

# Ökonomisch, ökologisch, sozial: Dreiklang mit Perspektive

Erfolgsfaktoren einer nachhaltigen Unternehmensentwicklung im Mittelstand

April 2017





## Vorwort

**Nachhaltigkeit bedeutet langfristig orientiertes unternehmerisches Handeln bei gleichzeitiger Verfolgung ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele.**

Liebe Unternehmerinnen und Unternehmer,  
liebe interessierte Leserinnen und Leser,

„Was haben 400 erfolgreiche Unternehmen gemeinsam?“ Diese Frage haben wir uns erstmals Mitte 2014 gestellt und im Rahmen einer breit angelegten Untersuchung mittelständische Unternehmen analysiert, die ein ganz besonderes wirtschaftliches Wachstum und unternehmerischen Erfolg vorweisen konnten. Einbezogen haben wir dabei die gesamte Bandbreite des deutschen Mittelstandes. Unsere Erkenntnisse haben wir in der Publikation „So sieht die Wachstums-DNA mittelständischer Unternehmen aus“ veröffentlicht. Zusammengefasst: Es gibt typische Wachstums- und Erfolgstreiber, die mittelständische Unternehmen stark machen, so wie wir sie in unserem „Wachstumshaus“ beschrieben haben.

Die Resonanz darauf war überwältigend, so dass wir uns Anfang 2016 der Folgefrage gewidmet haben, wie Unternehmen den Megatrend Digitalisierung für sich nutzen können. Ermutigt durch die erneut sehr zahlreichen positiven Reaktionen auf diese Studie wollen wir nun der Frage nachgehen, welche Rolle das Thema „Nachhaltigkeit“ für den Erfolg eines Unternehmens spielt. Nachhaltigkeit, verstanden als langfristig orientiertes unternehmerisches Handeln bei gleichzeitiger Verfolgung ökonomischer, ökologischer und sozialer Ziele.

Ergänzt wird unsere Analyse auch diesmal wieder durch eine empirische Erhebung und durch Experteninterviews mit führenden Mittelständlern. Entsprechend gilt unser besonderer Dank an dieser Stelle Dr. Axel Kaufmann, CFO der RATIONAL AG, Dr. Heinrich Strunz, geschäftsführender Gesellschafter der LAMILUX-Gruppe und Richard Heindl, Vorstandsvorsitzender der HEITEC AG sowie Johannes Feldmayer, Generalbevollmächtigter der HEITEC AG. All das haben wir Ihnen nachfolgend zusammengestellt – ganz nach dem Motto: Was Entscheider wissen müssen, um von den Besten zu lernen!

So wünsche ich Ihnen, liebe Unternehmerinnen und Unternehmer und Ihnen, liebe Leserinnen und Leser, eine anregende Lektüre!

Prof. Dr. Thomas Edenhofer  
Wirtschaftsprüfer, Steuerberater  
Partner  
Baker Tilly

Nürnberg, im April 2017



## Die Welt der mittelständischen Unternehmen: vielfältig und komplex

Wissenschaft und Verbände beschäftigen sich bereits seit vielen Jahren mit dem Wesen und dabei vor allem mit einer sinnvollen Abgrenzung mittelständischer Unternehmen. Was macht einen Mittelständler aus? Reicht zur Beantwortung dieser Frage ein Blick auf Umsatz und Mitarbeiterzahlen? Zuverlässig konstatieren kann man an der Stelle im Grunde genommen nur eines: Eine allgemein gültige Begriffsabgrenzung gibt es nicht und Größenangaben für eine Definition sind unterschiedlich und im Mittelstand zu kurz gesprungen. Viel wichtiger erscheint jedoch ein Blick auf die Organisationsform: So zeichnet sich die Unternehmensführung mittelständischer Betriebe, die wir in den Mittelpunkt unserer Betrachtung stellen möchten, primär durch direkte Berichtslinien aus. Auf das Arbeiten mit Stäben wird weitestgehend verzichtet. Es gilt also das Motto: „Hier kocht der Chef noch selbst“ und das unabhängig von Unternehmenstyp oder Branchenzugehörigkeit. Beides tritt im deutschen unternehmerischen Mittelstand in Deutschland mit einer Typenvielfalt auf, die sowohl charakteristisch als zugleich auch einzigartig in Europa und dem Rest der Welt ist.

Es gibt das Eigentümer-Unternehmen, bei dem Eigentum und Leitung in der Person des Unternehmers vereint sind. Es gibt das Familienunternehmen, bei dem Eigentum und Leitung in der Hand von Familienmitgliedern liegt. Es gibt den fremdgeführten Mittelstand, bei dem das Eigentum bei der Familie, aber die Leitung beim Fremdmanagement liegt. Es gibt sodann den mischfinanzierten Mittelstand, bei dem das Eigentum ganz oder teilweise an Dritte abgegeben wurde, die Leitung aber weiterhin bei der Familie liegt. Und es gibt schließlich die mittelständischen Publikumsgesellschaften, bei denen Eigentum und Leitung inzwischen an Dritte gegeben wurde.

Je nach Eigentümer- und Leitungsstruktur existieren ganz unterschiedliche Vorstellungen und Ausprägungen in puncto Ziele, Kultur und Organisation des Unternehmens. Außer bei der reinen Publikumsgesellschaft ist die Unternehmerpersönlichkeit stets mehr oder weniger präsent oder sogar dominant, zumindest aber prägt ihr Geist das Handeln der Unternehmensleitung und das der Mitarbeiter.

**In vielen mittelständischen Unternehmen gilt nach wie vor das Motto: „Hier kocht der Chef noch selbst“.**



## Nachhaltigkeit – eine Modeerscheinung?

**Neues Kaufverhalten und Kostenbewusstsein, Ausstieg aus der Kernenergie, Work-Life-Balance, Klimawandel, Schutz von natürlichen Ressourcen. All diese Themen zwingen Unternehmen zum Umdenken.**

Ohne jeden Zweifel: Der Nachhaltigkeitsboom hat einen Wertewandel in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft ausgelöst: Neues Kaufverhalten und Kostenbewusstsein, Ausstieg aus der Kernenergie, Work-Life-Balance, Klimawandel und Schutz von natürlichen Ressourcen sind nur einige der Schlagworte, die den gegenwärtigen Wertewandel widerspiegeln und Unternehmen an vielen Stellen geradezu zum Umdenken zwingen.

Nachhaltigkeit ist omnipräsent und aufgrund der weitreichenden Auswirkungen auf unser aller Leben, wäre es töricht zu glauben, dass Nachhaltigkeit als reine Modeerscheinung schon bald wieder von der Bildfläche verschwinden wird. Großunternehmen haben inzwischen schon reine Nachhaltigkeitsabteilungen aufgebaut, erstellen eine gesonderte Nachhaltigkeitsberichterstattung und verfassen Nachhaltigkeitsentsprechenserklärungen. Es gibt den deutschen Nachhaltigkeitspreis und zahlreiche Initiativen, um das Thema auch rechtlich noch stärker in der Unternehmensführung und -berichterstattung zu verankern.

Mit dieser Entwicklung einher gehen neue Mitarbeitergenerationen, deren Ziel ein interessantes und anspruchsvolles Arbeitsumfeld mit Work-Life-Balance ist; neue Konsumentengruppen, deren Kaufverhalten von Kostenbewusstsein, aber auch maßgeblich durch ein gutes Gewissen geprägt wird und einem Gesetzgeber, der gefordert ist, diesen Paradigmenwechsel in Anpassungen und Erweiterungen unseres Rechtssystems zu reflektieren.

In den Chefetagen deutscher Großkonzerne ist das Thema Nachhaltigkeit schon länger angekommen und zu einem strategischen und operativen Imperativ avanciert. Reine Versuche des Greenwashings oder eine Reduzierung auf das Motto „Tue Gutes und rede drüber“ gehören glücklicherweise – zumindest weitestgehend – der Vergangenheit an. Es geht inzwischen vielmehr stets darum, den „Dreiklang“ aus ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen in „Einklang“ zu bringen. Zentral ist und bleibt dabei das Streben nach Profit. Und hier besteht bekanntlich einer der wesentlichen Unterschiede zwischen den Großunternehmen und dem Mittelstand – nämlich dem Denken in Quartalsergebnissen, vor allem bei der kapitalmarktorientierten Großindustrie, und dem auf beständige, schrittweise und dauerhafte Geschäftsentwicklung ausgerichteten Denken im Mittelstand.





## Nachhaltigkeit: Auch im Mittelstand angekommen?

Unsere empirische Erhebung unter den knapp 400 erfolgreichen, mittelständischen Unternehmen brachte zunächst einmal Erstaunliches zu Tage: Für die meisten der von uns Befragten richtet sich das Thema Nachhaltigkeit mit sozialen Aspekten zunächst einmal vornehmlich nach innen. So antworteten 58 Prozent auf die Frage „Welche Elemente nachhaltiger Unternehmensentwicklung haben Sie in Ihrem Unternehmen verankert?“ mit „Mitarbeiterzufriedenheit“, während 26 Prozent „Kundenzufriedenheit“ angaben. Offenbar setzen diese Unternehmen die Nachhaltigkeitshebel zunächst einmal da an, wo sie unmittelbar und mit direkter Steuerung des Unternehmens am intensivsten wirken – nämlich intern und um sich der mit Abstand am häufigsten genannten zukünftigen Herausforderung zu stellen: die Verfügbarkeit qualifizierter Mitarbeiter. Eine ökologische Ausrichtung, d. h. Umweltschutz beispielsweise durch die Reduzierung des CO<sub>2</sub> Ausstoßes gab mit 24 Prozent jedes vierte Unternehmen an.

Damit wird auf jeden Fall klar, dass Nachhaltigkeit im Mittelstand eng mit wichtigen Wachstums- und Erfolgsfaktoren der mittelständischen Unternehmen verknüpft ist: beharrliche Geschäftsentwicklung mit verlässlicher Personalpolitik. Nachhaltigkeit ist im Mittelstand kein Feigenblatt, sondern der mittelständischen Erfolgsgeschichte immanent.

**Arbeitnehmerzufriedenheit und Mitarbeiterzufriedenheit. Typische Erfolgsfaktoren des Mittelstandes als Ausdruck für Nachhaltigkeit.**

### Nachhaltigkeitsfaktoren



■ = relative Häufigkeit der Antworten

Quelle: Baker Tilly



## Im Gespräch mit Richard Heindl und Johannes Feldmayer, HEITEC AG



**Richard Heindl** ist Gründer und seither Vorstandsvorsitzender der HEITEC AG.



**Johannes Feldmayer** ist seit 1. November 2009 Generalbevollmächtigter der in Erlangen ansässigen HEITEC AG.

### Was verstehen Sie unter Nachhaltigkeit?

Für HEITEC bedeutet Nachhaltigkeit zunächst einmal strategische Leitlinie und zentrale Prämisse für unser Denken und Handeln. Denn wir sind fest davon überzeugt, dass beharrliches und ausdauerndes Wirtschaften das einzige Konzept ist, das auf lange Sicht erfolgreich ist. Falsches Profitdenken auf Kosten der Mitarbeiter oder der Umwelt rächt sich über kurz oder lang. Nur wer die volle Verantwortung für sein Handeln übernimmt, kann auch langfristig erfolgreich sein. Hinzu kommt aus unserer Sicht die Verankerung in der Region. Hier können und müssen – vor allem mittelständische – Unternehmen mit gutem Beispiel vorangehen.

### Welchen Stellenwert nimmt Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen ein?

Anders als bei Großkonzernen unterliegt HEITEC als inhabergeführtes Familienunternehmen nicht den typischen wirtschaftlichen Zwängen einer kurzfristigen Gewinnmaximierung. Bei uns sind und bleiben die Unternehmensanteile in Familienhand. Dies erleichtert vieles. Durch unsere weitestgehende Eigenfinanzierung sind wir unabhängig von Kapitalgebern, die vieles dann doch in erster Linie mit der Profitbrille sehen. Wir dagegen, fahren mit unserer Nachhaltigkeits-Maxime sehr gut und der wirtschaftliche Erfolg stellt sich dann auch ganz von alleine ein – auch ohne, dass wir von kurzfristiger Profitmaximierung getrieben sind.

### Wie äußert sich das in den drei Nachhaltigkeitsdimensionen ökonomisch, ökologisch und sozial?

Wir verfolgen ökonomisch die klare Strategie, Wachstum nicht um jeden Preis zu generieren. Trotz des starken Wettbewerbs wollen wir aus eigener Kraft wachsen und dies vor allem beständig tun. Nachhaltiges Wirtschaften und eine hohe Eigenkapitalquote stehen dabei im Mittelpunkt. Dass wir damit Erfolg haben, zeigen nicht zuletzt auch die mehrfachen Auszeichnungen unseres Unternehmens beim Wettbewerb des bayerischen Wirtschaftsministeriums „Bayerns Best 50“ sowie der Preis „Ehrbarer Kaufmann“ von der IHK.

Aber natürlich interpretieren wir Nachhaltigkeit auch ökologisch. Auch wenn wir keine direkte Fertigung haben, übernehmen wir mit unseren innovativen Dienstleistungen dennoch ökologische Verantwortung für eine saubere, moderne



Industrie. So bieten wir ein umfassendes Monitoring des Zustands für Fertigungsanlagen an, das unter anderem direkt erkennt, wann die nächste Wartung ansteht. Und durch unseren Umzug im Februar 2017 in neue, modernere Räumlichkeiten, werden wir unsere Nebenkosten um mehr als 50 Prozent reduzieren.

Unser Bestreben ist es zudem, HEITEC weiter als attraktiven Arbeitgeber zu etablieren. Unsere Führungsebene ist im permanenten Dialog mit den Mitarbeitern und immer offen für neue Ideen und Anregungen. Auch hier ist Beständigkeit ein wichtiges Stichwort. Unsere Unabhängigkeit von Investoren ist auch hier entscheidend, um Mitarbeiter langfristig an uns zu binden. Dabei ist es uns gerade in Zeiten der sozialen Medien wichtig, eine ausgeprägte Gesprächs- und Austauschkultur zu fördern. Darüber hinaus engagieren wir uns in den Bereichen Gesellschaft, Wirtschaft, Politik und Sport und sind hier bestens vernetzt.

#### **Wie erfassen und/oder publizieren Sie diese Dimensionen?**

Bei uns wird Nachhaltigkeit durch eine gute und langfristig orientierte Unternehmensführung implizit vorgelebt. Unsere Grundsätze sind zwar nicht formal festgeschrieben, aber wir motivieren unsere Mitarbeiter stets dazu, in ihren eigenen Arbeitsbereichen selbstständig Verantwortung zu übernehmen und nachhaltig orientierte Arbeitsergebnisse sicherzustellen.

#### **Welche Rolle spielt das Thema Nachhaltigkeit für den Erfolg Ihres Unternehmens – heute und in Zukunft?**

Wir sind davon überzeugt, dass nachhaltiges Denken und Wirtschaften ein genereller Wettbewerbsvorteil des deutschen Mittelstands ist. Dies gilt bereits heute und wird in der Zukunft immer entscheidender werden. Nur wer wirklich gewillt ist, diese Grundsätze zu beherzigen, wird auch langfristig erfolgreich sein.

#### **HEITEC AG**

HEITEC steht für Industriekompetenz in Automatisierung und Elektronik und bietet Lösungen, Produkte und Dienstleistungen mit den Inhalten Software, Mechanik und Elektronik. Mit technisch hochwertigen, verlässlichen und wirtschaftlichen Lösungen verhilft HEITEC seinen über 2.000 Kunden, ihre Produktivität zu steigern und ihre Produkte zu optimieren. Mehr als 1.000 Mitarbeiter an zahlreichen Standorten im In- und Ausland gewährleisten Kundennähe und Branchenkompetenz.



# Nachhaltiger Dreiklang

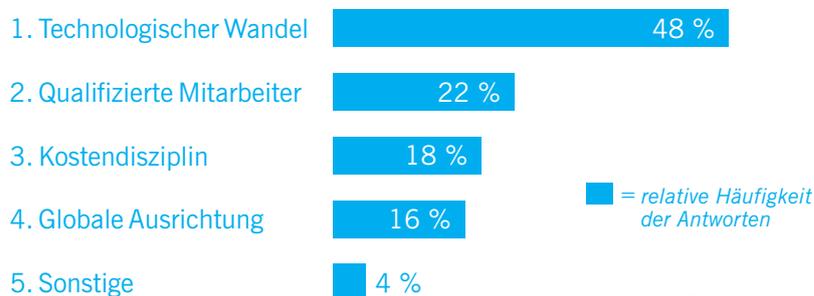
## Ökonomisch, ökologisch und sozial.

Wir haben ganz konkret nach ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen gefragt. In puncto Ökonomie wurde vor allem die Erhöhung des Marktanteils sowie Wachstum aus Eigenmitteln – also nichts anderes als ertragsstarkes Wachstum durch Innen- bzw. Eigenfinanzierung – genannt (22 Prozent), gefolgt von Forschung und Entwicklung (8 Prozent) sowie Prozessoptimierung (6 Prozent).

Ökologisch achten jene Unternehmen, für die es relevant ist, vor allem auf umweltschonende Produktionsprozesse. Dies wird beispielsweise erreicht durch eigene Photovoltaikanlagen, Energieaudits, Einhaltung von ISO-Standards, Paperless Office, Geschwindigkeitsbegrenzungen der Montagefahrzeuge oder eine Umstellung auf LED-Beleuchtung.

Bei den sozialen Zielen geht es den Unternehmen vor allem um langfristige Mitarbeiterbindung und eng damit verbunden, ein gutes Betriebsklima. Dies wird vor allem erreicht durch die Pflege bestehender Arbeitsverhältnisse und Schaffung neuer Arbeitsplätze, die Integration von Asylsuchenden, Teilzeitarbeitsmodelle, Weiterbildungsprogramme, Sonderzahlungen und Prämien sowie regelmäßige Mitarbeiterbefragungen. Zusätzlich gaben viele Unternehmen an, soziale Einrichtungen zu unterstützen oder sich an kulturellen Veranstaltungen und sportlichen Aktivitäten zu beteiligen.

### Welches sind die größten zukünftigen Herausforderungen?



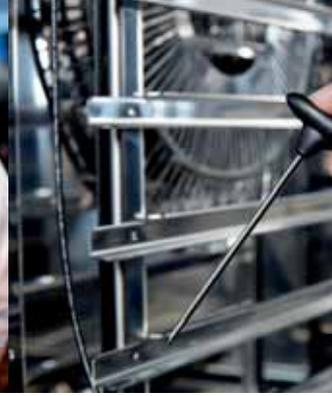
Quelle: Baker Tilly

Eindeutig beantwortet wurde auch die Frage nach den größten zukünftigen Herausforderungen: Innovationen in Produkte und Fertigungstechnologien, qualifizierte Mitarbeiter und die Kosten nicht aus den Augen verlieren – in zunehmendem Maße inzwischen mit dem Blick auf globale Ausrichtung. Im Grunde geht es also im Wesentlichen um den klassischen „betriebswirtschaftlichen Dreisprung“.



Interessant sind auch die Antworten auf die Frage, wie sichergestellt wird, dass diesen ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen tatsächlich auch durchgehend gefolgt wird. Vornehmlich wird auf gezielte Mitarbeiterkommunikation gesetzt, d. h. konkret Mitarbeiterbefragungen, Schulungen, Trainings sowie Jahresgespräche.





## Im Gespräch mit Dr. Axel Kaufmann, CFO der RATIONAL AG



**Dr. Axel Kaufmann** ist seit Oktober 2015 als Vorstandsmitglied für den kaufmännischen Bereich (CFO) der RATIONAL AG tätig.

### Herr Dr. Kaufmann, was verstehen Sie unter Nachhaltigkeit?

**Dr. Axel Kaufmann:** Nachhaltige und zukunftsfähige Entwicklung bedeutet, Umweltaspekte gleichberechtigt unter sozialen und wirtschaftlichen Gesichtspunkten zu berücksichtigen. Das Ziel ist dabei, unseren Kindern und Enkelkindern ein intaktes ökologisches, soziales und ökonomisches Gefüge zu hinterlassen.

### Welchen Stellenwert nimmt Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen ein?

**Dr. Axel Kaufmann:** Das Thema Nachhaltigkeit ist seit vielen Jahren fester Bestandteil der allgemeinen Unternehmenspolitik. Dies bedeutet eine verantwortungsvolle Unternehmensführung, die einerseits den respektvollen Umgang und den Erhalt unserer Umwelt fördert. Andererseits übernehmen wir als Unternehmen Verantwortung für unsere Mitarbeiter, liefern einen positiven Beitrag zur Entwicklung der Gesellschaft und arbeiten als langfristiger Partner respektvoll mit unseren Kunden und Zulieferern zusammen. Ressourcenschonende Prozesse und Produkte, zufriedene Mitarbeiter, eine positive Wahrnehmung in der Öffentlichkeit, loyale Lieferanten und hochzufriedene Kunden sind deshalb kein reiner Selbstzweck. Vielmehr sind sie wesentliche Treiber für die erfolgreiche Entwicklung und die langfristige Zukunftssicherung unseres Unternehmens. Der Anspruch, den wir an uns selbst stellen ist, in Sachen Nachhaltigkeit Vorreiter unserer gesamten Branche zu sein.

Dies lassen wir natürlich auch direkt in unsere Produkte einfließen: Beispielsweise leisten wir durch unsere multifunktionalen Gargeräte einen essenziellen Beitrag zur Energie- und Ressourceneffizienz in Großküchen. Unsere Gartechnik spart Energie, Wasser, Zeit sowie Rohwaren und produziert deutlich weniger Ausschuss – und das alles ohne irgendwelche Abstriche an die Garqualität machen zu müssen.

### Wie äußert sich das in den drei Nachhaltigkeitsdimensionen ökonomisch, ökologisch und sozial?

**Dr. Axel Kaufmann:** Diese Aspekte gehen bei uns Hand in Hand. Über die gesamte Wertschöpfungskette unserer Produkte – von der Entwicklung über die Produktion, die Nutzung beim Kunden bis hin zur Entsorgung – sparen wir durch effiziente Produktionsprozesse und unsere Kunden durch die Nutzung unserer ressourcenschonenden Produkte signifikant Energie, Lebensmittel, Wasser, Reinigungs- und



Pflegemittel und insbesondere auch die für unsere Kunden immer knapper werdende Ressource Arbeitskraft ein. Am Ende der Nutzungsdauer können unsere Produkte aufgrund der nahezu vollständig wiederverwertbaren Komponenten weitgehend rückstandslos recycelt werden. Daraus resultieren sowohl positive ökologische als auch ökonomische Effekte.

Soziale Aspekte spiegeln sich in unserer Kundennutzen- und Unternehmer im Unternehmen (UiU)-Philosophie und in der Einbeziehung der Interessen verschiedener Interessengruppen in die Unternehmenspolitik. Zudem engagieren wir uns durch Spenden für lokale soziale Organisationen und kulturelle Aktivitäten sowie die Geschäftsbeziehung mit beziehungsweise Beschäftigung von Mitarbeitern von IWL, das sind Werkstätten für Menschen mit Behinderung, sowie das Regens-Wagner-Werk Holzhausen.

#### Wie erfassen und/oder publizieren Sie diese Dimensionen?

**Dr. Axel Kaufmann:** Wir publizieren einen Nachhaltigkeitsbericht konform mit den Kriterien des GRI4-Core. Zudem sind wir nach ISO 14001 zertifiziert. Ebenso dürfen wir das Logo „Lean and Green“ verwenden. „Lean and Green“ ist eine Kooperation zwischen Industrie und Beratung, die sich auf die Reduzierung der Energiekosten in der produzierenden Industrie spezialisiert hat. Trotz allem, was wir schon erreicht haben: wir sehen uns mit unserem nachhaltigen Handeln noch lange nicht am Ziel.

#### RATIONAL-Gruppe

Die RATIONAL-Gruppe ist der weltweite Markt- und Technologieführer für die thermische Speis Zubereitung in Profiküchen. Das 1973 gegründete Unternehmen beschäftigt mehr als 1.600 Mitarbeiter, davon über 850 in Deutschland. Seit dem IPO im Jahr 2000 ist RATIONAL im Prime Standard der Deutschen Börse gelistet und heute im MDAX vertreten. Oberstes Ziel des Unternehmens ist es, seinen Kunden stets den höchstmöglichen Nutzen zu bieten. Nach innen fühlt sich RATIONAL dem Prinzip der Nachhaltigkeit verpflichtet, was seinen Ausdruck in den Grundsätzen für Umweltschutz, Führung und sozialer Verantwortung findet. Zahlreiche internationale Auszeichnungen belegen Jahr für Jahr das hohe Niveau der von RATIONAL geleisteten Arbeit.



## Nachhaltigkeit: Erfolg im doppelten Sinne des Wortes?

**„Sei am Tage mit Lust bei den Geschäften, aber mache nur solche, dass du des Nachts ruhig schlafen kannst.“**

**(Thomas Mann)**

Aus den Ergebnissen unserer Befragung wird deutlich: Nachhaltigkeit ist im deutschen Mittelstand angekommen – zumindest bei erfolgreichen Unternehmen, die wir zum Gegenstand unserer Untersuchung gemacht haben. Sie haben durchgehend bereits verinnerlicht, dass Nachhaltigkeit stets im doppelten Sinne des Wortes verstanden werden sollte, nämlich als langfristiges und stetiges Verfolgen ökonomischer Ziele unter gleichzeitiger Berücksichtigung ökologischer und sozialer Werte – so wie es in unserem Wachstumshaus (vgl. Grafik Wachstumshaus nächste Seite) zum Ausdruck kommt. Gleichsam könnte man es aber auch mit den Worten Thomas Manns zum Ausdruck bringen: „Sei am Tage mit Lust bei den Geschäften, aber mache nur solche, dass du des Nachts ruhig schlafen kannst.“

Es zeigt sich: Ausrichtung und Strategie eines Unternehmens können nur im doppelten Sinne des Wortes wirklich nachhaltig sein. Denn nachhaltig erfolgreich ist nur derjenige, der mit Ausdauer und Beharrlichkeit wirtschaftet und es versteht, sich mit einer klaren Strategie im Spannungsfeld zwischen Ökonomie, Ökologie und sozialer Verantwortung zu bewegen. Ein gesamthafter Ansatz ist der Schlüssel zum Erfolg.

Nachhaltigkeit wird in den von uns untersuchten erfolgreichen Unternehmen stets übergreifend verstanden und zwar als langfristig orientiertes unternehmerisches Handeln, das sich an ökonomischen, ökologischen und sozialen Werten orientiert. Gewinn wird nicht erzielt, um ökologische und soziale Ziele zu erfüllen. Gewinn wird vielmehr durch die Berücksichtigung ökologischer und sozialer Werte erzielt.

Oftmals zeigt sich, dass in zahlreichen Publikumsgesellschaften die prominente Stellung einer Unternehmerpersönlichkeit oder -familie genutzt wird, um Kultur und das Handeln des gesamten Unternehmens im Sinne des beschriebenen Nachhaltigkeitsdreiklangs zu gestalten. Vereinfacht ausgedrückt: „Da wo der Chef noch selber kocht, kann er auch bestimmen, welche (nachhaltigen) Zutaten verwendet werden.“

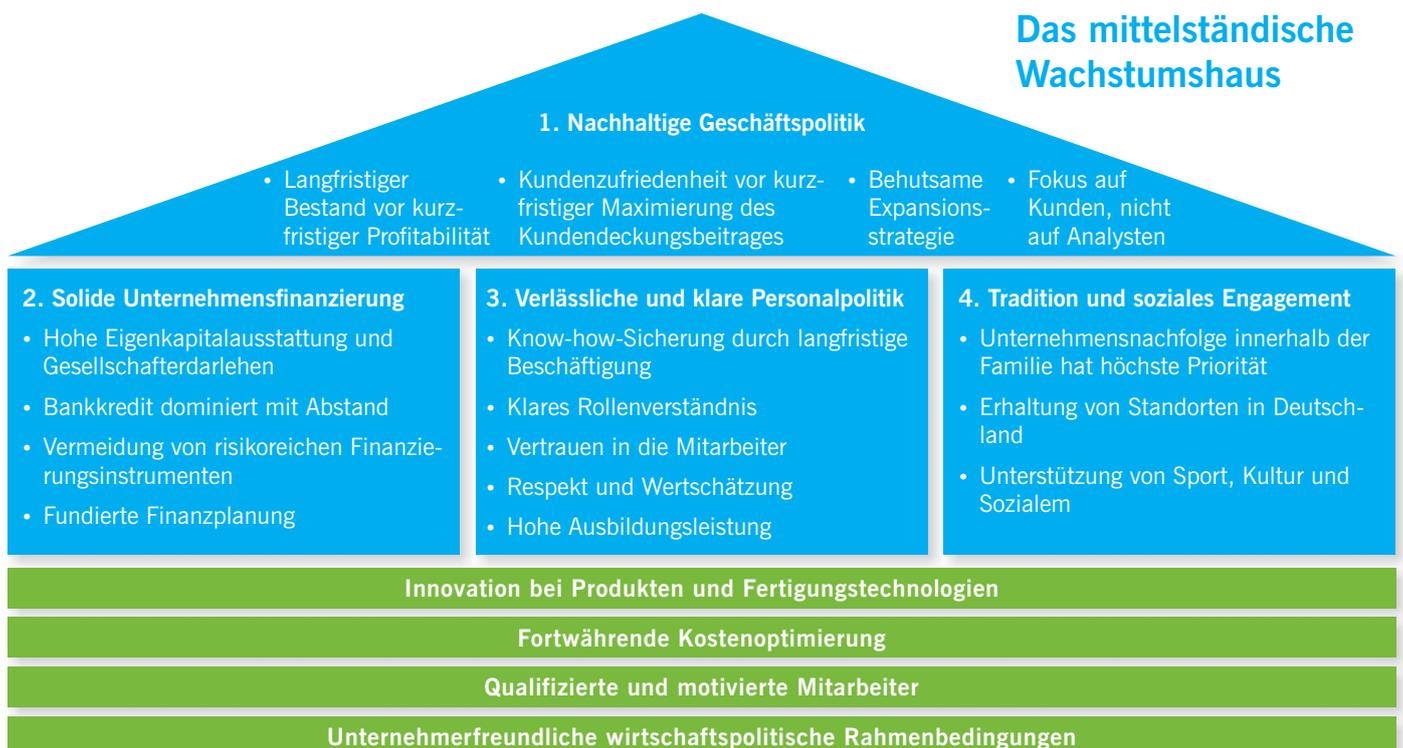


# Ökonomische, ökologische und soziale Ziele: Unlösbarer Konflikt?

Ganz bewusst beschreiben wir den Dreiklang aus ökonomischen, ökologischen und sozialen Zielen als Spannungsfeld – in dem natürlich auch direkte Zielkonflikte existieren können. So bedeutet ökologische oder soziale Verantwortung in vielen Fällen zunächst einmal einen finanziellen Mehraufwand – sei es nun beispielsweise durch eine neue, hochmoderne Filteranlage oder verbesserte Arbeitsbedingungen für die eigenen Mitarbeiter. So gilt es genau abzuwägen, welche Investitionen vor allem auch auf lange Sicht sinnvoll erscheinen – und welche eben nicht. Im Zweifel muss der ökonomische Erfolg sicherlich Vorrang haben – schon allein zur Sicherung des unternehmerischen Fortbestandes. Ist dies jedoch nur noch zu Lasten der Umwelt oder der eigenen Mitarbeiter möglich, ist der wirtschaftliche Kollaps vorprogrammiert. In den meisten Fällen wurden die Fehler, die dazu führen, bereits sehr viel früher gemacht – nämlich mit der Definition einer falschen Unternehmensstrategie.

Wie mit entsprechender unternehmerischer Weitsicht, das Spannungsfeld aus Ökonomie, Ökologie und sozialer Verantwortung in Einklang gebracht werden kann, zeigen unsere drei Beispiele erfolgreicher mittelständischer Unternehmen, die wir zu ihren Erfolgsrezepten befragt haben und deren Meinungen in dieser Publikation dargestellt sind.

## Das mittelständische Wachstumshaus





## Im Gespräch mit Dr. Heinrich Strunz, Geschäftsführer der LAMILUX Heinrich Strunz Holding GmbH & Co. KG



Dr. Heinrich Strunz ist geschäftsführender Gesellschafter der LAMILUX-Gruppe, Rehau.

### Herr Dr. Strunz, was verstehen Sie unter Nachhaltigkeit?

Dr. Heinrich Strunz: Nachhaltigkeit ist bei LAMILUX Handlungsleitfaden und Orientierung in allen unseren Unternehmensbereichen: Die Produktentwicklung und Produktionsmethoden, der Produktlebenszyklus und Produktnutzen. Das tagesaktuelle betriebswirtschaftliche Vorgehen und das auf Dauer angelegte unabhängige Wirtschaften, die Investitionsplanungen und Zukunftsstrategien. Die Organisationsstrukturen und der Personalaufbau, die Mitarbeiterbindung und Nachwuchsförderung.

### Welchen Stellenwert nimmt Nachhaltigkeit in Ihrem Unternehmen ein?

Dr. Heinrich Strunz: Für uns ist Nachhaltigkeit ein Kern unserer Unternehmensphilosophie. Als etabliertes Unternehmen in der mittlerweile dritten Generation setzen wir uns seit vielen Jahren mit lang anhaltendem Engagement in den verschiedensten unternehmerischen, ökologischen, sozialen und gesellschaftlichen Bereichen ein. Jede Entscheidung in diesen Bereichen ist Teil einer langfristigen, von Verantwortung getragenen Unternehmensausrichtung, die auf ein solides Wachstum ausgerichtet ist. Wir denken nicht in Quartalen – Wir denken in Generationen!

### Wie äußert sich das hinsichtlich der drei Nachhaltigkeitsdimensionen „ökonomisch, ökologisch und sozial“?

Dr. Heinrich Strunz: Nach einem starken Wachstum in den vergangenen Jahren sowie wichtiger Forschungs- und Entwicklungsarbeit, möchten wir diesen Trend weiter fortsetzen, um auch in Zukunft den Kunden innovative Lösungen bieten zu können. Die Einführung neuer und weiterentwickelter Produkte auf den Märkten ist eine entscheidende ökonomische Zielsetzung von LAMILUX, um auch in Zukunft an den Erfolg des Unternehmens anknüpfen zu können. Darüber hinaus wird das Ziel verfolgt, sich noch stärker auf rentablen, ausgesuchten Märkten zu etablieren, um dort eine bedeutende Marktstellung zu erlangen. Die Zielerreichung im gesamten Unternehmen wird über verschiedene Controllinginstrumente im Rahmen einer selbstaufgelegten Transparenz nachhaltig gewährleistet. Kurzum: wir sind sparsam, scheuen aber nicht das unternehmerische Risiko!

Neben den ökonomischen Zielen, sieht sich LAMILUX auch in der Verantwortung für die Umwelt. Für uns ist eine umweltbewusste und ressourcenschonende Produktion selbstverständlich. Einerseits achten wir hierbei im besonderen Maße auf umweltfreundliche Fertigungsprozesse. Andererseits haben wir auch die Chance durch regelmäßige Investitionen in neue Anlagen und Produktionseinrichtungen die neuesten sowie technologisch aktuellsten und nachhaltigsten Komponenten zu verbauen. Ebenso ist es ein Ziel des Unternehmens durch die angebotenen Produkte die Gebäude der Kunden gesünder, nachhaltiger und energieeffizienter zu gestalten.



Wir sehen uns als regional verwurzelt mittelständisches Familienunternehmen in einer besonderen gesellschaftlichen Verantwortung. Für uns ist es eine Herzensangelegenheit, Verantwortung für ihre Heimatregion Hochfranken und die Menschen, die dort Leben, zu übernehmen.

Hierbei begreifen wir die Ausbildung junger Menschen als einen der bedeutendsten Eckpfeiler einer nachhaltigen Personalentwicklung. Daher sollen unsere über 100 Auszubildenden im Rahmen unseres Ausbildungskonzepts EDUCATION for EXCELLENCE® neben ihrer fachlichen Ausbildung im Rahmen einer dritten überbetrieblichen Säule auch personelle, kulturelle, soziale sowie instrumentelle Kompetenzen erwerben. Die durch ehrenamtliche Tätigkeiten und soziales Engagement vermittelten Schlüsselqualifikationen sind nachweislich nachhaltig und bleiben auch im Erwachsenenalter wirksam.

Darüber hinaus gründeten wir die Strunz Stiftung, die primär das Ziel verfolgt, den Nachwuchs zu fördern. So unterstützen und initiieren wir bildungsfördernde Projekte in enger Zusammenarbeit mit Schulen und Hochschulen, engagieren uns für Vereine und Institutionen im sozialen und sportlichen Bereich und sind Teil von Netzwerken des hochfränkischen Standortmarketings.

#### Wie erfassen und/oder publizieren Sie diese Dimensionen?

**Dr. Heinrich Strunz:** Wir erfassen die Nachhaltigkeit und den Erfolg unserer unternehmerischen Maßnahmen im Rahmen verschiedener Controllinginstrumente, Auditierungen, Zertifizierungen sowie einer selbst auferlegten Transparenz gegenüber unseren Mitarbeitern, Kunden und Dienstleistern. Nicht zuletzt stehen hierbei auch zahlreiche gewonnene Unternehmenspreise, wie z. B. „Bayerns Best 50“ oder die Auszeichnung als Finalist des „Entrepreneure des Jahres 2013“ als ein Zeichen für unseren Erfolg und die Richtigkeit unseres nachhaltigen Handelns.

#### Welche Rolle spielt das Thema Nachhaltigkeit für den Erfolg Ihres Unternehmens – heute und in Zukunft?

**Dr. Heinrich Strunz:** Wir sind der festen Überzeugung, dass der familiengeführte Mittelstand eine große Zukunft vor sich hat: Das langfristige Denken ersetzt das kurzfristige der börsennotierten Konzerne, das vertrauenswürdige und persönliche Mitarbeiterverhältnis schlägt die Anonymität in Großorganisationen. Uns ist bewusst, dass unser Unternehmen die finanzielle Grundlage für eine Vielzahl von Familien darstellt. Deswegen haben Nachhaltigkeit und Langfristigkeit Vorrang vor kurzfristigen Renditeüberlegungen.

#### LAMILUX – ein Unternehmen in Familienhand

„Familienunternehmen sind am besten in der Lage, Tradition und Moderne zu vereinen und auf der Basis von menschlichen Tugenden und verbindlichen Werten erfolgreich in die Zukunft zu gehen“ erläutert Dr. Dorothee Strunz, geschäftsführende Gesellschafterin der LAMILUX Gruppe, die familienbasierte Wertephilosophie des Unternehmens. Nachhaltigkeit, Wertorientierung und eine solide substantielle Unternehmensentwicklung gehören ebenso zum Erfolgskonzept wie der klare Fokus auf Personalbindung und -gewinnung. Mit seinem Programm „EDUCATION for EXCELLENCE“ konnte das oberfränkische Unternehmen schon einige bedeutende Auszeichnungen für sich gewinnen, zuletzt den Deutschen Bildungspreis 2016. In 2015 erwirtschaftete das Unternehmen mit rund 700 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 210 Mio. Euro, den höchsten Umsatz in der Firmengeschichte.



## Nachhaltigkeitsberichterstattung (noch) in den Kinderschuhen

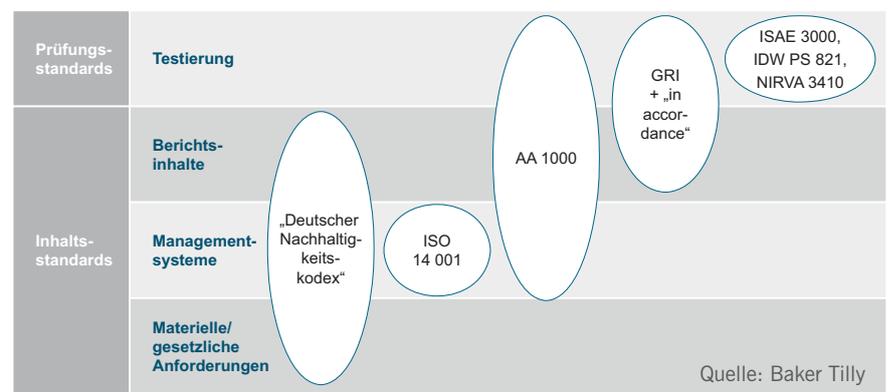
Die Bedeutung der Nachhaltigkeit entfaltet sich auch in deren Kommunikation. Doch die Nachhaltigkeitsberichterstattung ist zunächst einmal „nur“ eine Ergänzung zur Finanzberichterstattung und noch weit davon entfernt, im ähnlichen Maße wie diese reglementiert zu sein – oder gar mit ihr zusammenzufießen.

In der bisher festzustellenden Nachhaltigkeitsberichterstattung stellen Unternehmen ihr nachhaltiges Handeln anhand der Leistungsindikatoren Wirtschaft, Produkt, Mitarbeiter, Umwelt und Gesellschaft dar. Anhand dieser Merkmale wird mehr oder weniger detailliert dargestellt, wie sich nachhaltiges Handeln in den jeweiligen Unternehmen äußert.

Nachhaltigkeit wird zwar als integraler Bestandteil der Unternehmensstrategie und der Unternehmensorganisation dargestellt. Doch der direkte ökonomische Aspekt des nachhaltigen Handelns bleibt in dieser Berichterstattung (noch) außen vor – und findet sich in der gesonderten Finanzberichterstattung.

Zwar gibt es für die Nachhaltigkeitsberichterstattung bereits zahlreiche Konzepte als Inhalts- und/oder Prüfungsstandards, die den Sollzustand eines Nachhaltigkeitskonzeptes abbilden wie z. B. die Global Reporting Initiative (GRI) Leitlinien oder die vom IFAC (International Federation of Accountants) herausgegebene Prüfungsnorm ISAE 3000 oder in Deutschland der Deutsche Nachhaltigkeitskodex.

### Welches sind die größten zukünftigen Herausforderungen?



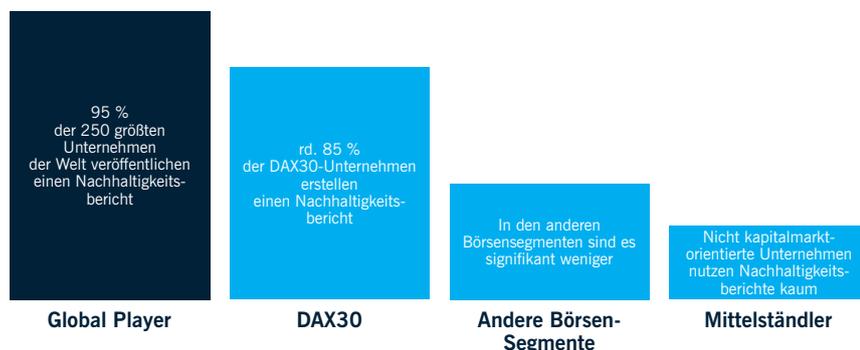
Standards, so wie in der Finanzberichterstattung, gibt es bisher jedoch nicht. Das Fehlen einheitlicher und allgemeingültiger Standards für die Nachhaltigkeitsberichterstattung und -prüfung sowie eine insgesamt uneinheitliche Meinung zum



Nutzen und zur Wirkung der Nachhaltigkeitsberichterstattung verhindern angesichts der damit verbundenen Kosten bisher eine weitere Verbreitung.

Es erstellen rund 95 Prozent der 250 weltweit größten Unternehmen einen Nachhaltigkeitsbericht. In Deutschland ist dies bei rund 85 Prozent der DAX30-Unternehmen der Fall. Ein Großteil davon lässt seinen Nachhaltigkeitsbericht sogar auch prüfen. In den anderen Börsensegmenten sind es erheblich weniger. Vielfach wird dort im Geschäftsbericht das Thema Nachhaltigkeit mehr oder weniger ausführlich behandelt. Nicht kapitalmarktorientierte Unternehmen nutzen das Instrument des Nachhaltigkeitsberichtes bisher kaum.

#### Berichterstattung/-prüfung: Relevanz der Nachhaltigkeitsberichte



Quelle: Baker Tilly

Aspekte der Nachhaltigkeit finden sich bei diesen Unternehmen über verschiedene Hinweise auf der Homepage wie über Beachtung der Regeln des Fair Trades oder über durchgeführte ISO-Zertifizierungen.

## Nachhaltigkeit in der Finanzberichterstattung

In der Finanzberichterstattung besteht bisher „nur“ die Verpflichtung, die wichtigsten nicht finanziellen Leistungsindikatoren in den (Konzern-)Lagebericht aufzunehmen, soweit es für das Verständnis des Geschäftsverlaufs und der Lage des Unternehmens erforderlich ist (§ 289 und § 315 HGB bzw. DRS 20). Eine integrierte Finanz- und Nachhaltigkeitsberichterstattung steckt noch in den „Kinderschuhen“, wird aber über verschiedene Initiativen vorangetrieben.



## Aufwertung durch CSR-Richtlinie

**„Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten“.**

Als Reaktion auf die letzte Finanzkrise hat die Europäische Union eine neue Richtlinie zur Nachhaltigkeitsberichterstattung erlassen (Richtlinie 2014/95/EU: sog. CSR-Richtlinie) und damit die Nachhaltigkeitsberichterstattung aufgewertet. Danach sollen größere kapitalmarktorientierte Unternehmen eine nichtfinanzielle Erklärung abgeben, die inhaltlich die Themen Umwelt, Soziales, Arbeitnehmer, Menschenrechte und Korruption abdeckt. In Deutschland liegt dazu der Regierungsentwurf vom 21. September 2016 für das „Gesetz zur Stärkung der nichtfinanziellen Berichterstattung der Unternehmen in ihren Lage- und Konzernlageberichten“ vor, mit dessen baldiger Verabschiedung zu rechnen ist.

Danach wären entweder die Lageberichte von großen kapitalmarktorientierten Unternehmen zu erweitern oder gesonderte nichtfinanzielle Berichte (z. B. Nachhaltigkeitsberichte) spätestens innerhalb von sechs Monaten nach dem Bilanzstichtag zu erstatten. Im Wesentlichen geht es dabei um die Erweiterung der Erklärung zur Unternehmensführung, die kapitalmarktorientierte Unternehmen bereits seit 2009 abgeben müssen. Die betroffenen Unternehmen sollen im Lagebericht mindestens über die Aspekte Umweltbelange, Arbeitnehmerbelange, Sozialbelange, Achtung der Menschenrechte sowie Bekämpfung von Korruption und Bestechung berichten. Unter anderem sollen je Aspekt die bedeutsamsten nichtfinanziellen Leistungsindikatoren erläutert werden. Dies soll innerhalb des Konzernlageberichts oder in einem gesonderten nichtfinanziellen Bericht möglich sein.



## **Bedeutung nichtfinanzieller Leistungsindikatoren nimmt zu**

Insgesamt wird die bisher bereits geforderte Berichterstattung über die bedeutenden nichtfinanziellen Leistungsindikatoren aufgewertet und ausgeweitet. Der Gesetzgeber beschreitet damit den Weg, die Verpflichtung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung auszuweiten und räumt Unternehmen mit bereits bestehender Nachhaltigkeitsberichterstattung die Möglichkeit der integrierten Berichterstattung ein. Ob dies Ausstrahlwirkung auf alle Unternehmen haben wird, die bisher und künftig keine Verpflichtung zur Nachhaltigkeitsberichterstattung haben, bleibt abzuwarten. Der Trend zur zunehmenden Berichterstattung über nichtfinanzielle Leistungsindikatoren in einem integrierten Bericht wird dadurch jedenfalls gefördert und schrittweise zunehmen.

**Auf dem Weg in die integrierte Berichterstattung.**



## Fazit: Nachhaltige Pflege der Wachstums-DNA

**"Kunden und Mitarbeiter begeistern – der Rest ist Handwerk".**

Für den Mittelstand bleibt es bei dem Erfolgsprinzip: Ein Drittel des Erfolges heißt „Kunden begeistern“, ein Drittel des Erfolges resultiert aus „Mitarbeiter begeistern“ und ein Drittel des Erfolges ist „Handwerk“. Es gehört jedoch inzwischen sehr viel mehr als nur „zum guten Ton“ auch ökologischer und sozialer zu handeln. Die Ausrichtung und Strategie eines Unternehmens muss im doppelten Sinne des Wortes nachhaltig sein. Nachhaltig erfolgreich ist nur derjenige, der mit Ausdauer und Beharrlichkeit wirtschaftet und es versteht, sich im Spannungsfeld zwischen Ökonomie, Ökologie und sozialer Verantwortung zu bewegen. Erfolgreiche Unternehmen befolgen stets einen gesamthaften Ansatz. Pflegen Sie daher nachhaltig Ihre Wachstums-DNA – und dies im doppelten Sinne des Wortes.

## Über den Autor

**Prof. Dr. Thomas Edenhofer** ist Partner bei Baker Tilly und berät seit über 20 Jahren als Wirtschaftsprüfer und Steuerberater national und international tätige mittelständische Unternehmensgruppen unterschiedlicher Branchen und Größen. Zudem ist er als Lehrbeauftragter an der Universität Erlangen-Nürnberg tätig und referiert vor allem vor Gesellschaftern, Aufsichtsräten/Beiräten und Geschäftsführern mittelständischer Unternehmen über strategische Themen sowie Internationalisierung oder Corporate Governance und Compliance. Durch seine langjährige Erfahrung weiß er ganz besonders, wie die Stakeholder mittelständischer Unternehmen denken und mittelständische Unternehmen funktionieren.

### Prof. Dr. Thomas Edenhofer



### Baker Tilly

Innovum 212 - Haus A4 Fürther Str. 212  
90429 Nürnberg

Telefon: +49 911 65069-610  
[thomas.edenhofer@bakertilly.de](mailto:thomas.edenhofer@bakertilly.de)

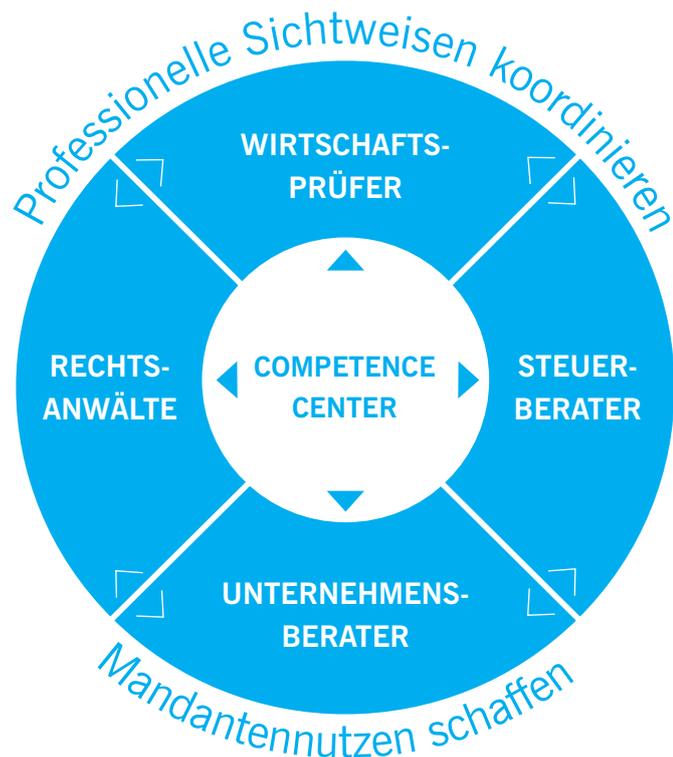
# Baker Tilly: ein breites Spektrum individueller und innovativer Beratung

## Vier Perspektiven. Eine Lösung.

Für die Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Steuerberater und Unternehmensberater bei Baker Tilly ist die enge interdisziplinäre Zusammenarbeit selbstverständlich. Sie ist für uns deshalb nicht nur eine sinnvolle Ergänzung, sondern das zentrale Element unserer Beratung.

Die Baker Tilly Competence Center bündeln exzellentes Wissen und Können aus unterschiedlichen Disziplinen in berufsgruppenübergreifenden Teams und fokussieren auf spezielle Mandantenbedürfnisse oder Märkte.

Die Competence Center zeigen den Unterschied von Baker Tilly zu den konventionellen Angeboten der Großberatungen besonders deutlich. Sie bieten keine vorstrukturierten Beratungskonzepte an, die auf den Kunden angewendet werden, sondern stellen dem Mandanten Teams zur Verfügung, die mit Können und Erfahrung individuelle Lösungen erarbeiten. Diese Teams arbeiten berufsgruppenübergreifend in elf Competence Centern zusammen, in denen Sachexpertise und das Wissen von Wirtschaftsprüfern, Rechtsanwälten, Steuerberatern und Unternehmensberatern zusammenfließen.





# Baker Tilly im Überblick

## Zahlen, Daten, Fakten

- Baker Tilly gehört zu den führenden unabhängigen Beratungsgesellschaften Deutschlands
- Gegründet 1979 in Düsseldorf, wobei die Ursprünge bis auf das Jahr 1910 zurückgehen
- 1.025 Mitarbeiter an zwölf Standorten in Deutschland
- € 139,8 Mio. Umsatz
- Als Mitglied von Baker Tilly International in 147 Ländern weltweit vertreten
- Baker Tilly befindet sich im Besitz seiner 80 Equity-Partner

## Globale Leistung. Lokale Verantwortung.



## Baker Tilly

Baker Tilly gehört zu den größten partnerschaftlich geführten Beratungsgesellschaften Deutschlands und ist Teil des weltweiten Netzwerks Baker Tilly International. Wirtschaftsprüfer, Rechtsanwälte, Steuerberater und Unternehmensberater bieten gemeinsam ein breites Spektrum individueller und innovativer Beratungsdienstleistungen an.

Baker Tilly entwickelt Lösungen, die exakt auf jeden einzelnen Mandanten ausgerichtet sind und setzt diese mit höchsten Ansprüchen an Effizienz und Qualität um. Auf Basis einer unternehmerischen Beratungsphilosophie stellen die mandatsverantwortlichen Partner interdisziplinäre Teams aus Spezialisten zusammen, die den jeweiligen Projektanforderungen genau entsprechen.

Die interdisziplinären Kompetenzen sind gebündelt in den Competence Centern Financial Services, Fraud • Risk • Compliance, Health Care, Private Clients, Public Sector, Real Estate, Restructuring, Schifffahrt, Sport, Transactions sowie Valuation.

In Deutschland ist Baker Tilly mit 1.025 Mitarbeitern an zwölf Standorten vertreten. Für die Beratung auf globaler Ebene sorgen über 30.000 Mitarbeiter in 147 Ländern innerhalb des weltweiten Netzwerks unabhängiger Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaften Baker Tilly International.

## Baker Tilly

Tel.: +49 800 8481111

kontakt@bakertilly.de

[www.bakertilly.de](http://www.bakertilly.de)

Berlin, Dortmund, Dresden, Düsseldorf, Frankfurt a. M., Hamburg, Köln, Leipzig, München, Nürnberg, Schwerin, Stuttgart

---

An independent member of Baker Tilly International

© 2017 Baker Tilly, Düsseldorf, alle Rechte vorbehalten