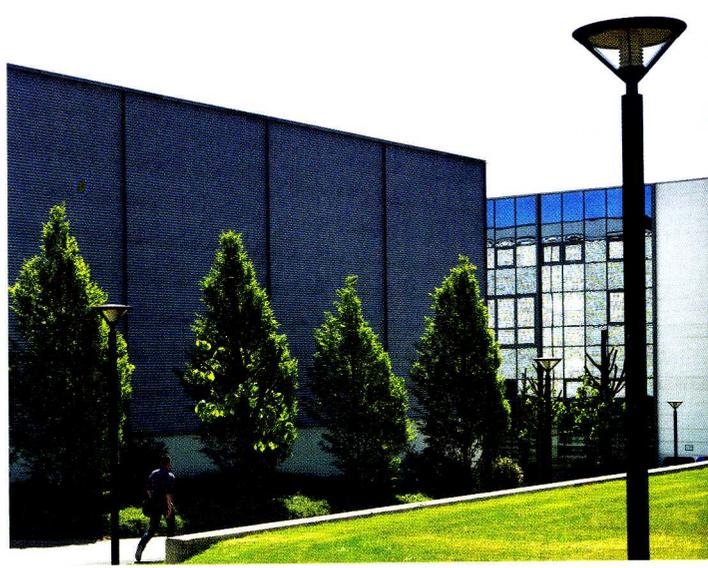


Trommeln lernen

Tue Gutes, aber rede nicht darüber. Das ist die Devise vieler Mittelständler. Doch auch für sie wächst der Druck, auf sich aufmerksam zu machen.

Text: Mathias Irle
Foto: Tillmann Franzen



*Auch die Grünanlagen sind vorzeigbar:
Firmengelände von Phoenix Contact in Blomberg (linke Seite)*

• Klaus Eisert möchte nicht darüber sprechen, wie bravourös die Firma Phoenix Contact aus dem kleinen Ort Blomberg in der Nähe von Detmold die weltweite Wirtschaftskrise überwunden hat. Nicht an diesem Tag. Und auch nicht an einem der nächsten. Ebenso wenig will er darüber Auskunft geben, wie sich das Unternehmen für die Region engagiert, in welcher Weise es seine 11 200 Mitarbeiter unterstützt und warum die jährliche Fluktuation im niedrigen Promillebereich liegt. Man sieht den 76-jährigen geschäftsführenden Gesellschafter nur, als er in seinem Büro verschwindet und die Tür schließt, während nebenan Gunther Olesch, der Geschäftsführer für Personal, Informatik und Recht, in sein Zimmer bittet und kurz darauf in einer Ablage in der Nähe seines Schreibtisches kramt.

Wie zum Beweis, dass die Krise längst hinter dem Unternehmen liegt, zieht Olesch – ein 55-Jähriger mit dunklem vollem Pagenkopf – eine CD hervor. „Storm 2009“ heißt sie. Der Hobby-E-Gitarrist hat sie gemeinsam mit zwei Kollegen aufgenommen. Auf ihr finden sich rockige Songs mit Titeln wie „Together we can“ oder „Wrong belief“, die Olesch selbst

getextet, komponiert und bei einer Betriebsfeier live zum Besten gegeben hat.

Mit den Liedern hat er für ihn dramatische Zeiten verarbeitet: Noch Ende 2008 hatte man mit einem Umsatzplus von neun Prozent für das Jahr 2009 gerechnet. Doch dann ging die Nachfrage nach elektrischer Verbindungstechnik, mit der die Ostwestfalen in mehr als 85 Jahren zum Weltmarktführer geworden waren, zurück. Der Umsatzeinbruch – minus sechs Prozent im Februar bis minus 29 Prozent im August 2009 – war beispiellos.

„Ich fühlte mich wie ein Pilot, dessen Flugzeug sinkt und der am Lenknüppel reißt – und nichts passiert“, sagt Olesch. Doch er und seine Kollegen verfielen nicht in Panik. Auch weil die derzeit zehn Gesellschafter aus drei Familienstämmen, deren einzig sichtbarer Vertreter Klaus Eisert ist, die Ruhe bewahrten. Statt Leute zu entlassen, meldete die Geschäftsführung ab März 2009 in den meisten Abteilungen Kurzarbeit an und versprach, alle Auszubildenden trotz Krise zu übernehmen. Das Management verzichtete freiwillig auf den gleichen Anteil am Gehalt wie die Kurzarbeiter. Die Geschäftsführer informierten regelmäßig über den Stand der Dinge. Und

richteten an die Mitarbeiter den Appell: „Wir machen Ihnen keine Vorgaben, wo Sie sparen sollen. Aber Sie wissen alle von zu Hause, wie man einen Haushalt führt, wenn die Zeiten mal schlechter sind.“

Das kam gut an, wie im Juni 2009 eine Befragung von rund 8000 Phoenixianern für den Trust Index ergab. Der misst, wie sehr Mitarbeiter ihren Chefs vertrauen, und war im Vergleich zu 2007 um drei Prozentpunkte auf 71 Prozent gestiegen. Auch der Spar-Appell zeigte Wirkung. Viele kleine Initiativen brachten einen großen Effekt: Als die Weltwirtschaft sich Ende 2009 wieder erholte, verfügte das Unternehmen über ähnlich viel Liquidität wie im Boom-Jahr zuvor. Mittlerweile wird bei Phoenix Contact in mehreren Geschäftsbereichen an sechs bis sieben Tagen pro Woche gearbeitet. Als Dankeschön für die Mitarbeiter hat die Geschäftsführung die Tarifierhöhung freiwillig von April 2011 auf Februar 2011 vorgezogen – „zum Ärger manch anderer Arbeitgeber“, sagt Olesch.

Der wirft nun eine Powerpoint-Präsentation mit dem Titel „Fünf Verantwortungen des Managements“ an die Wand. Und berichtet darüber, dass Phoenix Con- ▶

tact doppelt so viel für Weiterbildungen ausgibt wie im Branchenschnitt üblich. Dass man das Kinderhospiz im nahe gelegenen Bielefelder Stadtteil Bethel unterstützt. Und dass Phoenix Contact den Global Compact für verantwortungsvolles Wirtschaften der Vereinten Nationen unterzeichnet hat. Jüngst wurde das Unternehmen zudem von der Initiative Top Job, die unter der wissenschaftlichen Leitung der Universität St. Gallen die Arbeitsbedingungen in mehr als 100 Unternehmen untersucht hat, zum zweiten Mal als bester mittelständischer Arbeitgeber Deutschlands mit mehr als 500 Beschäftigten ausgezeichnet.

Warum aber kennt trotzdem kaum jemand den Namen Phoenix Contact?

Für einen Moment versiegt der Redefluss von Olesch. „Wir sind ein Familienunternehmen und mögen es dezent und bescheiden“, sagt er schließlich. Es bleibt unklar, ob er damit sich meint oder seinen Büronachbarn Eisert. Der soll, wie Mitarbeiter berichten, das Wort „stolz“ in seinem Unternehmen verboten haben und allergisch auf jede Art von Prahlerei reagieren. Auf Initiative von Olesch nimmt die Firma seit 2003 dennoch an Arbeitgeber-Rankings teil, was – nicht nur wegen der dafür fälligen Gebühren – umstritten war. „Ich brauche so etwas nicht“, habe Eisert angesichts des Vorhabens seines Personalgeschäftsführers gesagt, woraufhin Angela Josephs, die Leiterin der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, ihm geantwortet habe: „Sie nicht, aber für das Unternehmen ist es wichtig.“

Eine neue Plage ist entstanden: die Nachhaltigkeitsbürokratie

Tatsächlich bemühen sich immer mehr Firmen um einen verantwortungsvollen Umgang mit Mitarbeitern und Umwelt, im Fachjargon Corporate Social Responsibility (CSR) genannt. Nicht zuletzt deshalb, weil Arbeitnehmer, Kunden und Investoren das erwarten. Mittelständler haben dabei gute Karten. Viele sind in ihrer

Region verwurzelt und gute Arbeitgeber. „Inhabergeführte Unternehmen setzen CSR-Themen bis auf wenige Ausnahmen deutlich besser und praktischer um als börsennotierte Unternehmen“, sagt Moritz Delbrück, geschäftsführender Partner der CSR-Unternehmensberatung und Beteiligungsgesellschaft Concern. Er hat gemeinsam mit dem Philosophy & Economics-Programm der Universität Bayreuth die Studie „Unternehmerische Verantwortung in der Praxis“ veröffentlicht. Dafür wurden 176 für das Thema Zuständige aus 158 Unternehmen – je zur Hälfte aus inhabergeführten Mittelständlern und börsennotierten Unternehmen – ausführlich befragt.

Ein wichtiges Ergebnis: Wirkliche unternehmerische Verantwortung setzt echtes Interesse des Topmanagements voraus. Dazu noch Mühe, Zeit und Geld, um entsprechendes Handeln auf allen Ebenen durchzusetzen. Weil Konzernvorstände aber immer kürzer auf ihrem Chefsessel blieben, konzentrierte man sich auf oberflächliche Maßnahmen, sagt Delbrück. „Da werden dann alle Mitarbeiter per E-Mail verpflichtet, ein E-Learning-Programm zu den Nachhaltigkeitswerten des Unternehmens durchzuklicken. Gleichzeitig geht schon eine zweite E-Mail herum, in der alle Lösungen angegeben werden, damit man die Sache schnell hinter sich bringt.“

Während inhabergeführte Firmen im Stillen viel Gutes tun, redet man in den Konzernen umso lauter über das Wenige, was dort passiert. Dabei helfen CSR-Dienstleister, deren Zahl in den vergangenen Jahren sprunghaft zugenommen hat. Sollten Mittelständler auch mehr auf die Pauke hauen?

„Unser geschäftsführender Gesellschafter Klaus Eisert fand es immer gut, dass wir uns im Stillen entwickeln“, sagt Angela Josephs, die Presse-Chefin von Phoenix Contact. Als sie vor fast 22 Jahren dort anfang, war sie die Erste in diesem Job. Heute leitet sie eine Abteilung mit acht Mitarbeitern. Immer wie-

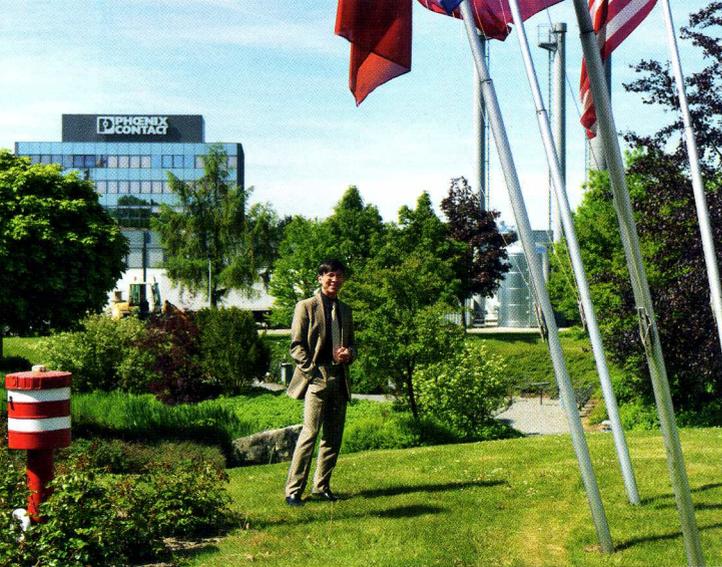
der habe es in der Vergangenheit Diskussionen über die Art der Außendarstellung gegeben, und sie habe „peu à peu einen Knopf nach dem anderen geöffnet“. Die Entscheidung, an Rankings wie Top Job teilzunehmen, sei gefallen, um talentierte Nachwuchskräfte anzuziehen: „In Zeiten des Fachkräftemangels brauchen wir als Mittelständler aus der Provinz mehr als je zuvor Siegel auf den Stellenanzeigen“, sagt Angela Josephs. In der Personalabteilung gingen nach einer Auszeichnung die Bewerberzahlen nach oben.

Allerdings habe man beschlossen, nur maximal alle zwei Jahre an dem Wettbewerb teilzunehmen, um nicht der allgemein um sich greifenden „Awarderitis“ (Josephs) zu verfallen. Zudem sei man strikt gegen eine CSR- oder Nachhaltigkeitszertifizierung, sagt Angela Josephs. „Man kann viel auf Hochglanz drucken, aber CSR ist eine Haltung und nichts, was zertifizierbar ist. Wir wollen frei entscheiden, wie viel wir über unser Engagement veröffentlichen.“

Für viele Firmen gilt: ohne CSR-Siegel kein Auftrag

Henry Schäfer, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Stuttgart, ist anderer Ansicht: „Der Druck, CSR-Maßnahmen zu zertifizieren, nimmt spürbar zu.“ Denn: „Die Politik hat Corporate Social Responsibility als neues Gestaltungsfeld entdeckt, und es sind zahlreiche neue Gesetze, insbesondere auf EU-Ebene, erlassen worden, die Unternehmen zwingen, verantwortungsvolles Verhalten zu dokumentieren.“

Konkrete Auswirkungen hat das zum Beispiel für die Vergabe von öffentlichen Aufträgen. Soll etwa ein Gerichtsgebäude oder eine Schule neu gebaut werden, müssen die Baukonzerne nachweisen, wie sie einen vorgegebenen Nachhaltigkeits- oder Umweltpunktwert erreichen wollen. Dies geschieht, indem sie vor allem solche Bauzulieferbetriebe beschäftigen, die ihrerseits Nachhaltigkeit belegen und Auskunft über



In gesunder Halbdistanz: der Geschäftsführer Gunther Olesch. Die Kantine und provisorische Büros, akkurat mit Geranien geschmückt

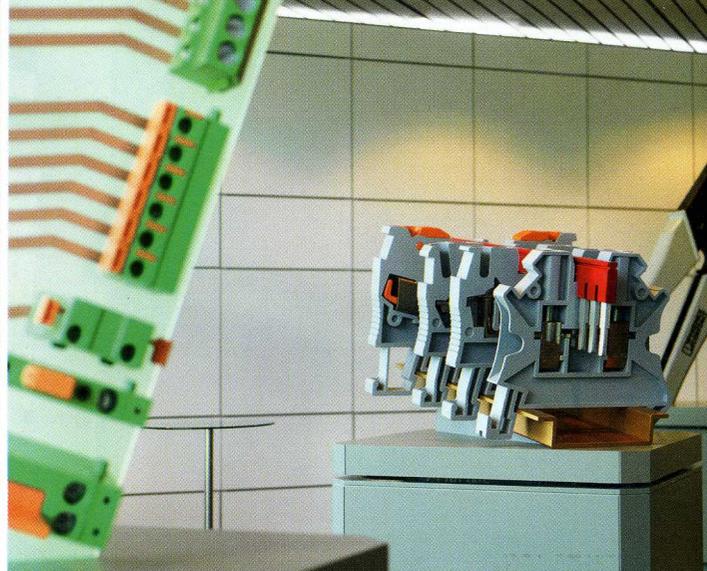
die Umweltverträglichkeit ihrer Produkte geben können. „Wenn Privatkunden eine Küche kaufen, ist der Mehrheit von ihnen derzeit noch verhältnismäßig egal, wie verantwortungsvoll sich ein Küchenhersteller gegenüber Lieferanten, Mitarbeitern, der Umwelt oder der Gesellschaft verhält – auch wenn sich dies derzeit durch die massive Debatte über den Klimawandel ändert“, sagt Martin Blumberg, Mitbegründer und Geschäftsführer des CSR-Beratungsunternehmens Brands & Values. „Wenn ein mittelständisches Unternehmen wie Bulthaup jedoch als Küchenzulieferer für große Konzerne tätig werden will, muss

es sich um eine CSR-Zertifizierung kümmern und Auskunft geben können über die Umweltverträglichkeit der eigenen Produkte.“

Doch es ist nicht nur die öffentliche Hand, über die der Zertifizierungsdruck mittelständische Unternehmen erreicht, wie Maurice Stanzus erläutert. Er ist Gründer von WeGreen – einer Firma, die laut Eigenwerbung „relevante CSR-Informationen für Konsumenten“ beschafft. Man habe herausgefunden, so Stanzus, „dass zwischen dem nachhaltigen Handeln eines Unternehmens und dessen Performance an den Aktienmärkten positive Zu-

sammenhänge bestehen“. Deshalb gebe es mittlerweile „einen ganzen Industriezweig rund um das Thema Nachhaltigkeitsbewertung“. Weltweit existierten mindestens 100 seriöse Institute, die Unternehmen im Hinblick auf CSR analysierten. Mit anderen Worten: Weil sich Finanzanalysten bei Konzernen wie Bayer, Daimler oder Siemens danach erkundigen, ob deren Wertschöpfungskette moralisch einwandfrei sei, verlangen die Konzerne von ihren Zulieferern entsprechende Informationen.

Da Umfragen zufolge eine immer größer werdende Zahl potenzieller Bewerber außerdem auf die politische Korrektheit ▶



Brachte ihren Chef dazu, über seinen Schatten zu springen: Angela Josephs. Rechts sieht man den Showroom der Firma mit vergrößerten Computerteilen

von Unternehmen achtet, sehen diese zusätzlich die Notwendigkeit, ein entsprechendes Engagement nachzuweisen. Unklar ist dagegen die Rolle des Endkunden. Laut dem Stuttgarter Professor Schäfer gelte noch vielfach der Satz: „We are concerned, but we are not willing to pay.“ Spätestens an der Kasse sei es dem Kunden egal, wie verantwortungsvoll sich eine Firma verhalte. Schäfer: „Noch immer klafft eine große Lücke zwischen den Bekundungen der Konsumenten und ihrem Kaufverhalten.“ Allerdings gebe es bereits heute Ausnahmen von dieser Regel – etwa beim Kauf von Lebensmitteln, wo die Kunden aufmerksamer seien. Bio boomt. Zudem habe die vermeintliche Ignoranz der Kunden viel mit Informationsdefiziten zu tun. Daran, sie zu beheben, wird fleißig gearbeitet.

Steht die Ampel auf Rot, ist das Produkt moralisch fragwürdig

So hat Maurice Stanzus vor rund zwei Jahren die sogenannte Nachhaltigkeitsampel entwickelt, um die „Informationsbeschaffungskosten für den Kunden zu senken“. Dafür hat er mithilfe von Institutionen wie Rank a Brand und Brandoscope alle seriösen und relevanten Nachhaltig-

keitsbewertungen, die er über eine Firma finden konnte, gesammelt und nach einer bestimmten Rechenformel zusammengefasst. Er versichert, dass alle Bewertungen aus unabhängigen und frei zugänglichen Quellen stammten.

Interessenten können auf der Website den Namen eines Unternehmens eingeben und sehen Grün (nachhaltig), Gelb (relativ nachhaltig) oder Rot (nicht nachhaltig). Wer wissen will, wie der Wert zustande gekommen ist, kann die Ampel anklicken. Es gibt sie mittlerweile auch als App für das iPhone. Die Kunden müssen im Geschäft ihr Telefon nur noch an den Strichcode eines Produkts halten, um den Nachhaltigkeitswert des Unternehmens, das das Produkt erzeugt hat, angezeigt zu bekommen.

Mehr als zwei Millionen Mal wurde laut Stanzus die App schon heruntergeladen. Gut eine Million Kunden scannten regelmäßig Produkte mit der Nachhaltigkeitsampel. Josef Wieland, Professor am Institut für Wertemanagement der Hochschule Konstanz, sagt: „Früher oder später werden die Konsumenten die Haupttreiber für Unternehmen sein, über ihr Engagement zu sprechen.“ Dabei gelte die Regel: „Je mehr Schnittstellen zum Konsumenten,

umso wichtiger das Thema Corporate Social Responsibility.“

Ob diese Vorhersage tatsächlich eintritt, ist unter Fachleuten umstritten. Festzustehen scheint jedoch: „Der Druck wird für alle Unternehmen steigen, bestimmte Kennzahlen parat zu haben“, sagt Stanzus. Die Frage lautet nur: welche? Denn noch herrscht wenig Klarheit im Umgang mit diesem Thema im Unternehmensalltag. So haben Delbrück und die Wissenschaftler der Universität Bayreuth im Zuge ihrer Studie mit CSR-Verantwortlichen aus mehr als zehn Branchen gesprochen – von der Metallindustrie über Chemie und Pharma bis hin zu Finanzdienstleistern. Dabei wurde deutlich: Von Branche zu Branche ist der Druck, entsprechende Aktivitäten nachzuweisen, sehr unterschiedlich. Während die Politik ein aufmerksames Auge auf die Wasser- und Energiewirtschaft hat, sind es im produzierenden Gewerbe die Kunden und bei den Finanzdienstleistern die Medien.

Und: „Es existieren bisher kaum verlässliche Untersuchungen dazu, was das für die Unternehmen in den unterschiedlichen Branchen bedeutet – also welche Kennzahlen sie erheben müssen und wie genau sie diese an welche Zielgruppe kommuni-

zieren sollten“, sagt Delbrück. Da die Ermittlung der Daten einen „enormen Bürokratieaufwand und Kostendruck“ (Schäfer) zur Folge hat, ist es kein Wunder, dass viele Firmen wie Phoenix Contact der CSR-Zertifizierung mehr als skeptisch gegenüberstehen. Viele kleinere Mittelständler sind auch überfordert: „Woher soll ich denn wissen, welche Emissionen das von mir produzierte Wandsystem hat?“, habe ihn einmal ein Bauproduktehersteller gefragt, erinnert sich der Berater Blumberg von Brands & Values.

In der Berliner Großbäckerei Märkisches Landbrot weiß man auf solche Fragen mittlerweile Antworten. 1981 hatte der Ökonom und Bäcker Joachim Weckmann den Berliner Traditionsbetrieb übernommen und zu einer der ersten Biobäckereien Berlins weiterentwickelt. Heute arbeiten rund 40 Mitarbeiter in Neukölln. Dort werden täglich etwa 6000 Brote gebacken und hauptsächlich an Naturkostfachgeschäfte, Kaufhäuser und Reformhäuser in der Hauptstadt geliefert. Der Jahresumsatz liegt bei rund sechs Millionen Euro.

Was tun gegen Konkurrenten im pseudogrünen Mäntelchen?

Ein Vorzeigebetrieb. Seit 1992 ist die Bäckerei nach den biologisch-dynamischen Demeter-Richtlinien zertifiziert. 1994 wurde der Energie- und Wasserverbrauch dank Fotovoltaik-Anlage, Wärmerückgewinnung und Regenwassernutzung um 58 Prozent reduziert. Im darauf folgenden Jahr wurde der Betrieb als einer der Ersten in Europa nach den Umweltmanagementkriterien der EU EMAS zertifiziert. Den Landwirten wird ein Festpreis für die Abnahme ihrer Ernte garantiert, der erheblich über dem Preis auf dem Weltmarkt liegt. Es gibt einen Betriebsrat, einen Mindestlohn von zehn Euro pro Stunde, und 2008 hat das Unternehmen als deutschlandweit erste Bäckerei ein CSR-Konzept vorgelegt. Für dieses Engagement gab es unter anderem den Berliner Solarpreis, das Bundesverdienstkreuz und den Deutschen Nachhaltigkeitspreis 2009.