

bwpat Spezial 17 | Mai 2020

Zukunftsdiskurse – berufs- und wirtschaftspädagogische Reflexionen eines Modells für eine nachhaltige Wirtschafts- und Sozialordnung

Hrsg. v. Andreas Slopinski, Meike Panschar, Florian Berding &
Karin Rebmann

Interview mit Björn SCHAEPER

(IHK Oldenburg)

Die Rolle der Industrie- und Handelskammern für eine nachhaltige Transformation

Online unter:

https://www.bwpat.de/spezial17/schaeper_spezial17.pdf

www.bwpat.de | ISSN 1618-8543 | *bwpat* 2001–2020



www.bwpat.de



Herausgeber von *bwpat* : Karin Büchter, Franz Gramlinger, H.-Hugo Kremer, Nicole Naeve-Stoß, Karl Wilbers & Lars Windelband

Berufs- und Wirtschaftspädagogik - online

Die Rolle der Industrie- und Handelskammern für eine nachhaltige Transformation

Abstract

Eine Transformation in Richtung einer nachhaltigen Entwicklung ist ohne die aktive Mitwirkung von Unternehmen unmöglich. Im Interview mit Björn Schaper von der Oldenburgischen Industrie- und Handelskammer (IHK) wird aufgezeigt, welche Akteure für die nachhaltige Entwicklung von Unternehmen von besonderer Relevanz sind und welche Rolle die Industrie- und Handelskammern übernehmen können, um Unternehmen beim Wandel in Richtung Nachhaltigkeit zu unterstützen.

***Schlüsselwörter:** Nachhaltigkeit, Transformation, Industrie- und Handelskammern*

INTERVIEW:

Bitte stellen Sie sich uns Ihre Funktion bei der Oldenburgischen IHK einmal vor.

Mein Name ist Björn Schaeper. Ich bin seit 2012 bei der Oldenburgischen IHK Geschäftsführer für die Bereiche Wirtschaftspolitik, Innovation, Energie und Umwelt. Dazu gehören auch die Themen Steuern und Finanzen, Konjunktur und Fragen rund um die Industrie.

Bevor wir auf ein paar Einzelheiten des von uns entwickelten Modells einer nachhaltigen Wirtschaftsordnung zu sprechen kommen, möchte ich gern von Ihnen wissen, was Sie unter nachhaltigem Wirtschaften verstehen.

Nachhaltigkeit beschreibt eine Form der Entwicklung, bei der die Bedürfnisse der Gegenwart befriedigt werden, ohne die Bedürfnisbefriedigung zukünftiger Generationen einzuschränken oder zu gefährden. Wichtig ist uns, dass Nachhaltigkeit als umfassendes Konzept verstanden wird, das auf den drei Säulen Ökonomie, Ökologie und Soziales basiert. Eine Wirtschaftsform ist dann nachhaltig, wenn es gelingt, diese drei Säulen in Einklang zu bringen. Unser Eindruck ist, dass in der öffentlichen Diskussion beim Stichwort „Nachhaltigkeit“ vor allem die Säule der Ökologie im Vordergrund steht. Aber es geht um mehr. Offenkundig bestehen zwischen den einzelnen Nachhaltigkeitsdimensionen Zielerreichungskonflikte, etwa zwischen ökologischen und ökonomischen Zielen. Doch die Ziele müssen sich nicht ausschließen. Oft ist die Perspektive entscheidend. Auf lange Sicht bedingen sich Ökologie und Ökonomie sogar gegenseitig. Ohne wirksamen Klima- und Umweltschutz würden der Wirtschaft bald elementare Ressourcen für eine dauerhafte Entwicklung fehlen. Und da Umweltschutz finanziert werden muss, geht es auch nicht ohne eine gesunde, prosperierende Wirtschaft. Deshalb ist uns wichtig, dass Wirtschaft und Umwelt zusammen gedacht werden.

Oft wird Nachhaltigkeit in der Unternehmenspraxis noch recht stiefmütterlich behandelt und nicht als Bestandteil des Kerngeschäfts betrachtet, sondern eher als Additiv. Welche Chancen bietet aber aus Ihrer Sicht eine nachhaltige Wirtschaftsweise einem Unternehmen?

Ich glaube, dass viele Unternehmen schon viel weiter sind, als gemeinhin angenommen wird. Unsere Region ist durch ein besonders hohes Gewicht des Mittelstands geprägt, über 99 Prozent sind kleine und mittlere Unternehmen. Oft handelt es sich um Familienbetriebe, die von Generation zu Generation weitergegeben werden. Der Erhalt des Unternehmens, die Sicherung von Arbeitsplätzen und eine solide Ertragsentwicklung stehen im Vordergrund, nicht die kurzfristige Gewinnmaximierung. In vielen Unternehmen ist Nachhaltigkeit daher bereits in der „Firmen-DNA“ verankert – auch, wenn sie nicht immer so genannt wird.

Ganz aktuell sehen wir vor dem Hintergrund der Klimaschutzdiskussion auch immer mehr Unternehmen, die mit umfassenden Konzepten aktiv werden – etwa, um CO₂-Neutralität zu erreichen oder zumindest den eigenen ökologischen Fußabdruck zu minimieren. Unternehmen, die sich glaubhaft mit Nachhaltigkeitsthemen auseinandersetzen, die ihr eigenes Handeln kritisch hinterfragen und dann auch mit geeigneten Maßnahmen reagieren, können natürlich auch von einer positiven öffentlichen Wahrnehmung profitieren. Das hilft etwa beim Marketing oder bei der Kundenbindung. Durch eine nachhaltige Ausrichtung können sich Unternehmen auch auf dem Arbeitsmarkt abheben und attraktiv machen. „Weiche“ Faktoren wie Unternehmenskultur und -werte gewinnen als wichtige Bausteine der Arbeitgeberattraktivität zunehmend an Bedeutung. Mindestens ebenso wichtig ist aber, dass solche Unternehmen ihre Anpassungs- und Innovationsfähigkeit stärken und so langfristig ihre Wettbewerbsposition verbessern. Somit zahlt sich Nachhaltigkeit auf vielfache Weise in der Unternehmenspraxis aus.

Sie haben ja vorhin erwähnt, dass viele Unternehmen im Nordwesten Deutschlands bereits einiges in Sachen Nachhaltigkeit unternehmen. Spielt Ihrer Meinung nach auch die geografische Lage dieser Region eine Rolle?

Es kommen viele Faktoren zusammen. Die Küstennähe und die Gefahren, die sich durch einen ansteigenden Meeresspiegel ergeben, liegen auf der Hand. Ein zusätzlicher wirtschaftsstruktureller Faktor ist die große Bedeutung der Agrar- und Ernährungswirtschaft. Fast die Hälfte des regionalen Industrieumsatzes entfällt auf das Ernährungsgewerbe, dessen wirtschaftlicher Erfolg auch von der Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit der regionalen Agrarwirtschaft abhängt. Dort ist Nachhaltigkeit ein zentrales Thema und eine besondere Herausforderung. Nur wenn die Betriebe nachhaltig arbeiten, können sie langfristig ihre Existenz sicherstellen. Die regionale Ernährungswirtschaft konnte in den zurückliegenden Jahrzehnten überdurchschnittlich stark wachsen – sowohl im Inlandsgeschäft als auch im Export. Heute befindet sich die Branche allerdings in einem umfassenden Transformationsprozess. Hintergrund ist, dass die Grenzen des Wachstums immer stärker spürbar werden. Beispiele sind die zunehmende Flächenknappheit oder kaum zu bewältigende Nährstoffüberschüsse. Zugleich steigen die gesellschaftlichen Erwartungen und Anforderungen an die Lebensmittelproduktion – etwa beim Tierwohl oder beim Einsatz von Chemikalien. Damit steht

die Branche heute an einem Scheideweg: Einerseits zwingen Klimawandel, Flächenknappheit, die Endlichkeit fossiler Brennstoffe sowie neue Ernährungstrends zu einem Umdenken. Andererseits wird – laut FAO-Studie – die Weltbevölkerung bis 2050 auf mehr als neun Milliarden anwachsen. Bis dahin gilt es, die weltweite Produktion an Lebensmitteln ungefähr zu verdoppeln. Diese Herausforderungen sind langfristig nur mit einer nachhaltigen Wirtschaftsweise zu lösen.

Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet ja für Unternehmen eine komplexe Herausforderung. Patentrezepte dafür, wie Unternehmen wirtschaftlich erfolgreich sind und dabei gleichzeitig Beiträge zur Lösung ökologischer und sozialer Probleme leisten, gibt es nicht. Was glauben Sie, wie können Unternehmen diese Herausforderung meistern?

Ich glaube, hierfür braucht es in erster Linie die richtigen Rahmenbedingungen. Im internationalen Vergleich haben wir in Deutschland bereits sehr hohe Umwelt- und Klimaschutzstandards. Unser Plädoyer ist, dass wir international abgestimmte Standards brauchen. Internationaler Handel und offene Märkte sind wichtige Eckpfeiler unseres Wirtschaftssystems. Offene Märkte bedeuten aber auch, dass man bei regulatorischen Anforderungen möglichst gemeinsam voranschreiten sollte. Natürlich kann und muss es in einzelnen Bereichen Vorreiter geben. Wenn sich Vorgaben bewährt haben, sollte man aber im Anschluss alles dafür tun, dass die anderen Länder möglichst schnell nachziehen. Das spiegelt sich auch in der aktuellen Klimaschutzdiskussion wider. Unsere Unternehmen signalisieren uns, dass sie hinter den Pariser Klimaschutzziele stehen und sie für den richtigen Weg halten. Jetzt müssen die entsprechenden Vorgaben zur Erreichung dieser Ziele mindestens europaweit abgestimmt werden. Andernfalls kann es passieren, dass zu strenge Standards in Deutschland dazu führen, dass hier die Kosten steigen und sich Unternehmen global gesehen nicht mehr im Wettbewerb halten können. Dann wäre die ökonomische Nachhaltigkeit nicht mehr gegeben. Und dies würde dazu führen, dass Unternehmen abwandern, wie wir es schon jetzt in einigen Branchen beobachten können. Es kommt also unter Umständen zu Verlagerungen von Unternehmen und ganzen Wirtschaftszweigen in Länder mit deutlich geringeren Umweltstandards. Diesen auch als „Carbon Leakage“ bekannten Effekt gilt es, zu verhindern. Wir brauchen gleiche Spielregeln für alle Marktteilnehmer, ein so genanntes „level playing field“.

Im vom uns entwickelten Modell einer nachhaltigen Wirtschaftsordnung spielen politische Akteure natürlich auch eine wichtige Rolle. Hier stellt sich die Frage, ob die Politik eher über Regulierungen und Strafandrohungen oder über Anreizsysteme eine nachhaltige Wirtschaftsweise etablieren und stabilisieren kann.

Es kommt hier auf den richtigen Mix an. Wenn ich Kreativität und Innovationen fördern möchte, dann erreiche ich das in der Regel nicht über Verbote, sondern über Freiräume und Unterstützung – beispielsweise auch über Forschungsförderung. Unternehmen brauchen insbesondere den Freiraum, neue Dinge auszuprobieren und innovative Lösungen im Hinblick auf neue Technologien zu finden.

Gerade an diesem Punkt setzen wir uns intensiv dafür ein, dass die Vernetzung zwischen Wirtschaft und Wissenschaft weiter zu intensivieren. In unserer Region gibt es eine Reihe

hervorragender Hochschulen und Forschungseinrichtungen. Bei den Kooperationen zwischen Wirtschaft und Wissenschaft sehen wir aber noch Luft nach oben, um neue Lösungen gemeinschaftlich zu entwickeln. Hintergrund ist wahrscheinlich eine jeweils andere Kultur, Hochschulen und Unternehmen ticken oftmals einfach anders. Gerade deshalb kann aber eine Zusammenarbeit für beide Seiten befruchtend sein. Das haben wir in einigen Veranstaltungen und Projekten in der Region bereits zeigen können.

Nichtsdestotrotz muss es einen klaren regulatorischen Rahmen geben, der möglichst international abgestimmt ist. In vielen Bereichen besteht aktuell aber kein Mangel an Vorgaben, sondern eher an der Kontrolle und Durchsetzung von Regeln. Deshalb sollte immer erst geprüft werden, ob dazu ausreichend Ressourcen zur Verfügung stehen, bevor weitere Regelungen und noch strengere Vorgaben erlassen werden. Das ist auch im Interesse der Unternehmen, für die ein fairer Wettbewerb mit verlässlichen Regeln wichtig ist.

In Bezug auf nachhaltigen Konsum entsteht ja häufig das Dilemma, dass Konsument(inn)en durchaus nachhaltige Produkte nachfragen würden, wenn Unternehmen diese auf dem Markt anbieten würden. Unternehmen entgegnen, dass sie das Angebot nachhaltiger ausrichten würden, wenn die Nachfrage denn ausreichend hoch ist. Im Endeffekt warten so beide Seite auf die jeweils andere, den ersten Schritt zu machen.

Meine Wahrnehmung ist, dass die Produktvielfalt gerade auch mit Blick auf Nachhaltigkeitsaspekte in den letzten Jahren spürbar zugenommen hat. Es gibt eine Vielzahl von Unternehmen, die beständig neue Dinge ausprobieren und innovative Produkte entwickeln. Das konnte man beispielsweise bei der starken Angebotserweiterung von vegetarischen und veganen Fleischersatzprodukten gut beobachten. Unternehmen aus dem Oldenburger Land haben hier zu den Vorreitern gezählt und haben eine ganze Welle losgetreten. Die Bereitschaft der Unternehmen, neue Produkte zu entwickeln und neue Märkte auszuloten, ist also offenbar vorhanden. Steigende Absatzzahlen bei nachhaltigen Produkten zeigen, dass auch auf der Konsumentenseite ein Wandel eingesetzt hat. Höhere Produktionsstandards bedeuten in aller Regel auch höhere Kosten. Wenn aus Nischenmärkten Massenmärkte werden sollen, müssen sich die Ansprüche also auch in der Zahlungsbereitschaft der Kunden widerspiegeln.

An dieser Stelle haben wir einige zentrale einer nachhaltigen Wirtschaftsordnung schon besprochen. Welche Akteure sind Ihrer Meinung außerdem wichtig, wenn es um eine nachhaltige Transformation geht?

Solch eine Transformation ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Alle Akteure müssen Hand in Hand arbeiten, seien es Unternehmen, Politik, Konsumenten, Wissenschaft oder Verbände. Hier kommen auch die Wirtschaftskammern ins Spiel. Die IHKs sind beispielsweise stark darin, das ehrenamtliche Engagement der Unternehmen zu organisieren. Im Oldenburger Land sind rund 3.000 Fach- und Führungskräfte ehrenamtlich in verschiedenen Ausschüssen, Beiräten, Arbeitskreisen und weiteren Gremien aktiv. Sie unterstützen uns bei der Wahrnehmung hoheitlicher Aufgaben und im Rahmen der wirtschaftspolitischen Interessenvertretung. Darüber hinaus geht es aber auch darum, sich untereinander auszutauschen, zu informieren zu vernetzen. Diese Strukturen und unsere verschiedenen Informationskanäle können wir nutzen,

um für Nachhaltigkeitsthemen zu sensibilisieren und um gute Praxisbeispiele und Erfolgsgeschichten bekannt zu machen.

Unternehmen, die bereits eigene Nachhaltigkeitsprojekte angestoßen oder umgesetzt haben, sind oft auf der Suche nach weiteren Betrieben, die mitziehen und mitmachen wollen. Dabei können IHKs unterstützen. Mit Workshops, Infoveranstaltungen, Seminaren und Schulungen können IHKs zudem inhaltlichen Input geben. Seit einigen Jahren führen wir beispielsweise das Projekt „Energie-Scouts“ durch. Das Projekt ist Teil der Mittelstandsinitiative Energiewende und Klimaschutz – eine bundesweite Initiative, die den deutschen Mittelstand bei der Umsetzung der Energiewende und beim Erreichen der Klimaschutzziele unterstützt. Beim Projekt „Energie-Scouts“ sollen Auszubildende in ihren Ausbildungsbetrieben dazu beitragen, Energieeinsparpotenziale zu erkennen, zu dokumentieren und Verbesserungen anzuregen. Dazu werden die Azubis zunächst von der IHK in mehreren Workshop-Modulen geschult. In den Modulen werden zunächst Grundlagen zum Verständnis von Energiethemen von der Erzeugung bis zum Verbrauch gelegt. Dann geht es um Kommunikation, Projektarbeit sowie um die Arbeit mit Messgeräten. Das Themenspektrum geht mittlerweile über reine Energiethemen hinaus und umfasst nun auch das betriebliche Mobilitätsmanagement sowie die Material- und Ressourceneffizienz. Ein wesentlicher Bestandteil der Qualifizierung ist ein Praxisprojekt, das die Azubis gemeinsam mit ihrer Ausbildungsleitung oder einem Energiebeauftragten im Betrieb konzipieren und durchführen. Mit ihren Projektideen nehmen die Azubis bei uns an einem Wettbewerb teil. Eine Jury bewertet die Ideen der Auszubildenden und zeichnet die drei besten aus. Das Projekt „Energie-Scouts“ läuft sehr erfolgreich und wird von zahlreichen Unternehmen angenommen.

Die Idee, gerade Auszubildende mit der Aufgabe zu betreiben, die Ressourceneffizienz von ihren Betrieben zu untersuchen, ist natürlich ausgezeichnet. Schließlich sind sie ja die Fach- und Führungskräfte von morgen.

Das ist genau das Ziel. Die Auszubildenden sollen bereits mit einem geschulten Blick für Energie- und Ressourcenfragen ihre Ausbildung abschließen. Es gibt darüber hinaus noch einen ganz praktischen Nutzen für die Ausbildungsbetriebe. Auszubildende haben meistens noch einen unvoreingenommenen Blick auf ihren Betrieb. Sie gehen daher noch ganz anders an bestimmte Sachverhalte heran und sehen viele Dinge, die den Unternehmen gar nicht so klar sind – Stichwort: Betriebsblindheit.

Dass Ideen von Auszubildenden oder Mitarbeiter(inne)n für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung eingebracht werden, ist ja eher ein Bottom-Up-Ansatz. Der Alternativentwurf wäre ja eine Top-Down-Strategie. Was ist Ihrer Einschätzung nach der richtige Weg für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung?

Man sollte beide Strategien offensiv nutzen. Ohne eine Verankerung von Nachhaltigkeit als strategischen Bestandteil der Unternehmensführung und ohne den klaren Willen, Maßnahmen für eine nachhaltige Unternehmensentwicklung zu ergreifen, funktioniert es nicht. Gleichzeitig sollten Ideen und Ansätze, die bottom-up an die Unternehmensleistung herangetragen werden, nicht nur zugelassen, sondern aktiv eingefordert werden. Viele konkrete Ideen, etwa für

Prozessoptimierungen oder Energieeffizienzmaßnahmen, entstehen auf der Arbeitsebene. Dieses Potenzial sollten Unternehmen nutzen.

Es ist Aufgabe der Leitung, diese Ideen zu bündeln und in einen zielführenden Plan einzubinden. Oftmals können dadurch auch größere Veränderungsprozesse im Unternehmen angestoßen werden. Immer wieder wird gefordert, Führungskräfte müssten ihre Belegschaft beim dann notwendigen Change Management „mitnehmen“. Im Idealfall werden Mitarbeiter aber nicht nur auf dem Weg zu einem vorab definierten Ziel „mitgenommen“, sondern können selbst mitentscheiden, wie das Ziel und der Weg dorthin aussehen sollen. Warum sollte der Chef nicht auch einmal von seinen Mitarbeitern „mitgenommen“ werden? Gute Ideen entstehen oft an der Basis bei den Menschen, die konkret an Problemen und deren Lösungen arbeiten.

Insgesamt betrachtet ist eine Unternehmenskultur notwendig, die Kreativität und Innovation ermöglicht und fördert sowie eine positive Fehlerkultur etabliert. Daneben ist es hilfreich auch, auf allen Ebenen den Austausch zu anderen Unternehmen zu suchen. Anknüpfungspunkte für nachhaltiges Wirtschaften stehen ja zahlreich zur Verfügung. Denken wir nur an betriebliches Mobilitätsmanagement, an Ressourceneffizienz oder flexible Arbeitsformen wie Home Office, die nicht nur zur Mitarbeitermotivation beitragen können, sondern unter dem Strich auch Emissionen einsparen.

Unternehmen, die sich regelmäßig zu Umweltthemen austauschen möchten, finden dazu bei uns ein passendes Gremium – den IHK-Erfahrungsaustauschkreis Umweltschutz. Seit fast 30 Jahren tauschen sich dort Arbeits- und Umweltschutzbeauftragte, Dienstleister und Selbstständige untereinander zu aktuellen Umweltthemen aus.

Zitieren dieses Beitrags

Schaeper, B. (2020): Die Rolle der Industrie- und Handelskammern für eine nachhaltige Transformation. Ein Interview. In: *bwp@ Spezial 17: Zukunftsdiskurse – berufs- und wirtschaftspädagogische Reflexionen eines Modells für eine nachhaltige Wirtschafts- und Sozialordnung*, hrsg. v. Slopinski, A./Panschar, M./Berding, F./Rebmann, K., 1-6. Online: https://www.bwpat.de/spezial17/schaeper_spezial17.pdf (18.5.2020).

Der Autor



BJÖRN SCHAEPER

IHK Oldenburg

Moslestraße 6, 26122 Oldenburg

bjoern.schaeper@oldenburg.ihk.de

www.ihk-oldenburg.de