

WISO direkt

Analysen und Konzepte zur
Wirtschafts- und Sozialpolitik

Zukunft sichern: Nachhaltiges Wirtschaften als Herausforderung für den Mittelstand

Tobias Engelmann¹, Christa Liedtke², Holger Rohn³

Auf einen Blick

Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet, die wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und natürlichen Grundlagen des Wirtschaftens und des Lebens an sich langfristig zu erhalten. Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sind wichtige Orte für die Umsetzung von Nachhaltigkeit, da sie auf generationenübergreifenden Werterhalt ausgelegt sind, mit ihren kurzen Entscheidungswegen flexibel reagieren können und vielfältige Möglichkeiten der Beteiligung von Beschäftigten bieten. Ohne diese Beteiligung ist nachhaltiges Wirtschaften kaum denkbar: Zum einen sind Innovationen in Gestalt marktfähiger und umweltschonender Produktionsverfahren und Produkte ohne die Kompetenz der Beschäftigten nicht möglich, zum anderen liegt eine wichtige Aufgabe der Arbeitnehmervertretungen darin, soziale Aspekte in das Management von Nachhaltigkeit einzubringen, um eine Engführung auf wirtschaftlichen Erfolg und Umweltschutz zu verhindern. Wenn sie von politischer Seite durch die richtigen Rahmenbedingungen unterstützt werden, schaffen es Unternehmen und ihre Beschäftigten, Nachhaltigkeit zu einem umfassenden Produktivitätsfaktor zu machen, von dem alle profitieren.

Nachhaltigkeit als Kapitalerhaltung

Der Gedanke der Nachhaltigkeit ist in der Forstwirtschaft seit dem 18. Jahrhundert etabliert („Nicht mehr Holz einschlagen als nachwächst“). Heute wird meist die Definition der UN-Brundtland-Kommission von 1987 herangezogen („Bedürfnisse der Gegenwart befriedigen, ohne zu riskieren, dass künftige Generationen ihre eigenen Bedürfnisse nicht befriedigen können.“). Immer geht es dabei um den Erhalt und die langfristige Weiterentwicklung von Kapital – nicht nur im klassischen Sinne des ökonomischen Kapitals, sondern auch im integrierten Sinne des ökologischen und sozialen Kapitals:

- Soziales Kapital bedeutet z. B., dass die Arbeitskraft, das Wissen und die Fähigkeiten der Menschen zu den zentralen Grundlagen jeder wirtschaftlichen Tätigkeit zählen und dass diese Ressource keinesfalls vermindert werden darf, sondern erhalten und entwickelt werden muss. Zum sozialen Kapital zählen weitere wichtige Grundlagen des Wirtschaftens wie u. a. (Rechts-)Sicherheit, Gesundheit, Meinungsfreiheit, Teilhabe, Legitimität, Vertrauenswürdigkeit oder das Vorhandensein eines funktionierenden Bildungssystems – Errungenschaften, die sowohl in unter-

nehmerischer wie in staatlicher und privater Verantwortung liegen.

- Unter ökologischem Kapital wiederum versteht man die natürlichen Grundlagen des Wirtschaftens wie auch des Lebens an sich: die Bereitstellung nachwachsender oder nicht nachwachsender Rohstoffe, eines stabilen Klimas, sauberen Wassers und atembarer Luft sowie einer genießbaren und gesunden Natur.

Ökologisches und soziales Kapital kann nicht oder zumindest nicht unbegrenzt durch ökonomisches Kapital ersetzt werden: Sobald die gesellschaftlichen und natürlichen Grundlagen des Wirtschaftens aufgezehrt sind (das kann z. B. bedeuten: sinkende Qualität des Bildungswesens, abnehmende Verfügbarkeit von Ressourcen, Verstärkung des Klimawandels, Reduktion der Biodiversität), ist ein am Allgemeinwohl orientiertes Wirtschaften nicht mehr möglich und damit auch das ökonomische Kapital zur Entwicklung von Wohlstand und Lebensqualität nicht mehr vorhanden. Daher sind die drei Dimensionen der Nachhaltigkeit gleichrangig und integriert zu betrachten.

Diese integrierte Betrachtung beginnt sich in Unternehmensstrategien und in der politischen Rahmensetzung erst langsam durchzusetzen. So war und ist die langfristige Erhaltung des ökonomischen und sozialen Kapitals ein Leitgedanke der sozialen Marktwirtschaft, die jedoch noch nicht nachhaltig ist, weil sie mit natürlichen Ressourcen verschwenderisch umgeht. Bei der Reduzierung giftiger Schadstoffe und Emissionen hat sich in den letzten Jahrzehnten dank gesetzlicher Grenzwerte einiges getan, so dass Luft und Wasser wesentlich sauberer und Ökosysteme teilweise weniger stark belastet sind (dies gilt leider nicht für Treibhausgase und ihre Folgen). Ungeklärt ist jedoch das Problem des Ressourcenverbrauchs, da natürliche Ressourcen immer noch und mehr denn je stark übernutzt werden.⁴ Die Industriestaaten wirtschaften gegenwärtig so, als ob sie mehrere Erden zur Verfügung hätten, und viele Schwellenländer wie China, Indien oder Brasilien holen beim Ressourcenverbrauch kräftig auf.

Eine wichtige Strategie liegt darin, Produkte und Dienstleistungen mit weniger Ressourceneinsatz zu erstellen, sprich: ihre Ressourceneffizienz lebenszyklusweit drastisch zu erhöhen⁵. Dies würde gleichzeitig zu Kostenentlastungen und zu einer weiteren Senkung des Ausstoßes problematischer Stoffe führen, denn was Unternehmen nicht als Input in einen Prozess hineingeben, müssen sie nicht bezahlen und am Ende des Prozesses als Output nicht herausfiltern oder entsorgen. Die Steigerung der Ressourceneffizienz ist daher – schon aus eigenem Interesse der langfristigen Daseinssicherung – ein Schlüsselthema nicht nur für große Unternehmen, sondern gerade auch für KMU und ihre Beschäftigten. Weitere zentrale Handlungsfelder in einer sozial-ökologischen Marktwirtschaft⁶ als „Dienstleister der gesellschaftlichen Wohlstandsentwicklung“ sind für Arbeitnehmervertretungen beispielsweise die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Gleichberechtigung der Beschäftigten oder die Integration von Zuwanderern. Mit diesen und ähnlichen Themen wird Nachhaltigkeit zu einem Arbeitsfeld von Betriebsräten im Rahmen der gesetzlich verankerten Mitbestimmung, indem z. B. KMU bei der Durchsetzung von Sozial- und Umweltmindeststandards unterstützt werden. Im Folgenden soll jedoch insbesondere auf das Thema Ressourceneffizienz eingegangen werden, das Arbeitnehmervertretungen neue Möglichkeiten aktiven Handelns jenseits „klassischer“ Betriebsratsarbeit eröffnet.

Ressourceneffizienz als betriebliche Aufgabe

Gewerkschaften stehen ökologischen Innovationen prinzipiell aufgeschlossen gegenüber, schon allein deswegen, weil Umweltlasten letztlich von Beschäftigten über Steuern oder die Gesundheit bezahlt werden und der Umweltsektor Arbeitsplätze schafft. Diese Offenheit für ökologische Themen wird durch verschiedene Aktivitäten (z. B. die Engineering-Tagung der IG Metall mit der Hans-Böckler-Stiftung oder die gemeinsame Tagung vom Bundesumweltministerium und IG Metall zu „Ressourceneffizienz – Innovationen für Umwelt und Arbeitsplätze“ 2008) un-

terstrichen. Gleichwohl erscheint das gewerkschaftliche Engagement bei der Thematisierung ökologischer Fragen noch ausbaufähig, auch um nicht den Anschluss an die Unternehmensseite zu verlieren, wo teilweise schon sehr aktiv und offensiv ökologische Themen als Chancen und Herausforderungen diskutiert und in Konzepte überführt werden.⁷

Auch in der betrieblichen Praxis verhalten sich Betriebsräte bei Themen der unternehmerischen Verantwortung (Corporate Social Responsibility, CSR), die über klassische Mitbestimmungsfelder hinausgehen (z. B. soziale und ökologische Bedingungen in Zulieferbetrieben und die Auswirkungen des Unternehmens auf die Umwelt), teilweise noch eher zurückhaltend. Dabei sollten sowohl Unternehmen als auch Arbeitnehmervertretungen Interesse an einer möglichst breiten Beteiligung der Betriebsrätinnen und Betriebsräte an ökologischen Themen haben – die Betriebsräte, um die Deutungshoheit und Gestaltung wichtiger Zukunftsfelder und -märkte nicht anderen Akteurinnen und Akteuren zu überlassen und mit der aktiven Gestaltung dieser Zukunftsfelder ihre Bedeutung zu festigen, und die Unternehmen, weil ihre Innovationsfähigkeit und Produktivität auch von der Beteiligung der Beschäftigten abhängen⁸.

Innovationen in Form neuer Produkte oder besserer Produktionsverfahren sind die Voraussetzung der Steigerung der Ressourceneffizienz. Als entscheidende Bedingung für das Gelingen von Innovationen in Unternehmen gilt das Vertrauensverhältnis, das zwischen dem Unternehmen und den Beschäftigten herrscht, da einerseits das Wissen der Beschäftigten eine wertvolle Ressource für Innovationen darstellt, andererseits mangelndes Vertrauen jegliche Veränderung untergräbt. Mangelndes Vertrauen kann mit Restrukturierungserfahrungen zusammenhängen, die teilweise stark zulasten der Beschäftigten gingen, insbesondere wenn sie auf die Senkung von Arbeitskosten abzielten. Neue Produkte und bessere Produktionsverfahren begünstigen jedoch die Entstehung qualifizierter Arbeitsplätze; pointiert gesprochen: Man braucht die Hirnströme

vieler Menschen, um die Stoffströme in Unternehmen und den Wertschöpfungsketten zu begrenzen. Zudem sind Materialkosten in den meisten Branchen ein größerer Kostenfaktor als Personalkosten; reduziert man Materialkosten, so reduziert man auch den Kostendruck auf den Personalbereich.

Zu den wichtigsten Aufgaben der Arbeitnehmervertretung gehört es daher, gemeinsam mit der Unternehmensleitung eine Vertrauenskultur zu schaffen, in der die Interessen der Belegschaft bei unternehmerischen Entscheidungen auch im Umweltbereich selbstverständlich berücksichtigt werden und in der die Beschäftigten die Möglichkeit haben, sich innovativ in das Unternehmen einzubringen. In diesem Zusammenhang spielt eine wichtige Rolle, dass Betriebsrätinnen und Betriebsräte einerseits ökologische Themen aktiv vorantreiben. Andererseits sollten Arbeitnehmervertreterinnen und -vertreter darauf hinarbeiten, dass die betriebliche Mitbestimmung als ihr Ur- und Kernthema fester Bestandteil des betrieblichen Nachhaltigkeitsmanagements wird, was bislang vernachlässigt wurde.⁹ Der Unternehmenserfolg im riesigen Zukunftsmarkt¹⁰ Ressourceneffizienz ist eine wichtige Strategie zur langfristigen Sicherung des Unternehmens und seiner Arbeitsplätze – ein Ziel, das gleichermaßen im Interesse von Unternehmern und Arbeitnehmervertretungen liegt, und eine Strategie, auf die die Beschäftigten vorbereitet werden müssen.

Handlungsmöglichkeiten von Politik, Verbänden und KMU¹¹

Kleine und mittlere Unternehmen haben eine strukturelle Nähe zur Nachhaltigkeit: Sie sind oft in Familienhand und auf generationenübergreifenden Werterhalt ausgelegt. Um ihren Wert in einem dynamischen Umfeld zu sichern, müssen KMU viele Handlungsfelder bearbeiten und ihre Belegschaft dabei beteiligen. So haben KMU die Möglichkeit, sich aktiver an der Erstellung der Ressource Bildung zu beteiligen (z. B. durch AGS Schule/Wirtschaft, Ausbildung im Dualen System oder Stiftungsprofessuren). Darüber hinaus können sie sich langfristig und strategisch vom Mot-

to „Nutzen statt Besitzen“ leiten lassen (z. B. Car-sharing, Wartungsservice für langlebige Güter statt Neuanschaffungen). Da ein solches strategisches Umdenken das bisherige Selbstverständnis von Unternehmen und ihren Arbeitskräften in Frage stellen kann, wird es nur dann erfolgreich sein, wenn die Beschäftigten so breit wie möglich beteiligt werden und solche Veränderungen aktiv mitentwickeln und gestalten können. Nur dann können die großen Potenziale des nachhaltigen Wirtschaftens als Produktivitätsfaktor ausgeschöpft werden.

Angelegenheit der Politik ist es, nachhaltigkeitsfördernde Rahmenbedingungen zu schaffen, z. B. Rohstoffe und Umweltverbrauch künstlich zu verteuern, KMU an anderen Stellen finanziell zu

entlasten (z. B. Lohnnebenkosten), den Zugang von KMU zu Finanzkapital zu verbessern, die Kooperation von KMU mit Schulen zu fördern, Anreize zum Ausbilden (auch über Bedarf) zu schaffen und Quoten an Universitäten für MINT-Studiengänge (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) anzubieten.

Aufgabe von intermediären Organisationen wie Verbänden, Kammern und Netzwerken sollte sein, KMU für die Entwicklung nachhaltiger Produkte und Produktionsprozesse sowie hinsichtlich der Spielregeln der Finanzmärkte zu beraten, Kooperationen bei der Ressourcenbeschaffung anzubieten und bei der Umsetzung von CSR-Maßnahmen zu unterstützen.

-
- 1 Tobias Engelmann ist Wissenschaftlicher Mitarbeiter bei der Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH und am Faktor 10 – Institut für nachhaltiges Wirtschaften gemeinnützige GmbH.
 - 2 Dr. Christa Liedtke ist Forschungsgruppenleiterin am Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie GmbH.
 - 3 Holger Rohn ist Projektleiter am Wuppertal Institut für Klima, Umwelt, Energie und Geschäftsführender Gesellschafter der Trifolium – Beratungsgesellschaft mbH sowie des Faktor 10 – Instituts für nachhaltiges Wirtschaften gemeinnützige GmbH.
 - 4 U. a. Schmidt-Bleek, Friedrich: Nutzen wir die Erde richtig? Die Leistungen der Natur und die Arbeit des Menschen, Frankfurt am Main 2008, und Rohn, Holger: Arbeitspapier zum Thema „Nachhaltigkeit – Ein Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen“ für die Friedrich-Ebert-Stiftung, Wuppertal 2010, S. 5.
 - 5 Rohn, Holger; Pastewski, Nico: Ressourceneffizienz von ausgewählten Technologien, Produkten und Strategien. Abschlussbericht der Ergebnisse des Arbeitspaketes 1 des Projekts „Materialeffizienz und Ressourcenschonung“ (MaRes), Wuppertal 2010.
 - 6 Zum Konzept s. u. a. Radermacher, Franz; Riegler, Josef; Weiger, Hubert: Ökosoziale Marktwirtschaft: Historie, Programmatik und Alleinstellungsmerkmale eines zukunftsfähigen globalen Wirtschaftssystems, München 2011.
 - 7 Als Beispiel dient die mittlerweile sehr rege Nachhaltigkeitskommunikation von Unternehmen u. a. in Form von Nachhaltigkeitsberichten (s. hierzu das Ranking der Nachhaltigkeitsberichte von future e.V. und IÖW: www.ranking-nachhaltigkeitsberichte.de). Die Verbindung ökologischen Wirtschaftens mit einer Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit ist in der Managementliteratur seit längerem ein Thema, s. u. a. Rennings, Klaus; Ankele, Kathrin; Hoffmann, Esther; Nill, Jan; Ziegler, Andreas: Innovationen durch Umweltmanagement, ZEW Schriftenreihe Umwelt- und Ressourcenökonomie, Heidelberg 2005.
 - 8 Vitols, Katrin: Nachhaltigkeit – Unternehmensverantwortung – Mitbestimmung. Ein Literaturbericht zur Debatte über CSR, Berlin 2011, S. 69-110 und Bliessner, Anna; Dreuw, Katharina; Gundert, Hannah; Klinke, Sebastian; Nagler, Brigitte; Rohn, Holger: Landkarte Ressourcenkultur. Vertrauenskultur, Innovation und Ressourceneffizienz in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), Bremen, Wuppertal 2011, sowie von Hauff, Michael: Nachhaltigkeit – ein Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen. Anforderungen an Politik, Gewerkschaften und Unternehmen, Berlin 2011.
 - 9 Von Hauff, Michael: Nachhaltigkeit – ein Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen. Anforderungen an Politik, Gewerkschaften und Unternehmen, Berlin 2011.
 - 10 Kristof, Kora; Hennicke, Peter: Endbericht des Projekts „Materialeffizienz und Ressourcenschonung“ (MaRes), Wuppertal 2010.
 - 11 In einem Thesenpapier für den Arbeitskreis Mittelstand der Friedrich-Ebert-Stiftung (von Hauff, Michael; Müller-Christ, Georg; Rohn, Holger: Nachhaltigkeit – Ein Erfolgsfaktor für mittelständische Unternehmen? Hypothesen und Handlungsaufforderungen für Unternehmen, Politik und Gewerkschaften, Berlin 2010) wurden einige wesentliche Anforderungen zur Nachhaltigkeit in KMU formuliert und in einem Expertengespräch diskutiert (siehe http://www.fes.de/wiso/content/veras/v_mittelstand.php). Die Friedrich-Ebert-Stiftung wird den Dialog mit Unternehmen und betrieblichen Interessensvertretungen zu ausgewählten Themen des nachhaltigen Wirtschaftens fortsetzen. Als erste Themenschwerpunkte für 2012 sind „Ressourceneffizienz“ und „Innovation durch betriebliche Mitbestimmung“ geplant.