

**„Die Macht der Zukunft – Was von uns heute verlangt wird“  
7. Jahreskonferenz des Rates für Nachhaltige Entwicklung  
27. November 2007 im bcc Berlin**

**Forum 6: Lernworkshop „Nachhaltigkeitsmanagement in KMU – Wie umsetzen?“**

**— Protokoll —**

**KMU – In Zukunft nachhaltig**

Die diesjährige Jahreskonferenz des Rates für Nachhaltige Entwicklung (RNE) beugte sich der „Macht der Zukunft“: „Was von uns heute verlangt wird“ sprach die ganz großen und auch die weniger großen Schritte und Akteure für eine nachhaltige Entwicklung an. So stellten zum einen die neuseeländische Premierministerin und die deutsche Bundeskanzlerin jeweils die nationalen Nachhaltigkeitsstrategien vor.

Gleichzeitig nutzten Mitglieder des RNE, das Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW) und der Unternehmensverband future den Rahmen, um gemeinsam mit Vertreterinnen und Vertretern kleiner und mittelständischer Unternehmen über die Anforderungen und die Möglichkeiten zukunftsorientierten – nachhaltigen – Managements zu diskutieren und Erfahrungen und Erkenntnisse erfolgreicher Umsetzung zu vermitteln.

Den Ausgangspunkt hierfür bildete ein zentrales Instrument des Nachhaltigkeitsmanagements: der Nachhaltigkeitsbericht. Ein guter Nachhaltigkeitsbericht bildet die Themen und die umsetzenden Schritte

und Strukturen des unternehmerischen Handelns ab. Im Idealfall spiegelt er so die wesentlichen Antworten eines Unternehmens auf die Frage „Nachhaltigkeitsmanagement – Wie umsetzen?“.

Viele KMU haben bereits reichhaltige Erfahrungen im Bereich Umweltmanagement und Umwelterklärung. Im Lernworkshop wurde erarbeitet, wie sie nun den entscheidenden Schritt zur Nachhaltigkeit machen. Als ein best practice-Beispiel wurde der Nachhaltigkeitsbericht der memo AG von Lothar Hartmann vorgestellt und in die Diskussion eingebracht.

Der Workshop wurde vom Mitglied des Nachhaltigkeitsrates Prof. Dr. Jürgen Rimpau eröffnet. Prof. Rimpau hob die große Bedeutung der kleinen und mittelständischen Unternehmen für eine erfolgreiche Umsetzung der nationalen Nachhaltigkeitsstrategie hervor: Ihre konkrete Verantwortung richtet sich insbesondere auf die Interessen der eigenen MitarbeiterInnen und auf das regionale Umfeld.

**Ein guter Nachhaltigkeitsbericht?**

Unter dem Motto „Was erwarten wir von einem guten Nachhaltigkeitsbericht ...



mehr als von einer Umwelterklärung?“ diskutierten die Teilnehmenden einfühend die Anforderungen an die Nachhaltigkeitsberichterstattung von KMU.

Die Themen sollen sich um die zentralen Nachhaltigkeits-Herausforderungen des jeweiligen Unternehmens gruppieren, sich am state of the art der Berichterstattung orientieren (beispielsweise an den sog. G3 der Global Reporting Initiative) und ungelöste Probleme und Zielkonflikte abbilden. Besonders herausgehoben wurden die Themen Verkehr und Logistik, regionale Verantwortung, Interessen der MitarbeiterInnen (z. B. Integration von ArbeitnehmerInnen mit Handicap, Ausbildung) sowie Verantwortung für die Lieferkette. Als besonders gewichtig und erfolgswirksam stellten die Teilnehmenden die Beteiligung der MitarbeiterInnen und der externen Anspruchsgruppen heraus.

Ein guter Nachhaltigkeitsbericht zeichnet sich nach Meinung der Teilnehmenden vor allem durch Ehrlichkeit, Authentizität und Glaubwürdigkeit aus. Es werden klare Indikatoren benannt, anhand derer das Unternehmen seine Leistung abbildet. Durch die Erläuterung von Maßnahmen und Erfolgen sollte das Unternehmen im Bericht den Nachweis der Machbarkeit dessen antreten, was es als Zielsetzung formuliert hat. Gegebenenfalls sei eine externe Prüfung bzw. Bewertung des Berichts beizulegen. Wesentlich ist zudem die Möglichkeit für Interessierte, direkt mit der Geschäftsführung über den Bericht und die

Nachhaltigkeitsleistungen des Unternehmens diskutieren zu können. Das Unternehmen sollte also Nachhaltigkeitskommunikation klar über den Bericht hinaus betreiben.

Eine grundsätzliche Diskussion betraf den Zusammenhang zwischen der Qualität eines Berichts und der Nachhaltigkeitsleistung des Unternehmens – diese können durchaus voneinander abweichen. Als bedeutsam wurde daher angesehen, ob Nachhaltigkeit tatsächlich in das Handeln des Unternehmens integriert ist.

Christiane Underberg, Unternehmerin und Mitglied des Nachhaltigkeitsrates, betonte, dass der Prozess der Berichterstellung genauso wichtig ist wie der Bericht selbst: Es geht vor allem darum, die Voraussetzungen für einen offenen Prozess und integriertes Denken im Unternehmen zu schaffen. Natürlich beginne man damit zu erfassen, was bereits an Nachhaltigkeitsmaßnahmen unternommen wurde; durch den Berichterstellungsprozess wird aber auch darauf verwiesen, wo weitere Lücken bestehen, die es nach und nach zu schließen gilt.

### **Gute Praxis der Berichterstattung**

Lothar Hartmann von der memo AG stellte anschließend vor, wie der Versandhändler für Büromaterial das Thema Nachhaltigkeit und Nachhaltigkeitsberichterstattung angeht und welche Themen besonders zentral sind. Die Unternehmensphilosophie von memo spricht ökologische, ökonomi-

sche und soziale Ziele gleichermaßen an und ergänzt den Aspekt der Qualität als vierte Dimension der Nachhaltigkeit.

Der Nachhaltigkeitsbericht greift diese vier Bereiche auf und stellt zudem ein wichtiges gesellschaftliches Thema in das Zentrum der Ausführungen. Der aktuelle Bericht 2007 beispielsweise stellt den Klimaschutz als bedeutende Herausforderung für den Versandhändler dar und zeigt den Weg des Unternehmens zum CO<sub>2</sub>-neutralen Versandhaus. Weitere zentrale Themen im Nachhaltigkeitsmanagement und -bericht von memo sind die Sortimentsgestaltung, Katalogproduktion, Logistik, Gebäude und Anlagen, die Interessen der MitarbeiterInnen, der langfristige ökonomische Erfolg und die Teilhabe der MitarbeiterInnen, die relevanten Managementsysteme, verschiedenste Kooperationen sowie die Ziele und Maßnahmen des Unternehmens.

### **Perspektiven aus der Forschung**

Drei Referate aus der (Praxis-)Forschung zeigten Indikatoren und Kriteriensets für die Nachhaltigkeitsleistung in der Landwirtschaft einerseits (Prof. Rimpau) und für die Nachhaltigkeitsberichterstattung andererseits (IÖW und future). Jana Gebauer vom IÖW stellte die Ergebnisse des IÖW/future-Rankings der Nachhaltigkeitsberichte 2007 vor und verwies auf die verbleibenden zentralen Herausforderungen für die Unternehmen – vor allem im Bereich sozialer Nachhaltigkeit.

Udo Westermann wies auf die herausgehobene Bedeutung der internen und externen Stakeholder-Kommunikation hin und empfahl den UnternehmensvertreterInnen, diese vor allem auch für die Strategieentwicklung zu nutzen. Zudem setze gerade die Auseinandersetzung mit den Beschäftigten und Lieferanten den erforderlichen Lernprozess in Richtung Nachhaltigkeit in Gang.

Die Beteiligung der MitarbeiterInnen an der Entwicklung von Leitbild und Zielen, an der Erarbeitung von Strategien und Maßnahmen war auch für die anderen Diskutierenden von zentraler Bedeutung. Christiane Underberg beispielsweise forderte die Einbeziehung von Nachhaltigkeitsaspekten in die zielorientierte Führung und die Vermittlung des Themas in Mitarbeitergesprächen.

### **Motive und Treiber**

Die anschließende Podiumsdiskussion, moderiert von Jana Gebauer, bezog neben Jürgen Rimpau, Christiane Underberg, Lothar Hartmann und Udo Westermann zwei weitere Unternehmensvertreter mit ihren Beispielen guter Nachhaltigkeitsberichterstattung ein: Karl-Heinz Kenkel von der Bremer Straßenbahn AG sowie Wolfgang Schmalz von der Schmalz GmbH.

Für Wolfgang Schmalz ist das Nachhaltigkeitsengagement eines Unternehmens eine Frage der Überzeugung. In der Berichterstattung ist daher für die Firma



Schmalz die Frage „Was tun wir tatsächlich in Sachen Nachhaltigkeit?“ wichtiger als die Orientierung an externen Anforderungen. Die Gesamtdarstellung der unternehmerischen Ziele und Maßnahmen im Bericht wird aber durch die Kommunikation an die externen Anspruchsgruppen zu einer Selbstverpflichtung; diese bindet das Unternehmen noch stärker an das Versprochene und treibt es zu weiteren Leistungen an.

Karl-Heinz Kenkel sieht zwei Treiber im Nachhaltigkeitsengagement und der Berichterstattung des Unternehmens: interne Akteure wie die Geschäftsführung oder zentrale interne Unterstützer sowie externe Akteure wie die KundInnen oder das regionale Umfeld. Für die Bremer Straßenbahn war der Nachhaltigkeitsbericht die logische Konsequenz aus jahrelanger Personal- und Sozialberichterstattung und der Einführung von Umweltmanagementsystemen nach EMAS und ISO 14.001: Sozial- und Umweltberichterstattung sollten schließlich zusammengeführt werden – eine große Herausforderung, wie sich zeigte. Es gab starke Diskussionen um Themensetzungen und empfundene Konkurrenzen zwischen einzelnen Themen, die zunächst ausgeräumt oder auch akzeptiert werden mussten.

Die Zielgruppen für die Berichterstattung der Bremer Straßenbahn sind vor allem Geldgeber (öffentliche Hand) und KundInnen. Der Nachhaltigkeitsbericht des Unternehmens wurde von diesen durchaus

positiv wahrgenommen – der Bremer Senat beispielsweise begrüßt sehr, dass es den Bericht gibt. Ob in jedem Fall auch eine inhaltliche Auseinandersetzung damit stattfindet, kann Karl-Heinz Kenkel nicht direkt ablesen: Inhaltliche Anfragen sind noch eher selten.

Der memo-Nachhaltigkeitsbericht wird in einer Auflage von 10.000 Stück gedruckt – 4.000 KundInnen haben ihn explizit angefordert. Inhaltliche Nachfragen sind aber auch hier zum Teil pauschal; die größte Resonanz kommt von Umweltverbänden und Banken. Die Firma Schmalz hat hier durchaus kritische Erfahrungen gemacht: Banken reagierten zum Teil sehr verhalten auf zusätzliches unternehmerisches Engagement. Unterstützend ist hier, wenn Nachhaltigkeit und nachhaltige Produkte klar als Geschäftszweck definiert werden, wie Lothar Hartmann für memo konstatierte.

Die weitere Diskussion im Workshop drehte sich um die Frage der Argumentation pro Nachhaltigkeitsmanagement. Lässt sich beispielsweise der ökonomische Nutzen nachweisen und klar kommunizieren?

Für Wolfgang Schmalz blieb die Überzeugung im Unternehmen, das Richtige zu tun, das zentrale Motiv; der Nutzen lässt sich nur indirekt über Zahlen nachweisen. Beispielsweise hat Schmalz durch viele Maßnahmen im Arbeits- und Gesundheitsschutz einen sehr geringen Krankenstand – ein Argument für sich, das in der Diskussion ergänzt wurde durch Bei-

spiele wie die Verringerung der Fluktuation oder die Erhöhung der Qualifikation der Beschäftigten. Anreize entstehen auch durch die Implementation von Umweltsystems; diese haben der Firma Schmalz geholfen, die entsprechenden organisationalen Strukturen und Prozesse aufzubauen, um die Umweltorientierung auch beim Unternehmenswachstum weiter zu verfolgen und die Unternehmensleistungen fassbar zu machen. Mittlerweile gibt EMAS dem fortgeschrittenen Unternehmen jedoch keine Anreize mehr – diese entstehen vielmehr in Ausschreibungen und Wettbewerben, die Wolfgang Schmalz als wichtigen weiteren Ansporn für das Nachhaltigkeitsmanagement hervorhob.

Udo Westermann betonte, dass der ökonomische Erfolg davon abhängig ist, in wie weit das Unternehmen Nachhaltigkeit als Geschäftschance, als Innovationstreiber begreift – und nicht als Restriktion und Kostentreiber. Karl-Heinz Kenkel führte Studien und Umfragen an, die zeigten, dass nachhaltige Unternehmen durchaus erfolgreicher wirtschaften als nicht-nachhaltige. Gleichzeitig wurde auf bestehende Online-Datenbanken verwiesen, die Beispiele für das KMU-Engagement und dessen einzelbetriebliche Effekte aufzeigen (bspw. [www.csr-mittelstand.de](http://www.csr-mittelstand.de)). Unter den Teilnehmenden des Workshops entstand die Anregung an den RNE, den Zugang zu diesen „Argumentationshilfen“ und entsprechenden best practice-

Beispielen für interessierte KMU gebündelt aufzuzeigen.

Insgesamt sollte mehr Öffentlichkeit für KMU geschaffen werden, um das vorhandene vielfältige Engagement, das auch Christiane Underberg noch einmal heraus hob, vorzustellen und zu verbreiten. Jürgen Rimpau nahm diesen Vorschlag für die weitere Arbeit des RNE gern auf.

### **Management und Berichterstattung**

Abschließend stellte sich noch einmal die Frage, wie denn Nachhaltigkeitsmanagement und Nachhaltigkeitsberichterstattung zusammenhängen.

Lothar Hartmann betonte, dass das Unternehmen zunächst etwas Berichtenswertes braucht: ein funktionierendes Managementsystem zum Beispiel, aus dem über regelmäßige Leistungsbewertung auch im Vergleich mit dem Stand der Technik immer neue Ziele abgeleitet und veröffentlicht werden können. Für Einsteiger macht es Sinn, mit kleinen Schritten anzufangen, sich sukzessive zu verbessern und darüber zu berichten. Auch für die Bremer Straßenbahn ist der Nachhaltigkeitsbericht das Abbild des Prozesses im Unternehmen. Gleichzeitig erzeugt der Bericht Druck nach innen, sich wirklich zu engagieren, und trägt so zu Fortschritten im Nachhaltigkeitsmanagement bei.

Betont wurde auch: Der Nachhaltigkeitsbericht ist nur so glaubwürdig, wie Nachhaltigkeit selbst in der Unternehmenskultur, in den Werten von Geschäftsführung



und MitarbeiterInnen verankert ist. So formuliert beispielsweise das Indikatorensystem für Nachhaltigkeit in der Landwirtschaft, das Jürgen Rimpau zu Beginn vorgestellt hatte, explizit einen Verhaltenskodex und fordert eine Selbsterklärung der Unternehmen.

Die beiden Mitglieder des RNE, Christiane Underberg und Jürgen Rimpau, zeigten sich überzeugt, dass letztlich die positiven

Beispiele aus allen Bereichen – sei es der Optimismus der neuseeländischen Premierministerin Helen Clark oder das persönliche Engagement von Unternehmerinnen und Unternehmern, wie es die KMU-Vertreter auf dem Podium bestens repräsentierten – als Ansporn wirken, sich selbst mit Nachhaltigkeit auseinanderzusetzen, um die Anforderungen der Zukunft zu meistern.

#### **Kontakt:**

##### ***Institut für ökologische Wirtschaftsforschung (IÖW)***

Jana Gebauer

Potsdamer Str. 105

10999 Berlin

Tel.: 030/884 594 0

E-Mail: [jana.gebauer@ioew.de](mailto:jana.gebauer@ioew.de)

Web: [www.ioew.de](http://www.ioew.de)

##### ***future e.V. – verantwortung unternehmen***

Udo Westermann

Am Hof Schultmann 63

48163 Münster

Tel.: 0251 97316 34

E-Mail: [westermann@future-ev.de](mailto:westermann@future-ev.de)

Web: [www.future-ev.de](http://www.future-ev.de)

**Informationen zur Jahreskonferenz des Rates für Nachhaltige Entwicklung** erhalten Sie unter [www.nachhaltigkeitsrat.de/konferenz](http://www.nachhaltigkeitsrat.de/konferenz).

**Informationen zu den Aktivitäten des Rates im Themenfeld unternehmerische Verantwortung (Corporate Social Responsibility / CSR)** erhalten Sie auf [www.dialog-csr.de](http://www.dialog-csr.de).