klimaschädlichen Emissionen festgelegt werden. In einem umfassenderen Nachhaltigkeitsverständnis könnten auch verstärkt Programme zur Verringerung der Jugendkriminalität entwickelt werden.

In der neueren Diskussion wird jedoch zunehmend die Rolle des sozialen Kapitals für die Erhaltung, die Akkumulation und Produktivität anderer Kapitalarten wie Sachkapital, Naturkapital und Humankapital aufgezeigt. Das lässt sich exemplarisch verdeutlichen: Saubere Luft und sauberes Wasser verbessern die menschliche Gesundheit und die Produktivität von Humankapital. Aber auch eine qualifizierte Bildung erhöht die Stabilität der Gesellschaft und fördert die Verfügbarkeit von Humankapital für den Mittelstand. Daraus lässt sich ableiten, dass die Synergien aus der Komplementarität von zwei oder mehr Kapitalarten die Lebensqualität erhöhen. Eine weitere Anforderung, die das Leitbild nachhaltiger Entwicklung explizit aufweist, ist die intra- und intergenerationelle Gerechtigkeit, die sich durch die drei Dimensionen durchzieht.

3.3 Problemlösungsansätze für die Nachhaltigkeit

Die drei bekannten Problemlösungsansätze Effizienz Strategie, Konsistenz Strategie und Suffizienz Strategie haben bisher einen starken Bezug zur ökologischen Dimension. Die ökologische Dimension ist bis heute besonders durch die exzessive Ressourcen- bzw. Stoffentnahme aus den Ökosystemen und die intensiven Stoffeinträge in die Ökosphäre belastet. Dadurch wird die Produktions- und Absorptionsfähigkeit gefährdet, was auch zu einer Beeinträchtigung der ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeit führt.

Bisher haben besonders die Industrieländer die Umweltprobleme verursacht, die jedoch von den wirtschaftlich aufstrebenden Entwicklungsländern wie Brasilien, China und Indien verschärft werden. Um die dauerhafte Versorgung mit natürlichen Rohstoffen zu gewährleisten und die Überlastung der Ökosphäre zu vermeiden, bieten sich verschiedene Strategien an. Es lassen sich drei komplementäre Leitstrategien unterscheiden. Das bedeutet, dass sich die drei Strategien gegenseitig ergänzen. Somit ist jede einzelne Strategie ein notwendiges, aber kein hinreichendes Element nachhaltigen Wirtschaftens.

3.3.1 Die Effizienz Strategie

Die Effizienz Strategie sieht die Steigerung der Ressourceneffizienz bzw. Ressourcenproduktivität und damit auch eine Entlastung der Aufnahmekapazität vor und ist von allen drei Leitstrategien am weitesten operationalisiert. Sie ist die wichtigste nationale und in der Breite wirksamste Strategie für mehr Rohstoffsicherheit. Die Effizienz Strategie weist aufgrund der ökonomisch-ökologischen Vorteilhaftigkeit hinsichtlich der Steigerung der Ressourcensicherheit und der Entlastung der Aufnahmekapazität in der Wirtschaft die höchste Bedeutung als Strategie für die nachhaltige Entwicklung auf. Insofern hat sie einen konkreten Bezug zur Ökoeffizienz.

Die ökonomische Vorteilhaftigkeit der Effizienz Strategie wirkt sich für Unternehmen in einer Kostenreduktion aus, die zu einer Sicherung oder zum Ausbau von Arbeitsplätzen beitragen kann. Die Kostenreduktion kann für viele Bereiche im Unternehmen verwendet werden: Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Verbesserung der sozialen Rahmenbedingungen im Unternehmen wie sportliche Aktivitäten für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Auszeichnungen für innovative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die Bedeutung dieser Zusammenhänge wird in vielen mittelständischen Unternehmen – wie schon erwähnt – noch nicht in ausreichendem Maße erkannt. Daher ist noch ein entsprechender Fortbildungsbedarf wünschenswert. Die nationale Vorteilhaftigkeit der Effizienz Strategie lässt sich darüber hinaus noch als geopolitische Krisenprävention einordnen: Es sollen kriegerische Konflikte wegen der wachsenden Ressourcenknappheit (Wasser und Rohstoffe) vermieden werden. Daher verfolgt auch die bundesdeutsche Nachhaltigkeitsstrategie ausdrücklich die Effizienz Strategie.

Die Effizienz Strategie entspricht am ehesten dem Business Case eines Nachhaltigen Wirtschaftens. An der Effizienz Strategie wird jedoch oft der „Technikoptimismus“ kritisiert. Daher sind für eine ökologische Nachhaltigkeit absolute Mengen-Reduktionsziele unabdingbar und technischer Fortschritt durch „Lebensstil-Innovationen“ zu ergänzen. Das bedeutet, dass man sich nicht nur die Produktionsbedingungen anschau-

en muss, sondern auch die Konsummuster bzw. -gewohnheiten in die Betrachtung mit einbezieht. Das bedeutet, dass die mittelständischen Unternehmen nur mit den Konsumenten gemeinsam einen wichtigen Beitrag zur Effizienz Strategie beitragen können.

3.3.2 Die Konsistenz Strategie

Die Konsistenz Strategie beinhaltet die Forderung, dass die Stoff- und Energieströme aus menschlichen Aktivitäten mit den Strömen natürlicher Herkunft verträglich sein müssen. Die Einwirkungen der Menschen auf die Umwelt sollen also nicht mit den natürlichen Abläufen in Konflikt geraten. Die technischen Abläufe müssen daher so organisiert werden, dass es idealtypischer Weise in der Technosphäre, wie in der Natur, nur weiterverwertbare Produkte gibt und somit keine Abfälle entstehen. Ist dies nicht möglich, sollen naturfremde Stoffe in geschlossenen Kreisläufen wiedergewonnen werden. Ist auch dies nicht möglich, sollen sie nicht weiter verwendet werden. Das setzt bei mittelständischen Unternehmen einen Bewusstseinswandel voraus.

Das Ziel ist also nicht, erneuerbare Ressourcen wie Kohle oder Öl zu rationieren (Suffizienz) oder zu rationalisieren (Effizienz), da auf diesem Wege der Substanzverzehr verringert, nicht aber aufgehoben werden kann. Die Konsistenz Strategie soll den Verbrauch nichterneuerbarer Ressourcen verringern oder sogar ganz vermeiden (Substitution durch andere Ressourcen), um zu gewährleisten, dass eine wachsende Bevölkerung dauerhaft überleben kann. Daher ist eine Operationalisierung der Umwelteinwirkungen erforderlich, da die Leitregeln in Bezug auf die Wirklichkeit zunächst nur „leere Worthülsen“ darstellen. In manchen Fällen tritt die paradoxe Situation ein, dass die Verletzung ökologischer Leitregeln zielführender als deren strikte Befolgung sein kann. Das ist beispielsweise der Fall, wenn ein lokales Ökosystem, z.B. eine Kulturlandschaft, auf bestimmte Immissionen oder Bewirtschaftungsformen angewiesen ist.

Bei der Konsistenz Strategie muss es also darum gehen, die Produktions- und Konsummuster langfristig umzustellen, was eine besonders engagierte und vorausschauende Innovationspolitik

sowie die Abstimmung und Gestaltung komplexer Innovationssysteme voraussetzt. Dementsprechend verlangt die Konsistenz Strategie nach einem breiten politischen Ansatz, der über die Förderung einzelner Technologien hinausgeht und auch soziale Aspekte wie Akzeptanz (beispielsweise Abfallsysteme mit einer Vorsortierung im Haushalt und in Unternehmen) berücksichtigt.

Unternehmen stehen unter Berücksichtigung einer sich verschärfenden Ressourcenverfügbarkeit vor großen Herausforderungen. Einerseits müssen sie oft unter wachsender Wettbewerbsintensität auf ihren Märkten erfolgreich sein. Andererseits müssen sie, um erfolgreich zu bleiben, immer mehr in ihre ökologischen und sozialen Ressourcenquellen investieren. Schließlich dürfen sie dabei ihre finanziellen Möglichkeiten nicht überfordern. Das kann zu einem Wandel des Produkt- und Dienstleistungsportfolios führen, was langfristig nur durch Anpassungsstrategien möglich ist. Es geht also im Rahmen eines Nachhaltigkeitsmanagements darum, die aufgezeigten Herausforderungen so zusammenzuführen, dass es zu keiner Überforderung kommt. Sie müssen daher auf diese Entwicklung vorbereitet sein.

3.3.3 Die Suffizienz Strategie

Es gibt bis heute eine intensive Kontroverse über die Notwendigkeit der Suffizienz Strategie. Von den Kritikern wird oft argumentiert, dass die Effizienz Strategie die Umweltprobleme über den umwelttechnischen Fortschritt lösen wird. Die Befürworter der Suffizienz Strategie nehmen die entgegengesetzte Position ein, die im Folgenden näher ausgeführt wird: Es wird die schon in der Einführung zu Abschnitt 3.2 vorgetragene Position vertreten, dass die drei Strategien zur Bewältigung der Umweltprobleme und der damit verbundenen ökonomischen und sozialen Probleme gemeinsam zur Wirkung gebracht werden müssen.

Ohne die Umsetzung der Suffizienz Strategie droht die Gefahr, dass die Effizienzgewinne durch Reboundeffekte kompensiert oder gar überkompensiert werden. Ein Umstieg vieler Konsumenten auf Biofleisch mag für die Konsumenten gesünder

sein. Dadurch wird die Menge an Methangas jedoch nicht reduziert. Sie lässt sich nur dadurch reduzieren, dass besonders Menschen in Industrieländern weniger Fleisch essen. Ein weiteres Beispiel: Die verschiedenen Autogenerationen der vergangenen Jahrzehnte zeichnen sich tendenziell durch einen relativ geringeren Verbrauch von Benzin/Dieselmotorkraftstoff aus. Die Reduktion von Kraftstoff wird jedoch durch mehr gefahrene Kilometer überkompensiert. Somit ist der relative Ressourcenverbrauch für die Senkung des absoluten Ressourcenverbrauchs unabdingbar, jedoch nicht hinreichend.

Die Herstellung von Produkten kann also durchaus ressourceneffizient sein. Leisten sie jedoch keinen Beitrag zur Wohlfahrt einer Gesellschaft, sollten sie nach der Suffizienz Strategie nicht mehr hergestellt werden. Die Wohlfahrtssteigerung ist somit nicht mit dem Indikator Bruttoinlandsprodukt zu messen, sondern mit einem Indikator, der die Lebensqualität widerspiegelt. Dafür ist eine weitreichende Änderung der Konsummuster notwendig, die sowohl auf Ressourceneffizienz als auch Ressourcensuffizienz basiert. In diesem Zusammenhang ist die Maxime „nutzen statt besitzen“ von großer Bedeutung. Die Durchsetzung der Suffizienz Strategie erfordert sowohl neue Regularien als auch Anreize (z. B. steuerliche Anreize).

Die Suffizienz Strategie fordert also ökologie- und sozialverträgliche Obergrenzen für die Ökonomie bzw. das Wirtschaftswachstum, um die ökologischen Belastungsgrenzen der ökologischen Systeme einhalten zu können. Hierbei geht es um die Auffassung, wonach ein verminderter Ressourcen- und Umweltverbrauch auch ein zufriedenstellendes (suffizientes) Leben ermöglicht. Ansatzpunkte hierfür sind ein entsprechender Bewusstseinswandel der Menschen und die sich daraus begründende Veränderung der Lebensführung, wozu auch ein neues Wirtschaftsparadigma gehört. Unter dem Motto „weniger ist mehr“ zeigt sich die Überzeugung, „Entschleunigung“ und ein reflektierter Umgang mit materiellen Zwängen fördert die Lebensqualität.

4. Unterschiedliche Konzeptionen nachhaltiger Entwicklung für mittelständische Unternehmen

Im Zusammenhang mit dem Leitbild nachhaltiger Entwicklung gibt es für mittelständische Unternehmen verschiedene Konzeptionen, die sich dadurch auszeichnen, dass sie unterschiedlich weit gefasst sind. Hierbei handelt es sich um die Konzeptionen

- Corporate Social Responsibility;
- Corporate Citizenship;
- Corporate Governance.

Die umfassendste Konzeption ist Corporate Social Responsibility. Hierbei handelt es sich um das Nachhaltigkeitskonzept, das von der Europäischen Kommission für die Unternehmen in der EU entwickelt wurde. Es basiert – wie auch die Umweltpolitik der EU allgemein – auf dem Prinzip der Freiwilligkeit, was vielfach kritisiert wird. Dabei ist jedoch zu bedenken, dass es von den Stakeholdern mittelständischer Unternehmen zunehmend eingefordert wird. Die beiden anderen Konzeptionen betreffen ergänzend hierzu nicht das Unternehmen im engeren Sinne, sondern die gesellschaftliche Dimension des Unternehmens. Im Folgenden werden die drei Konzeptionen kurz vorgestellt.

4.1 Corporate Social Responsibility

Das Leitbild nachhaltiger Entwicklung fand in dem Konzept Corporate Social Responsibility, das die Europäische Kommission als freiwilliges Konzept für Unternehmen entwickelte, seine Konkretisierung. Mit Corporate Social Responsibility (CSR) erweitern Unternehmen ihre Verantwortung, indem die Anliegen der betrieblichen und außerbetrieblichen Anspruchsgruppen („Stakeholder“) in der Unternehmenspolitik berücksichtigt werden. Die wirtschaftliche Verantwortung des Unternehmens wird für den eigenen

Fortbestand daher um ökologische und soziale Aspekte ergänzt. CSR umfasst somit, analog zum nachhaltigen Wirtschaften, die drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales und leistet somit einen Beitrag zur Nachhaltigen Entwicklung: CSR sorgt für eine gerechte Aufteilung und Nutzung der wirtschaftlichen, natürlichen und sozialen Ressourcen sowohl in der Gegenwart als auch gegenüber zukünftigen Generationen.

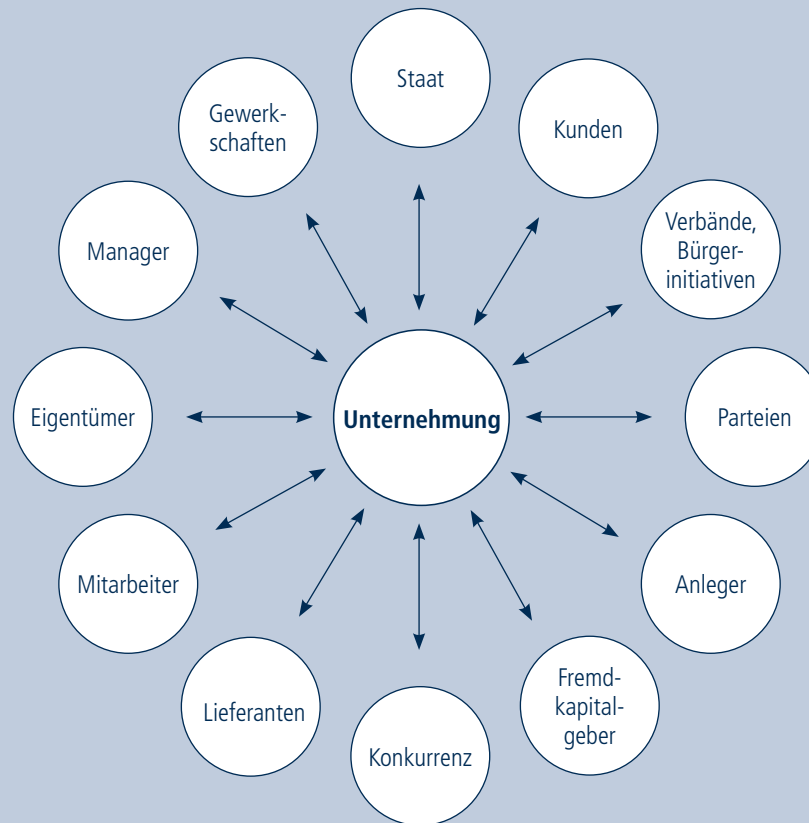
Für ein verantwortungsvolles, nachhaltig wirtschaftendes Unternehmen stellen sich folgende Aufgaben:

- Sich für das kurz- und langfristige Wohl des Unternehmens engagieren;
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortungsvoll behandeln;
- Arbeitsplätze erhalten und möglichst neue schaffen;
- Umweltbelange und Verbraucherwünsche so gut wie möglich berücksichtigen;
- sich für die soziale Umwelt engagieren und gesellschaftliche Verantwortung übernehmen;
- die Anliegen der Stakeholder berücksichtigen.

In der folgenden Abbildung wird die Vielzahl und Vielfalt der Stakeholder von Unternehmen aufgezeigt. Es handelt sich um ein komplexes Geflecht, das auch an mittelständische Unternehmen steigende Anforderungen stellt.

Das aktive Umsetzen von CSR ist ein Gewinn für die wirtschaftliche, ökologische und soziale Performance eines Unternehmens. Das zahlt sich für das Unternehmen aus und sichert über den Unternehmensfortbestand auch die Ansprüche und Bedürfnisse der Stakeholder. Führende Unternehmen haben die Vorteile von CSR längst erkannt. Ihnen fehlt aber häufig noch ein griffiges Konzept, insbesondere zur Messung und stetigen Weiterentwicklung. Das gilt besonders für mittelständische Unternehmen.

Abbildung 4:

Das Unternehmen und seine Stakeholder

Die Europäische Kommission unterscheidet bei ihrer Abgrenzung von Corporate Social Responsibility noch zwischen einer internen und einer externen Dimension. Zur internen Dimension zählen vier Bereiche:

- Humanressourcenmanagement;
- Arbeitsschutz;
- Anpassung an den Wandel;
- Umweltverträglichkeit und Bewirtschaftung natürlicher Ressourcen.

Zu der externen Dimension gehören nach dem EU-Grünbuch folgende Bereiche:

- Lokale Gemeinschaften;
- Geschäftspartner;
- Zulieferer und Verbraucher (Kunden) und
- Menschenrechte und der globale Umweltschutz.

Im Zusammenhang mit der externen Dimension ist Corporate Citizenship als Teilbereich von CSR einzuordnen. Hierbei geht es um den gesellschaft-

lichen Bezug von Unternehmen. CSR fordert somit von mittelständischen Unternehmen die Entwicklung und Umsetzung eines Nachhaltigkeitsmanagements, das sowohl die interne als auch externe Dimension berücksichtigt. Dabei bieten sich vielfältige Möglichkeiten, die verschiedenen Stakeholder mit einzubeziehen bzw. deren Erwartungen zu berücksichtigen.

4.2 Corporate Citizenship

Die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen wird heute sowohl in der Wissenschaft als auch in der Politik umfassend diskutiert. Dabei geht es um den wechselseitigen Nutzen aller beteiligten Partner, um dadurch auch gesellschaftliche Innovationen auf den Weg zu bringen. Obwohl der Begriff „Corporate Citizenship“ sowohl in der wissenschaftlichen als auch politischen

Diskussion nicht einheitlich verwendet wird, gibt es doch ein breites gemeinsames Verständnis.

Unternehmen engagieren sich als „gute Bürgerin“ oder „guter Bürger“ für das Gemeinwohl: Unternehmen übernehmen eine zusätzliche gesellschaftliche Verantwortung. Danach sehen sich Unternehmen als Teil der Gesellschaft, in der sie sich wie ein guter Bürger engagieren. Hierbei ist jedoch festzustellen, dass die Diskussion um gesellschaftlich verantwortliche Unternehmensführung und gesellschaftsbezogenes Engagement gerade in Deutschland nicht neu ist. Eine Reihe von deutschen Unternehmen hat bereits Ende des 19. Jahrhunderts ein beachtliches Engagement sowohl für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch für die Gesellschaft aufgebracht.

Corporate Citizenship bedeutet also ein über die eigentliche Geschäftstätigkeit hinausgehendes Engagement des Unternehmens zur Verringerung bzw. Lösung sozialer Probleme im lokalen, d.h. meist kommunalen Umfeld des Unternehmens. Dabei umfasst Corporate Citizenship Spenden und Sponsoring (Corporate Giving), die Gründung von gemeinnützigen Unternehmensstiftungen (Corporate Foundations) und ein Engagement für soziale Zwecke unter Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Corporate Volunteering). Dabei gibt es sowohl uneigennützige Aktivitäten als auch Aktivitäten mit einem wirtschaftlichen Eigennutz. Es geht also nicht nur um die finanzielle Unterstützung von sozialen Projekten, sondern auch um materielle Beiträge z.B. in Form von Sachspenden oder die Überlassung bzw. die Freistellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (Corporate Volunteering).

Eine weitere Konkretisierung findet CC in dem Corporate Citizenship Mix, bei dem es um neun Instrumente geht, die von Unternehmen in der Praxis bereits eingesetzt werden. Mittelständische Unternehmen können grundsätzlich alle neun Instrumente einsetzen:

- *Unternehmensspenden (Corporate Giving):*
Hierbei handelt es sich um ethisch motiviertes, selbstloses Überlassen, Spenden oder Zustiften von Finanzmitteln oder Sachmitteln.
- *Sozialsponsoring (Social Sponsoring):*
Es geht um gängige Maßnahmen des Sponsoring als ein Geschäft auf Gegenseitigkeit. Ein Unternehmen sponsert eine soziale bzw. ge-

meinnützige Organisation, die im Gegenzug Werbung für das Unternehmen tätigt. Hierbei entstehen für das Unternehmen neue Kommunikationskanäle und für die gemeinnützige Organisation neue Finanzierungswege.

- *Zweckgebundenes Marketing (Cause Related Marketing):*
Es ist ein Marketing Instrument, bei dem der Kauf eines Produktes bzw. einer Dienstleistung damit beworben wird, dass das Unternehmen einen Teil des Erlöses an soziale oder ökologische Projekte spendet.
- *Unternehmensstiftungen (Corporate Foundations):*
Stiftungen, die von Unternehmen gegründet werden, verfolgen meist einen gemeinnützigen Zweck, der vom Stifter bestimmt wird. Stiftungen unterscheiden sich von Spenden insofern, als Stiftungsgründungen langfristig angelegt sind, um ein Projekt dauerhaft zu fördern. Hervorzuheben ist hierbei, dass in zunehmendem Maße mittelständische Unternehmen Stiftungen gründen.
- *Gemeinnütziges Arbeitnehmerengagement (Corporate Volunteering):*
Unternehmen stellen in diesem Zusammenhang sozialen oder Umweltorganisationen das Know-How und das Wissen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Verfügung. Ein Beispiel hierfür ist der vom Malteser Hilfsdienst organisierte „Social Day“. An diesem Tag werden durch die Beschäftigten von Frankfurter Unternehmen Aufgaben in regionalen sozialen Einrichtungen abgearbeitet. Das wäre ohne das Engagement der Unternehmen nicht zu verwirklichen.
- *Auftragsvergabe an soziale Organisationen (Social Commissioning):*
Ein Beispiel hierfür ist, dass Unternehmen Behinderteneinrichtungen unterstützen, indem sie Aufträge an diese vergeben. Diese sozialen Einrichtungen bzw. Organisationen werden durch die Auftragsvergabe unterstützt.
- *Gemeinwesen Joint Venture (Community Joint Venture bzw. Public-Private-Partnership):*
Hierbei handelt es sich um eine gemeinsame Unternehmung von einer gemeinnützigen Organisation und einem privatwirtschaftlichen Unternehmen, in die beide Partner Ressourcen

und Know-How einbringen. Keiner der beiden Partner könnte die Aufträge alleine durchführen.

- *Lobbying für soziale Anliegen (Social Lobbying):* Hierbei geht es um den Einsatz von Kontakten und Einfluss des Unternehmens, um die Ziele gemeinnütziger Organisationen oder sozialer Gruppen zu unterstützen.
- *Soziales Risiko-Kapital (Venture-Philanthropie):* Unternehmen unterstützen gemeinnützige Organisationen, indem sie diesen zeitlich befristet und für ein bestimmtes Vorhaben Finanzmittel zur Verfügung stellen. Weiterhin unterstützen Unternehmen die Organisation in der Zeit der Projektrealisierung mit eigenem Know-How.

Corporate Citizenship wird jedoch nicht grundsätzlich positiv bewertet. So wird von Kritikern immer wieder bemängelt, dass es sich oft nur um punktuell Engagement ohne nachhaltige Wirkung handelt. Es wird auch kritisiert, dass es sich hierbei um Ablenkungsmanöver handele, die von schlechtem Image entlasten sollen. Teilweise wird auch kritisch angemerkt, dass die gewählten Tätigkeitsfelder besser in staatlicher oder kirchlicher Verantwortung realisiert werden sollten. Einige fordern Unternehmen in diesem Kontext auch dazu auf, als „guter (Unternehmens-)Bürger“ in einem weiteren Sinne tätig zu sein, wozu auch eine aktive Mitwirkung in der Politik bzw. in der Branche gehört. Aktivitäten zu Corporate Citizenship müssen also mit der Unternehmenspolitik abgestimmt werden, d.h. mit der Unternehmenspolitik übereinstimmen und glaubwürdig vermittelt werden.

Im Rahmen von Corporate Citizenship stellen sich mittelständischen Unternehmen große Bereiche bzw. Möglichkeiten des bürgerschaftlichen Engagements. Dieses Potenzial sollte nicht – wie von einigen Kritikern betont – der Politik oder kirchlichen Organisationen überlassen werden. Nach einer Studie des Instituts für Mittelstandsforschung/Bonn setzen sich bereits über 80 Prozent der befragten mittelständischen Unternehmen aktiv, z. B. durch Spenden, die kostenlose Überlassung von Produkten und Unternehmensressourcen oder auch durch ehrenamtliche

Tätigkeit der Geschäftsführung und ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für gesellschaftliche Belange ein. Das gilt besonders für die Bereiche Soziales, Kultur, Sport und Bildung. Bisher wird dieses Engagement von der Öffentlichkeit jedoch zu wenig wahrgenommen. Dabei sind die Grenzen zwischen uneigennützigem gesellschaftlichem Engagement und Marketingabsichten fließend, wodurch die Bewertung schwierig ist.

Der wirtschaftliche Nutzen, den ein mittelständisches Unternehmen aus seinem gesellschaftlichen Engagement ziehen kann, ist vielfältig. Der Einsatz von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens in Corporate Citizenship-Projekten kann zu einer Verbesserung der Kommunikations- und Teamfähigkeit, der Zielorientierung, der Eigenaktivität und -kreativität sowie Sozial- und Führungskompetenz beitragen. Gleichzeitig kann es zu einer Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit und damit zu einer höheren Identifikation mit dem Unternehmen kommen. Das führt häufig auch zu einer Erhöhung der Arbeitsproduktivität und einer Senkung der Personalfuktuation.

Ein Engagement in den Bereichen Bildung und Qualifizierung kann weiterhin den Zugang zu Nachwuchskräften und Auszubildenden verbessern. Schließlich ist noch darauf hinzuweisen, dass Corporate Citizenship auch eine Chance ist, sich mit gesellschaftlichen Entwicklungen auseinander zu setzen. Dadurch werden Trends deutlich und zusätzliche Einblicke in nationale und internationale Märkte und in das Verhalten von Konsumenten möglich. Hierbei wäre es wünschenswert, wenn dieses Engagement in einen Dialog mit den Bürgerinnen und Bürgern zu dem Thema nachhaltige Entwicklung führen würde.

4.3 Corporate Governance

Corporate Governance (CG) ist ein weiteres Konzept, das im Zusammenhang mit nachhaltigem Wirtschaften mittelständischer Unternehmen steht. Corporate Governance wird häufig als Konzept eingeordnet, das die Beziehung von Unternehmen zu ihren Eigenkapitalgebern in

den Vordergrund stellt. Somit befasst sich Corporate Governance mit Fragen der Leitung und Überwachung v. a. von Kapitalgesellschaften. Das Konzept soll die Transparenz der Unternehmens-tätigkeit für Anteilseigner erhöhen. Im Zusammenhang mit CSR sind vor allem Corporate Governance Grundsätze relevant, die eine gute und verantwortungsvolle Praxis der Unternehmensleitung und -überwachung gewährleisten sollen. Im Rahmen dieses Konzeptes stehen also die Anteilseigner (Shareholder) und nicht die Stakeholder im Mittelpunkt der Betrachtung. Wie schon kurz erwähnt, setzt hier im Kontext nachhaltiger Entwicklung die Kritik der Gewerkschaften an, indem sie eine Stakeholder-Orientierung fordern, die den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Unternehmens nützlich ist.

Es gibt jedoch auch weiter gefasste Definitionen, die ebenfalls die Stakeholder und deren Interessen berücksichtigen. Dieses Verständnis entspricht weitgehend der Definition der Europäischen Kommission von Corporate Governance. Im Kontext einer nachhaltigen Unternehmensführung kann somit festgestellt werden, dass nach der weiteren CG-Definition die Interessen aller Anspruchsgruppen in die Formulierung der Unternehmensziele eingehen. Ergänzend ist noch anzufügen, dass es seit einiger Zeit Bemühungen gibt, das Konzept der Corporate Governance auch für Organisationen des öffentlichen und halb privaten Sektors nutzbar zu machen. Zu nennen sind beispielsweise Genossenschaften, Stiftungen, Vereine oder öffentliche Betriebe und Institutionen.

Auch Corporate Governance weist in Deutschland eine lange Tradition auf. So wurde bereits in den 1930er Jahren erstmals das Auseinanderklaffen von Aktionärsinteressen und Unternehmensführung erkannt. Im Jahr 1932 erschien das Buch mit dem Titel „The modern corporation and private property“ von Adolf Augustus Berle und Gardiner C. Means. In jüngerer Vergangenheit wurde der Begriff dann durch den Cadbury Report (1992), dem Greenbury Report (1995) und dem Humpel Report (1998) bekannt. In ihnen werden über praktische Erfahrungen mit Corporate Governance berichtet.

In den westlichen Industrieländern gibt es unterschiedliche nationale Regelungen. In Deutschland wurden die Corporate Governance Grundsätze in dem Corporate Governance Kodex fixiert. Im September 2001 wurde vom Bundesministerium der Justiz eine Regierungskommission eingesetzt, die den Kodex am 26. Februar 2002 vorlegte. Der Kodex soll dazu beitragen, die in Deutschland geltenden Regelungen für nationale und internationale Investoren und für die Unternehmensleitung und -überwachung transparent zu machen. Dadurch soll das Vertrauen in die Unternehmensführung deutscher Unternehmen gestärkt werden.

Entsprechend unterscheidet sich die Corporate Governance in Familienunternehmen von der Governance einer typischen, an der Börse gelisteten Publikumsgesellschaft. Dabei gibt es auch begrifflich eine Unterscheidung, indem die Governance von Familienunternehmen als „Family Business Governance“ bezeichnet wird. Für Familienunternehmen gibt es einen eigenen Governance Kodex, der diesen Unternehmen Empfehlungen zur situationsadäquaten Gestaltung ihrer Corporate Governance gibt. Sie ist durch die Identität von Leistung und Eigentum, die Unabhängigkeit vom Kapitalmarkt, die Nachfolge im Management durch die Familie sowie den Ausstieg von Gesellschaftern geprägt.

4.4 Nachhaltigkeitsindikatoren für mittelständische Unternehmen

Die Konkretisierung bzw. Operationalisierung nachhaltiger Entwicklung lässt sich für Unternehmen durch Nachhaltigkeitsindikatoren vornehmen. Bei den Indikatoren ist jedoch zwischen großen und mittelständischen Unternehmen zu unterscheiden. Während Indikatoren für Großunternehmen über die betrieblichen Grenzen hinausreichen, beziehen sich Indikatoren für mittelständische Unternehmen enger auf innerbetriebliche Sachverhalte. Eine besondere Bekanntheit auf internationaler Ebene hat die Global Reporting Initiative (GRI) erfahren, die darauf abzielt, die Nachhaltigkeitsberichterstat-

tung von Unternehmen zu verbessern. Die Richtlinien wurden mit Unternehmen zusammen erarbeitet und liegen in dritter Fassung vor. Der umfangreiche Satz an Indikatoren ist für große und engagierte Unternehmen besonders geeignet. Mittelständische Unternehmen werden mit diesem umfangreichen Indikatorensatz überfordert.

Im Gegensatz zu dem GRI-Indikatorensatz ist die Richtlinie 4070 „Nachhaltiges Wirtschaften in kleinen und mittelständischen Unternehmen“, das vom Verein Deutscher Ingenieure entwickelt wurde, deutlich enger gefasst. Die Indikatoren sind wie bei der GRI den drei Nachhaltigkeitsdimensionen zugeordnet.

Die ökologische und ökonomische Dimension werden durch allgemein bekannte Kennzahlen operationalisiert. Dagegen bezieht sich die soziale Dimension ausschließlich auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die Auszubildenden eines Unternehmens. Es wäre jedoch im Sinne von Corporate Social Responsibility und besonders von Corporate Citizenship wünschenswert, wenn bei mittelständischen Unternehmen

auch der externe Bereich mit einbezogen würde, zumal gerade mittelständische Unternehmen hier ein großes Potenzial haben. Eine Reihe von mittelständischen Unternehmen ist – wie schon erwähnt – in ihrem gesellschaftlichen Umfeld aktiv.

Weiterhin sollten auch Kennzahlen, wie sie die ILO und die OECD in ihren Leitlinien aufzeigen, berücksichtigt werden. Hierbei wäre im Rahmen der sozialen Dimension beispielsweise ein Indikator zur Messung gleicher Entlohnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bei gleicher Arbeit zu fordern. Ein weiterer Indikator sollte sich auf das Risiko bzw. Verbot von Kinder-, Zwangs- und Pflichtarbeit beziehen. Das gilt besonders für mittelständische Unternehmen, die in Entwicklungsländern aktiv sind. Von wachsender Relevanz wäre auch ein Indikator zur Messung von Korruption. Gleichzeitig sollte jedoch berücksichtigt werden, dass ein sehr umfassendes Indikatorensystem auf mittelständische Unternehmen abschreckend wirkt und dadurch eher ein Hemmnis als ein Anreiz ist.

Tabelle 1:

Nachhaltigkeitsindikatoren für KMU

Ökologische Dimension	Ökonomische Dimension	Soziale Dimension
Rohstoffeinsatz	Betriebsergebnis	Mitarbeiteranzahl
Energieverbrauch	Eigenkapitalquote	Anzahl an Auszubildenden
Wasserverbrauch	Eigenkapitalrendite	Gesundheitsquote
Abwassermenge	Fremdkapitalrendite	Unfallquote
Emissionen in die Luft	Return on Investment (ROI)	Fluktuationsquote
Emissionen ins Abwasser	Netto-Wertschöpfung	

Quelle: In Anlehnung an VDI 2006, Tabellen A1, A2, A3

5. Nachhaltigkeit im Mittelstand: aktueller Stand

Es gibt bereits eine Reihe von Studien, die sich mit dem aktuellen Stand nachhaltiger Entwicklung im Mittelstand beschäftigen. Zunächst geht es um die Frage, welches Interesse mittelständische Unternehmen an nachhaltiger Entwicklung bzw. den bereits aufgezeigten Konzeptionen nachhaltiger Entwicklung für mittelständische Unternehmen haben. Anschließend geht es dann darum zu analysieren, wie es um die Umsetzung nachhaltiger Entwicklung konkret steht. Zu beiden Fragestellungen gibt es bereits eine Reihe von empirischen Studien. Ausgewählte Ergebnisse dieser Studien werden im Folgenden vorgestellt. Diese Analyse ist insofern von Bedeutung, als sie Hemmnisse klar aufzeigt.

5.1 Das Interesse mittelständischer Unternehmen an nachhaltigem Wirtschaften

Die Mehrzahl der Befragungen beziehen sich auf das Nachhaltigkeitskonzept für Unternehmen Corporate Social Responsibility. Obwohl CSR in den vergangenen Jahren in Wirtschaft, Wissenschaft und Medien eine erhöhte Aufmerksamkeit erfahren hat, zeigte sich bei einer Befragung von Ernst & Young, dass 52 Prozent der befragten Unternehmen des deutschen Mittelstandes die Diskussion nicht verfolgen. 47 Prozent der Befragten gaben an, sich mit dem Thema auseinander zu setzen. Ein Prozent der Befragten Unternehmen machten hierzu keine Angaben. In den Unternehmen sind es vor allem Gesellschafter/Inhaber, die mit 76 Prozent die Diskussion zum Thema CSR verfolgen bzw. aufnehmen. Dieses Ergebnis stimmt mit der in der Literatur formulierten These eines erhöhten Interesses an Verantwortung und Verantwortungsübernahme durch den Unternehmer bzw. Gesellschafter überein. Auffällig ist wei-

terhin, dass besonders ältere (älter als 57 Jahre) sich mit dem Thema CSR intensiver als jüngere Führungskräfte beschäftigen.

Von den befragten mittelständischen Unternehmen gaben 85 Prozent an, dass CSR besonders für Großunternehmen relevant sei. 71 Prozent sehen CSR jedoch auch als wichtiges Thema für mittelständische Unternehmen. In diesem Zusammenhang erscheint es sinnvoll, dass sich die Europäische Kommission, die CSR entwickelte, besonders darum bemüht, den Mittelstand in die Diskussion um CSR mit einzubeziehen bzw. für die Einführung eines CSR-Konzeptes zu gewinnen. In der Befragung wurde weiterhin nach der Wichtigkeit von CSR gefragt. 22 Prozent der befragten Unternehmen halten die Einführung von CSR in mittelständischen Unternehmen für sehr wichtig, 43 Prozent halten sie für wichtig und 24 Prozent für teilweise wichtig. Nur sieben Prozent halten die Einführung von CSR in mittelständischen Unternehmen für unwichtig bzw. vollkommen unwichtig.

Die Befragung richtete sich im Folgenden auf die positive Einschätzung des Beitrags zur sozialen, ökonomischen und ökologischen Gestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft. Dabei ging es um den potenziellen Beitrag zu den drei Dimensionen. Elf Prozent sehen einen sehr hohen Beitrag, 31 Prozent einen hohen und 40 Prozent einen mittleren Beitrag zur nachhaltigen Gestaltung von Wirtschaft und Gesellschaft. Die Einschätzung zeigt, dass die Unternehmen ihren Beitrag nicht nur auf der betrieblichen, sondern auch auf der überbetrieblichen Ebene erkennen. Hier wird der Anspruch und das Potenzial, wie es in dem Konzept der Corporate Citizenship gefordert wird, erkannt.

Die Ergebnisse aus der Befragung zeigen, dass viele mittelständische Unternehmen die Bedeutung von Corporate Social Responsibility bzw.

einem nachhaltigen Wirtschaften durchaus erkennen. Hinsichtlich der Umsetzung bzw. der strategischen Ausrichtung von CSR-Aktivitäten gibt es jedoch im Mittelstand noch Defizite. Bisher hat sich nur bei wenigen mittelständischen Unternehmen das Selbstverständnis durchgesetzt, aus der Umsetzung von CSR einen Wettbewerbsvorteil zu generieren. Hier gibt es bei vielen mittelständischen Unternehmen noch Handlungsbedarf, wie im folgenden Abschnitt näher erläutert wird.

5.2 Umsetzung nachhaltiger Entwicklung im Mittelstand

Die Erkenntnisse bzw. Ergebnisse der verschiedenen empirischen Untersuchungen weichen teilweise voneinander ab. Das erklärt sich aus der unterschiedlichen Anzahl befragter Unternehmen, der teilweise bedingten Konzentration auf bestimmte Branchen und auf den Zeitraum der Befragung (die Mehrzahl der Befragungen fanden zwischen 2000 und 2010 statt). Dennoch gibt es eine Reihe von Trends hinsichtlich der Umsetzung, die im Folgenden aufgezeigt werden. Ein wichtiger Unterschied zu Großunternehmen ist die herausragende Bedeutung der Unternehmerpersönlichkeit und ihre Haltung zu dem Thema nachhaltiges Wirtschaften in dem Unternehmen. Entsprechend ist es also zunächst wichtig, die Unternehmerpersönlichkeit zu gewinnen. Es gibt eine Reihe von Fallstudien mittelständischer Unternehmen, die zeigen, dass ein intelligent gestaltetes Nachhaltigkeitsmanagement zu Kosteneinsparungen und zu einer Profilierung (Imageverbesserung) auf dem Markt beiträgt und teilweise zur Marktführerschaft verholfen hat.

Wie schon aufgezeigt wurde, sehen sich mittelständische Unternehmen zunehmend mit Forderungen nachhaltiger Entwicklung konfrontiert. Die Erfahrungen hinsichtlich einer Umsetzung sind jedoch sehr unterschiedlich. Grundsätzlich lassen sich zwei Erfahrungsmuster gegeneinander abgrenzen: Während einige Unternehmen hohe Kosten und mangelnde Kundenresonanz beklagen, erweist sich Nachhaltigkeit bei anderen mittelständischen Unternehmen als bedeutender oder

sogar als zentraler wirtschaftlicher Erfolgsfaktor. Dabei sind jedoch die erfolgreichen, nachhaltigkeitsorientierten mittelständischen Unternehmen bisher eindeutig in der Minderheit.

Die Motive für die Umsetzung nachhaltiger Entwicklung unterscheiden sich auch ganz wesentlich hinsichtlich der Größe der Unternehmen. Während ethisch-moralische Gründe für ein gesellschaftliches Engagement bei mittelständischen Unternehmen ganz allgemein von Bedeutung sind, gilt dies in stärkerem Maße für kleine Unternehmen als für größere. Größere mittelständische Unternehmen begründen die Umsetzung nachhaltiger Entwicklung eher mit wirtschaftlichen Vorteilen. Das gilt auch für Kategorien wie die Verbesserung des Unternehmensimages, der Wettbewerbsvorteile, der rechtlichen Sanktionen und die Erhöhung der Ertragskraft.

Die Europäische Kommission stellt in ihrem Bericht als wichtiges Hindernis fest, dass viele Verantwortliche in mittelständischen Unternehmen noch nicht ausreichend und systematisch über Aktivitäten im Bereich CSR nachgedacht haben. Sie sind vielfach mit dem „Tagesgeschäft“ ausgelastet. Ein weiteres Hindernis für KMU, sich nachhaltigem Wirtschaften zuzuwenden, ist ein Mangel an personellen Ressourcen und Finanzen. Viele empirische Untersuchungen zeigen, dass die Ressourcenknappheit jedoch ein weit geringerer Hinderungsgrund als die grundlegende Einstellung der Verantwortlichen im Mittelstand ist. Daher ist es besonders wichtig, durch positive Fallbeispiele aufzuzeigen, welchen Nutzen nachhaltiges Wirtschaften im Sinne der Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit für mittelständische Unternehmen haben kann. Große Unternehmen sollten – analog zu dem Umweltmanagement – ihre mittelständischen Zulieferer verpflichten, ein Nachhaltigkeitsmanagement zu entwickeln. Schließlich sollten die Stakeholder der mittelständischen Unternehmen, d.h. besonders die Kundinnen und Kunden, verstärkt nachhaltiges Wirtschaften einfordern.

Positiv formuliert kann man also feststellen, dass Hindernisse ganz wesentlich durch die grundlegende Einstellung des Eigentümers/Geschäftsführers gegenüber einem CSR-Engagement verringert bzw. beseitigt werden können. Daraus er-

klärt sich auch, dass viele mittelständische Unternehmen erst auf rechtliche Vorgaben reagieren und nicht freiwillig ein nachhaltigkeitsbezogenes Engagement initiieren. Gleichzeitig lehnt jedoch ein nicht unerheblicher Teil mittelständischer Unternehmen in den Befragungen eine stärkere gesetzliche Regelung zur Förderung nachhaltigen Wirtschaftens ab. Das wird auch vom BVMW-Deutsches Forum Nachhaltiger Mittelstand abgelehnt. Hier besteht insofern eine Konfliktsituation, die schwer aufzulösen ist. Nachhaltiges Wirtschaften muss aus Überzeugung von der Geschäftsführung und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gelebt bzw. praktiziert werden und lässt sich nicht verordnen. Anreize über das Steuersystem, aber auch durch Förderprogramme können zumindest zu einer Verringerung des Konfliktes beitragen.

Abschließend werden einige Ansatzpunkte zur Verringerung des Konfliktes aufgezeigt. Zunächst erscheint es für viele mittelständische Unternehmen besonders wichtig, eine klare Zielsetzung für ein CSR bzw. Nachhaltigkeitsmanagement zu haben. Dabei geht es dann ganz konkret um die Frage, wann ein Produkt, ein Rohstoff, ein Produktionsverfahren, der Trans-

port von Rohstoffen und fertig gestellten Produkten oder der Umgang mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nachhaltig ist. Weiterhin besteht in einer Reihe von Bereichen Informationsbedarf, die im Folgenden exemplarisch benannt werden:

- Energieeinsparung;
- Nutzung regenerativer Energien;
- Erhöhung der Materialeffizienz;
- Lieferantenbewertung und -auswahl;
- Personalförderung.

Obwohl es zu diesen Themen von Verbänden oder Kammern schon eine Fülle an Informationsmaterial gibt, das in Zukunft auch weiter zunehmen wird, sind Kurzinformationen, die auf den konkreten Bedarf einzelner mittelständischer Unternehmen ausgerichtet sind, notwendig bzw. erwünscht. Dies setzt zunächst eine aktuelle Bestandsaufnahme des einzelnen Unternehmens voraus. Auch hierzu gibt es bereits Instrumente wie den „Initialen Nachhaltigkeitscheck (INC)“. Bei diesen Instrumenten können mittelständische Unternehmen ihren eigenen Nachhaltigkeitsstatus ermitteln und darauf aufbauend ein Nachhaltigkeitsmanagement ausarbeiten.

6. Schlussfolgerungen

Mittelständische Unternehmen sollten zu wichtigen Akteuren nachhaltiger Entwicklung werden. Das begründet sich daraus, dass der Mittelstand in Deutschland, aber auch in vielen anderen Ländern, sowohl wirtschaftlich als auch gesellschaftspolitisch eine tragende Rolle einnimmt. Dabei gibt es auch heute schon einige mittelständische Unternehmen, die sehr erfolgreich ein Nachhaltigkeitsmanagement bzw. das Konzept Corporate Social Responsibility für ihr Unternehmen entwickelt haben und umsetzen. Weiterhin ist festzustellen, dass gerade mittelständische Unternehmen traditionell bereits eine gewisse Nähe zu dem Leitbild nachhaltiger Entwicklung aufweisen. Es besteht aber auch Konsens, dass der Staat nur sehr beschränkt durch Gesetze und Verordnungen mittelständischen Unternehmen nachhaltige Entwicklung verordnen kann. Anreize und Best Practice Beispiele, welche die wirtschaftlichen Vorteile aufzeigen, erscheinen hier angebrachter.

Schon die Vorläufer nachhaltiger Entwicklung zeigen auf, was die eigentlichen Anforderungen des Leitbildes nachhaltiger Entwicklung sind. Daraus begründet sich dann auch die Umsetzung nachhaltiger Entwicklung auf nationaler Ebene, auf der Ebene der einzelnen Bundesstaaten, aber auch im Rahmen der Unternehmen und anderer Organisationen. Ausgangspunkt dieses Leitbildes ist die Erkenntnis, dass bisher die wirtschaftliche Entwicklung sowohl weltweit als auch national und regional durch eine Reihe von Krisen und Ungleichgewichten gekennzeichnet ist.

Die Vermeidung bzw. Verringerung von Krisen und Ungleichgewichten ist nur dann möglich, wenn die bisherige Dominanz des Wirtschaftens und die Messung des wirtschaftlichen Erfolges durch das Bruttoinlandsprodukt durch das

Konzept der nachhaltigen Entwicklung neu ausgerichtet werden. Entsprechend ist das Ziel nachhaltiger Entwicklung, das eigennützige Wirtschaften und das damit verbundene Gewinnstreben nicht mehr in den Mittelpunkt zu stellen, sondern die drei Dimensionen Ökologie, Ökonomie und Soziales gleichrangig zusammenzuführen. Auch in diesem Kontext wird die unternehmerische Gewinnerzielung nicht in Frage gestellt. Sie muss jedoch mit den Anforderungen der beiden anderen Dimensionen abgestimmt werden. Entsprechend geht es nicht mehr primär um die Maximierung des individuellen Wohlstandes, sondern verstärkt um die Förderung der gesellschaftlichen Wohlfahrt.

Hierzu bieten sich für mittelständische Unternehmen konkrete Beiträge bzw. Problemlösungsansätze für alle drei Dimensionen an. In diesem Zusammenhang wurden die Effizienz Strategie, die Konsistenz Strategie und die Suffizienz Strategie vorgestellt und erläutert. Auf dem Hintergrund dieser Strategien lassen sich dann für mittelständische Unternehmen unterschiedliche Konzeptionen nachhaltiger Entwicklung aufzeigen. Hervorzuheben sind die Konzeptionen der Corporate Social Responsibility, der Corporate Citizenship und der Corporate Governance. Die drei Konzeptionen ergänzen sich in hervorragender Weise, wobei Corporate Social Responsibility die am breitesten angelegte Konzeption ist. Diese drei Konzeptionen verdeutlichen, wie in mittelständischen Unternehmen das Leitbild nachhaltiger Entwicklung sowohl nach innen als auch in dem externen Unternehmensumfeld realisiert werden kann.

Der aktuelle Stand nachhaltiger Entwicklung im Mittelstand stellt sich nicht ganz einheitlich dar. Auf der einen Seite kann ein wachsendes In-

teresse an dem Leitbild nachhaltiger Entwicklung bzw. an dem Konzept Corporate Social Responsibility empirisch nachgewiesen werden. Auf der anderen Seite besteht aber auch bei vielen mittelständischen Unternehmen noch eine große Verunsicherung hinsichtlich der Umsetzung des Leitbildes nachhaltiger Entwicklung. Ein wichtiges Hemmnis für die Umsetzung sind die knappen personellen, aber auch finanziellen Ressourcen mittelständischer Unternehmen. Die Verunsicherung begründet sich aber auch daraus, dass viele mittelständische Unternehmen bisher nicht die Auswirkungen erkennen können, die die Einführung eines Nachhaltigkeitsmanagements mit-

bringen. Insofern bedarf es noch einer umfangreichen Beratung und Förderung, die jedoch so ausgerichtet sein muss, dass sie von den mittelständischen Unternehmen auch angenommen wird.

Schließlich gilt zu berücksichtigen, dass die Vernetzung wichtiger Akteurinnen und Akteure im Kontext nachhaltiger Entwicklung noch relativ am Anfang steht. Das gilt beispielsweise zwischen Mittelstand und Gewerkschaften, wie gezeigt werden konnte. Hierzu gibt es erste Überlegungen, die jedoch weiterentwickelt und umgesetzt werden müssen.

Literatur

- Backhaus-Maul, H. et al. (Hrsg.) 2010: Corporate Citizenship in Deutschland. Gesellschaftliches Engagement von Unternehmen. Bilanz und Perspektiven, Wiesbaden.
- Baumgärtner, S.; Quaas, M. 2010: What is Sustainability Economics? In: Ecological Economics 69, S. 445-450.
- Beckmann, M. 2007: Corporate Social Responsibility and Corporate Citizenship, eine empirische Bestandsaufnahme der aktuellen Diskussion über die gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen, Halle.
- Berle, A. A.; Means, G. C. 1932: The modern cooperation and private property, London.
- Deutsche Bundesregierung 2008: Für ein nachhaltiges Deutschland – Fortschrittsbericht 2008 zur nationalen Nachhaltigkeitsstrategie, Berlin.
- Egbringhoff, J.; Mutz, G. 2008: Corporate Social Responsibility und Corporate Citizenship – die Rolle der Arbeitnehmervertretung und Auswirkung auf die Beschäftigten. In: Corporate Citizenship in Deutschland: Bilanz und Perspektive, Wiesbaden: VS Verl. für Sozialwiss. S. 217-236.
- Ernst & Young 2007: Verantwortung und Entrepreneurship – Nachhaltige Unternehmensführung im Mittelstand, Essen.
- Europäische Kommission 2002: Europäische KMU und soziale und umweltbezogene Verantwortung, Beobachtungsnetz der europäischen KMU, Brüssel.
- Feser, H.-D. 2007: Nachhaltiger Wohlfahrtsstaat? In: v. Hauff, M.; Lingau, V.; Zink, K.J. (Hrsg.): Nachhaltiges Wirtschaften, integrierte Konzepte, Baden-Baden, S. 1-22.
- Fuchs-Gamböck, K. 2006: Corporate Social Responsibility im Mittelstand: Wie Ihr Unternehmen durch gesellschaftliches Engagement gewinnt, Heidelberg.
- Hauck, S.; Gerlitz, J.Y. 2008: Messkonzepte sozialen Kapitals – eine Betrachtung vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeitsdebatte. In: Beckenbach, F. et al. (Hrsg.): Soziale Nachhaltigkeit – Jahrbuch ökologische Ökonomik, Marburg, S. 189-218.
- v. Hauff, M. 2007: Von der sozialen zur nachhaltigen Marktwirtschaft. In: v. Hauff, M. (Hrsg.): Die Zukunftsfähigkeit der sozialen Marktwirtschaft, Marburg, S. 349-392.
- v. Hauff, M.; Kleine, A. 2009: Nachhaltige Entwicklung – Grundlagen und Umsetzung, München.
- v. Hauff, M.; Schiffer, H. 30/2010: Soziale Nachhaltigkeit im Kontext der Neuen Institutionsökonomie, Volkswirtschaftliche Diskussionsbeiträge der Technischen Universität Kaiserslautern.
- Hauff, V. 1987: Unsere gemeinsame Zukunft – Brundtland-Bericht der Wahlkommission für Umwelt und Entwicklung, Greven.
- Heins, B.; Knigge, M.; Kranz, N.; v. Bieberstein, A. 2004: The Role of Labour Unions in the Process Towards Sustainable Consumption and Production. In: Ecologic, Paris.

- Hypovereinsbank 2006: Nachhaltiges Wirtschaften im Mittelstand. Erfolgsfaktoren für zukunftsorientierte Unternehmen, München.
- IG-Metall: Stellungnahme zu dem Diskussionspapier des Bundesumweltministeriums: Ökologische Industriepolitik – Nachhaltige Politik für Innovationen, Wachstum und Beschäftigung, September 2008, Frankfurt.
- Kamp, L.; Simon, N.: Mitbestimmung als Faktor nachhaltiger Unternehmensentwicklung. In: WSI Mitteilungen 8/2005: 459-465.
- Leisinger, K.M. 2010: Unternehmensethik: globale Verantwortung und modernes Management, München.
- Littger, M. 2006: Deutscher Corporate Governance Kodex – Funktion und Verwendungschancen. Eine interdisziplinäre Untersuchung mit Begründung einer Methodik zur Auswahl geeigneter Regelungsinstrumente, Baden-Baden.
- Kurz, Schmidkonz: „The Impact of direct investment of BASF in Nanjing, China on the sustainable development of the region, GTZ 2005: 58-61.
- Majer, H. 2003: Nachhaltige Entwicklung – Leitbild für Zukunftsfähigkeit. In: Volkswirtschaftslehre, Nr. 7, S. 935-943.
- Müller-Christ, G. 2010: Nachhaltiges Management – Einführung in Ressourcenorientierung und widersprüchliche Managementrationalität, Baden Baden.
- Ohnischka, M.; Retthoff, M.; Lietke, C. 2008: Instrumentenwegweiser zur Steigerung der Ressourceneffizienz: Praxishandbuch des Umwelt- und Nachhaltigkeitscontrollings für KMU, Nordstedt.
- Schechler, J. 2002: Sozialkapital und Netzwerkökonomik, Frankfurt am Main.
- Schewe, G. 2005: Unternehmensverfassung – Corporate Governance im Spannungsfeld von Leitung, Kontrolle und Interessenvertretung, Berlin.
- Schulz, W.F. et al. 2001: Lexikon Nachhaltiges Wirtschaften, München und Wien.
- Thannisch, R. 2010: Die Mitbestimmung im Kontext europäischer Herausforderungen, WISO direkt – Analysen und Konzepte zur Wirtschafts- und Sozialpolitik der Friedrich-Ebert-Stiftung, Bonn.
- Walther, M.; Schenkel, M. 2010: Herausforderung CSR: Strategie und Selbstwahrnehmung mittelständischer Unternehmer. In: Meyer, J.-A. (Hrsg.): Strategien von kleinen und mittleren Unternehmen, Lohmar, Eul, S. 77-96.
- Wieland, J.; Schmiedeknecht, M. 2010: Die gesellschaftliche Verantwortung im Mittelstand – Die regionale Vernetzung von CSR Aktivitäten. In: Wieland, J. (Hrsg.): Die Praxis gesellschaftlicher Verantwortung im Mittelstand: Regionale CSR-Strategien und Praxis der Vernetzung in KMU, Marburg, S. 11-26.
- WZB 2004: Gewerkschaften und Ökologie. Forschungs- und Betriebsprojekte zu nachhaltiger Entwicklung. In: WZB-Diskussionspapier, Querschnittsgruppe Arbeit und Ökologie, Berlin.
- Zink, K.J.; Steimle, O. 2006: Stakeholderorientierung und CSR (Corporate Social Responsibility), Studienbrief für das Fernstudienzentrum der Universität Kaiserslautern.
- Zwick, T. 2005: Works Councils and the Productivity Impact of Direkt Employee Participation, ZEW-Discussion Paper 03-47, Mannheim.

Der Autor

Prof. Dr. Michael von Hauff

Lehrstuhlinhaber für Volkswirtschaftslehre, insbesondere Wirtschaftspolitik und internationale Wirtschaftsbeziehungen an der Technischen Universität Kaiserslautern



Neuere Veröffentlichungen der Abteilung Wirtschafts- und Sozialpolitik

Wirtschaftspolitik

Der Fortschritt ist bezahlbar

WISO direkt

Wirtschaftspolitik

Die Weltwirtschaft im Ungleichgewicht – Ursachen, Gefahren, Korrekturen

WISO Diskurs

Nachhaltige Strukturpolitik

Exporte um jeden Preis? Zur Diskussion um das deutsche Wachstumsmodell

WISO direkt

Europäische Wirtschafts- und Sozialpolitik

Staatsgläubigerpanik ist keine Eurokrise!

WISO direkt

Steuerpolitik

Progressive Sozialversicherungsbeiträge – Entlastung der Beschäftigten oder Verfestigung des Niedriglohnssektors?

WISO Diskurs

Arbeitskreis Mittelstand

Soloselbstständige in der Insolvenz – Zwischen Stigmatisierung und Neustart

WISO direkt

Gesprächskreis Verbraucherpolitik

Was die Verbraucherpolitik von der Verhaltensökonomie lernen kann

WISO direkt

Gesprächskreis Verbraucherpolitik

Nanotechnik im Lebensmittelsektor – Entwicklungen nicht dem Zufall überlassen!

WISO direkt

Arbeitskreis Innovative Verkehrspolitik

Reform des Personenbeförderungsgesetzes – Perspektiven für ein nachhaltiges und integriertes Nahverkehrsangebot

WISO Diskurs

Arbeitskreis Stadtentwicklung, Bau und Wohnen

Das Programm Soziale Stadt – Kluge Städtebauförderung für die Zukunft der Städte

WISO Diskurs

Gesprächskreis Sozialpolitik

Rente mit 67? Argumente und Gegenargumente

WISO Diskurs

Gesprächskreis Sozialpolitik

Erwerbsminderungsrente – Reformnotwendigkeit und Reformoptionen

WISO Diskurs

Gesprächskreis Sozialpolitik

Soziale Gesundheitswirtschaft: mehr Gesundheit, gute Arbeit und qualitatives Wachstum

WISO direkt

Gesprächskreis Arbeit und Qualifizierung

Fiskalische Effekte eines gesetzlichen Mindestlohns

WISO Diskurs

Arbeitskreis Arbeit-Betrieb-Politik

Perspektiven der Unternehmensmitbestimmung in Deutschland – ungerechtfertigter Stillstand auf der politischen Baustelle?

WISO Diskurs

Arbeitskreis Dienstleistungen

Dienstleistungen in der Zukunftsverantwortung – Ein Plädoyer für eine (neue) Dienstleistungspolitik

WISO Diskurs

Gesprächskreis Migration und Integration

Integrationspolitik in Nordrhein-Westfalen

WISO Diskurs

Frauen- und Geschlechterforschung

Zeit und Geld für pflegende Angehörige – Eckpunkte für eine geschlechtergerechte Gestaltung der Vereinbarkeit von Beruf und Pflege

WISO direkt

Volltexte dieser Veröffentlichungen finden Sie bei uns im Internet unter

www.fes.de/wiso