

# „Die zweite Reformation“

Dr. Axel Kölle, Mitbegründer des Zentrums für Nachhaltige Unternehmensführung (ZNU), über die Reform von innen, Systemverantwortung und den Umgang mit heute dicht vernetzten Pressure Groups.

## Dr. Axel Kölle ...

...leitet mit Dr. Christian Geßner das Zentrum für Nachhaltige Unternehmensführung (ZNU) der Universität Witten/Herdecke. Das ZNU versteht sich als neutrale Plattform zur Förderung von Nachhaltigkeit in der Nahrungsmittelbranche.

Herr Dr. Kölle, Lidl steht gerade wegen unlauterer Werbung am Pranger. Offenbar geht es in Produktionsbetrieben in Bangladesch doch nicht sozial zu, wie versprochen. Was hat das Unternehmen falsch gemacht?

Gerade beim Thema Nachhaltigkeit gilt: Erst denken, dann umsetzen und erst dann kommunizieren. Bevor geredet und geworben wird, müssen Nachhaltigkeits-Maßnahmen schrittweise umgesetzt werden. Das Beispiel zeigt auch, dass Lieferbeziehungen hoch sensibel sind. Es ist die ureigenste Aufgabe von Produzenten wie Händlern, die gesamte Wertschöpfungskette im Auge zu haben.

Können Fairtrade-Organisationen mehr Sicherheit geben?

Nein, sie können diese Sicherheit nicht per se bieten. Sie geben gute Leitplanken vor, innerhalb derer aber die Spielregeln festzusetzen sind. Es hilft nichts, eine Lizenzpartnerschaft zu schließen und dann auf Gott zu vertrauen. Solche Kooperationen erfordern gleichfalls Engagement vor Ort. Dabei geht es auch darum, in den Lieferländern Strukturen zu schaffen und zu fördern. Kinderarbeit etwa ist ein

immer wieder gesellschaftlich verteiltes Thema, aber sie kann gerade in bäuerlichen Strukturen nicht per se als schlecht dargestellt werden.

Wie sehen Sie die Bereitschaft der Branche, sich nachhaltig aufzustellen?

Es gibt Unternehmen, die muss man überzeugen, andere haben im Grunde nachhaltige Wurzeln, etwa Familien-

unternehmen, die auf die Weitergabe der Verantwortung zwischen den Generationen ausgerichtet sind. Im Moment habe ich den Eindruck, dass die Branche überrollt wird. Das hat auch damit zu tun, dass sich NGOs vernetzen. Es werden Allianzen geschmiedet, die nie vorstellbar waren. Da lässt sich leicht ein Zünder entfachen, der binnen Sekunden rund um die Welt geht und für Unternehmen, ihre Produkte und Werte großen Schaden bedeuten kann.

Am einfachsten ist Nachhaltigkeit dort, wo es um Kosteneffizienz geht. Nachhaltigkeit als Optimierungsstrategie. Gibt es auch Unternehmen, die auf Umsatz verzichten?

Das ist eine Frage der Perspektive: Sind Unternehmen auf kurzfristige Erfolgsziele oder langfristig ausgerichtet. Da können sich Investitionen – wie etwa derzeit beim Mittelständler Kuchenmeister – im energetischen Bereich rasch amortisieren und gleichzeitig der Umwelt nutzen.

Die Preise für natürliche Ressourcen steigen weiter, lohnt sich deshalb jedes Investment?

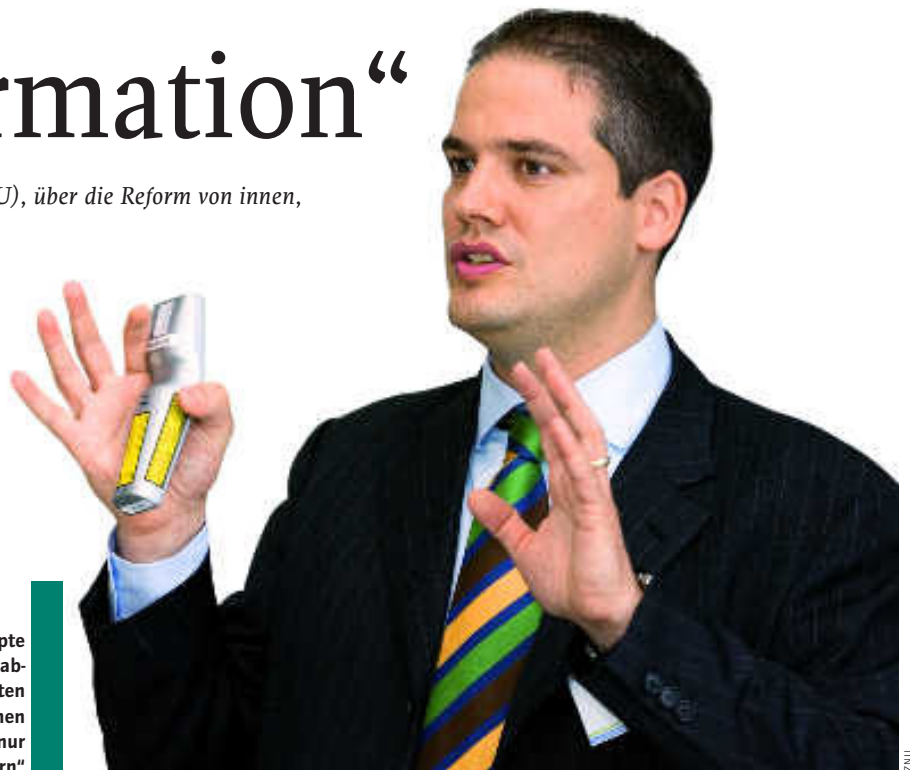
Mittelfristig auf jeden Fall. Allerdings haben Unternehmen, die derzeit eine schlechte Kapitalausstattung haben und keine Kredite bekommen, natürlich ein Problem, in Zukunftswerte zu investieren. Andere sagen wiederum: Jetzt erst recht! Da birgt eine strategische Neuausrichtung die Chance, sich freizuschwimmen. Zusammenfassend: Ich bin sicher, Ökonomie und Ökologie sind kein Widerspruch. Im Gegenteil, sie ergänzen sich.

Wie relevant ist ethisches Handeln?

Wir sprechen bei der sozialen Säule von zwei Perspektiven: Der externen und der internen. Zur Ersteren gehört das Sponsoring von Vereinen oder Tafeln genauso wie etwa die Idee, Aufsichts- oder Beiratsmandate zu nutzen, um nachhaltige Strategien in andere Unternehmen zu bringen. Die interne Perspektive ist der spannendere Punkt. Dazu gehört, dass Unternehmen heute mehr bieten müssen, als ein angemessenes Einkommen.

Haben Sie dafür ein Beispiel?

Ritter Sport bietet Mitarbeitern Maßnahmen rund um den Komplex Work Life Balance und Angebote, um Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen. So etwas muss zum Trainingsplan eines Unternehmens gehören, um angesichts des demografischen Wandels die langfristige Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen. Tönnies baut jetzt einen neuen Verwaltungstrakt und integriert dort ein Fitness-Studio und eine Kindertagesstätte: Er hat erkannt, dass ein regionaler Arbeitgeber attraktiv sein muss. Auch große Brauereien kennen das. Sie haben häufig Standortnachteile und Schwierigkeiten gute, qualifizierte Mitarbeiter zu finden.



„Handelskonzepte mit einer nur abwärts gerichteten Lohnspirale können mittelfristig nur scheitern“

Hier muss Attraktivität geschaffen werden. Nicht zuletzt sind motivierte Mitarbeiter die besten Botschafter des Unternehmens.

Profilierung als Arbeitgeber ist für Händler ein essentielles Thema. Und doch wird an den Personalkosten gespart. Wo führt das hin?

In eine Sackgasse. Die Attraktivität als Arbeitgeber sinkt. Dies gilt sowohl für die Frau an der Kasse als auch für das mittlere oder gehobene Management. Kein Arbeitnehmer will doch sagen, er arbeitet für ein Unternehmen, das seine Mitarbeiter „ausbeutet“.

Der Wettbewerbsdruck ist aber so groß, dass die Personalkostenschraube das Allheilmittel ist. Hilft da ein Mindestlohn?

Sehen wir es weniger von der politischen, sondern von der unternehmerischen Seite: Nur billig und völlig ohne Service, das geht auf Dauer nicht gut. Wenn die Mitarbeiter in den Läden outgesourct sind und nur noch die Hälfte ihres ursprünglichen Lohns bekommen, dann schwindet damit auch die Motivation. Diese Mitarbeiter können gar keinen Service mehr leisten. Und das merkt der Kunde. Handelskonzepte mit einer tendenziell nur abwärts gerichteten Lohnspirale können mittelfristig nur scheitern.

Geht es nicht auch um eine völlig andere Unternehmenskultur? Darum, eingeschliffene Muster aufzubrechen?

Ja, ganz sicher. Das geht aber nicht von heute auf morgen und ist ein langfristiger Entwicklungsprozess.

Nachhaltigkeit ist vor allem ein Beraterthema. Was halten Sie davon?

Da ist sicher etwas dran, weil das Ganze ein Modetrend geworden ist. Doch dann reden wir von kurzfristigen Anpassungen. Tatsächlich aber muss es um eine Reformation der Unternehmensphilosophie gehen, die soziale, ökologische, ökonomische Kriterien gegeneinander abwägt und daraus ein Leitbild mit entsprechenden Strategien entwickelt. Unternehmen können dies nur aus sich heraus entwickeln. Auch wenn hierbei Unterstützung von außen helfen kann, so ist Nachhaltigkeit kein reines Beraterthema. Man gerät damit rasch in ein Glaubwürdigkeitsdilemma.

Nachhaltige Produktqualität, welche Rolle spielt die in diesem Konzept an Maßnahmen?

Sie wird vom Verbraucher verstärkt nachgefragt und somit zunehmend wichtiger. Da geht es auch darum, dass Handel und Hersteller Kooperationen eingehen. Kooperation heißt hier nicht, im herkömmlichen Sinn Druck aufzubauen, sondern konstruktive, gemeinsame Projekte im Sortimentsbereich anzugehen. lz 16-10

Das Gespräch führte Heidrun Krost

**Die Kolibri-Wochen:**  
attraktives POS-Gewinnspiel für  
Ihren Abverkauf ab KW 18!



## Natürlich – für die Zukunft!

Fyffes steht für natürlichen Genuss, soziale Verantwortung und nachhaltigen Umgang mit der Natur. Werte, die in unserer Zeit immer mehr an Bedeutung gewinnen. Darum werden unsere Bananen nicht nur ökologisch angebaut, sondern auch partnerschaftlich gehandelt. Als Europas führendem Vermarkter von Bio-Bananen ist uns das besonders wichtig.

Wer beste Früchte will, muss eben das Beste für die Natur und den Menschen tun:

- Ökologischer Anbau im Einklang mit der Umwelt
- Faire und sichere Arbeitsbedingungen
- Höchster Anspruch an Qualität und Geschmack



**Fruits for Future!**

www.fyffes.de

