



# NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN

DIE POSITION DER IHK FRANKFURT AM MAIN





# INHALT

Vorwort	5
Nachhaltiges Wirtschaften – Idee und Konzept	6
Auf dem Weg zum ehrbaren Kaufmann 2.0	8
Schritte zum nachhaltigen Wirtschaften	12
Forderung an die Politik: nachhaltiges Wirtschaften fördern	18
Nachhaltigkeit in der IHK Frankfurt am Main	20
Teilnehmer Arbeitsgruppe / Projektteam	22
Impressum	23



# VORWORT

“

*Wir können die erste Generation sein, der es gelingt, die Armut zu beseitigen,  
ebenso wie wir die letzte sein könnten, die die Chance hat, unseren Planeten zu retten.*

UN-Generalsekretär **Ban-Ki Moon**

”

Wir wissen: Die Zukunftsfähigkeit unserer Gesellschaft ist nicht gesichert. Der Klimawandel sowie eine wachsende und anspruchsvollere Weltbevölkerung mit einem anderen Verständnis von Wohlstand und ihrem Bedürfnis nach natürlichen Ressourcen stellen uns vor neue Herausforderungen. Es geht dabei um globalen und wirtschaftlichen Fortschritt sowie um eine gerechte Gesellschaft und eine gesunde Umwelt.

Die Vereinten Nationen haben sich daher auf 17 Global Sustainable Development Goals (SDGs), auf globale Nachhaltigkeitsziele, geeinigt, um die globalen Herausforderungen gemeinsam zu lösen. Diese Aufgabe ist eine gesamtgesellschaftliche. Gerade die Wirtschaft, die über ein großes Potenzial an Lösungskompetenz verfügt, kann einen Beitrag leisten.

Wir halten es daher für wichtig, dass sich die Unternehmen in unserem IHK-Bezirk – wie auch die IHK selbst – zum nachhaltigen Wirtschaften bekennen und Verantwortung übernehmen. Im Mai 2016 haben wir im Dialog mit dem IHK-Ehrenamt begonnen, ein gemeinsames Verständnis von nachhaltigem Wirtschaften zu entwickeln. Welche Aufgaben fallen dabei den Unternehmen und welche der Politik zu? Die Antworten sind im Gespräch mit den unterschiedlichsten Branchen entstanden – ein intensiver und spannender Prozess, an dem viele unserer Mitglieder teilnahmen. Herzlichen Dank an alle Beteiligten!

Dieses Verständnis liegt nun in Form eines Positionspapiers vor. Es ist nicht für die Schublade gedacht, sondern soll uns Ansporn und Verpflichtung sein, Nachhaltigkeit mit ehrgeizigen Zielen und festen Strukturen in den Unternehmensstrategien zu verankern.

Die IHK selbst will dabei Vorbild und Motor sein. Zugleich wollen wir unsere Mitglieder auf ihrem Weg unterstützen.

Marlene Haas  
Vizepräsidentin

Matthias Gräble  
Hauptgeschäftsführer

Eva Mariel Bergauer  
Leiterin Kompetenzzentrum Nachhaltigkeit

# NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN – IDEE UND KONZEPT

## EINE AUFGABE FÜR ALLE

Nachhaltigkeit ist keine Modeerscheinung, sondern ein Konzept, unsere Art zu leben und zu wirtschaften zukunftsfähig zu machen. Bereits im frühen 18. Jahrhundert sprach der Ökonom Hans Carl von Carlowitz von Nachhaltigkeit, als er diese für die Forstwirtschaft beschrieb und damit die Basis für das heutige Konzept schuf. Demnach sollte nicht mehr Holz eingeschlagen werden als im selben Zeitraum nachwächst.<sup>1</sup> Im Jahr 1987 veröffentlichte die Weltkommission für Umwelt und Entwicklung der Vereinten Nationen (Brundtland-Kommission) einen Bericht mit dem Titel „Our Common Future“, den die Vereinten Nationen 2015 mit folgendem Ziel fortführten<sup>2</sup>: „Einen angemessenen Wohlstand für alle zu schaffen, ohne dabei unsere Umwelt zu zerstören und ohne kommenden Generationen ihre Chancen auf ein gutes Leben zu nehmen.“ Um das zu erreichen, müssen die drei Säulen der Nachhaltigkeit, nämlich die ökonomischen, ökologischen und sozialen Ziele, gleichwertig beachtet und realisiert werden. Dabei sind die ökologischen Grenzen zu respektieren. Das ist keine leichte Aufgabe, denn immer wieder treten an vielen Stellen in Gesellschaft und Wirtschaft, insbesondere auch in der Unternehmenspolitik, Zielkonflikte auf.

### GEMEINWOHL

„Das allgemeine Wohl betreffend. Dabei handelt es sich um eine politisch-soziologische Bezeichnung für das Gemein- oder Gesamtinteresse einer Gesellschaft (z. B. Kommune, Land, Staat), das oft als Gegensatz zum Individual- oder Gruppeninteresse gesetzt wird“<sup>3</sup>, so umschreibt die Bundeszentrale für politische Bildung das Gemeinwohl. Vor dem Hintergrund der Globalisierung der Wirtschaft sowie des Struktur- und Wertewandels in den letzten Jahren wird wieder mehr Einsatz für das Gemeinwohl in Form von Mitverantwortung durch Mitgestaltung eingefordert. Die Unternehmen bekennen sich stärker zu ihrer wirtschaftlichen, sozialen und ökologischen Verantwortung. Das freiwillige, über die gesetzlichen Anforderungen hinausgehende Engagement prägt zunehmend die Wirtschaftslandschaft. Im Sinne einer Verantwortungspartnerschaft sind die Unternehmer aber nicht allein gefordert: Auch die Kunden, der Staat und die Öffentlichkeit müssen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung im Sinne des Gemeinwohls gerecht werden.<sup>4</sup>

Die IHK Frankfurt am Main bezieht mit diesem Positionspapier Stellung zum nachhaltigen Wirtschaften, um den Unternehmen eine Orientierung für ihre Praxis zu geben. Es geht darum, Unternehmen zu befähigen, nachhaltiges Wirtschaften in ihrem Kerngeschäft erfolgreich zu verankern. Zugleich gilt es, Politik und Gesellschaft in Stadt und Region zu diesem Thema mit der Wirtschaft verstärkt ins Gespräch zu bringen. Denn die Verantwortung für das Gemeinwohl geht alle an. Unternehmen, die nachhaltig wirtschaften wollen, brauchen neben wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen auch gesellschaftliche, die sie unterstützen.

Die IHK Frankfurt am Main bezieht mit diesem Positionspapier Stellung zum nachhaltigen Wirtschaften, um den Unternehmen eine Orientierung für ihre Praxis zu geben. Es geht darum, Unternehmen zu befähigen, nachhaltiges Wirtschaften in ihrem Kerngeschäft erfolgreich zu verankern. Zugleich gilt es, Politik und Gesellschaft in Stadt und Region zu diesem Thema mit der Wirtschaft verstärkt ins Gespräch zu bringen. Denn die Verantwortung für das Gemeinwohl geht alle an. Unternehmen, die nachhaltig wirtschaften wollen, brauchen neben wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen auch gesellschaftliche, die sie unterstützen.

wortung für das Gemeinwohl geht alle an. Unternehmen, die nachhaltig wirtschaften wollen, brauchen neben wirtschaftspolitischen Rahmenbedingungen auch gesellschaftliche, die sie unterstützen.

<sup>1</sup> Vgl. Hans Carl von Carlowitz: Sylvicultura oeconomica oder Haußwirthliche Nachricht und Naturmäßige Anweisung zur Wilden Baum-Zucht (1713), hrsg. von Joachim Hamberger, München 2013.

<sup>2</sup> Das Konzept des Sustainable Developments (nachhaltige Entwicklung) wurde 1987 erstmals von der Kommission für Umwelt und Entwicklung („Brundtland-Kommission“) entwickelt und dann 1992 bei der UN-Konferenz für Umwelt und Entwicklung in Rio de Janeiro als offizielles Leitbild in der Agenda 21 in den allgemeinen politischen Prozess eingeführt.

<sup>3</sup> Vgl. Klaus Schubert/Martina Klein: Das Politiklexikon. 6., aktual. u. erw. Aufl. Bonn: Dietz 2016. Lizenzausgabe Bonn: Bundeszentrale für politische Bildung.

<sup>4</sup> Auszug: Wirtschaftspolitische Positionen 2015 der IHK-Organisation. Kapitel Verantwortung von Unternehmen (S. 6–7).

In der Metropolregion FrankfurtRheinMain setzen sich zahlreiche Unternehmen intensiv mit nachhaltigem Wirtschaften auseinander. Sie versuchen, ihre Unternehmenspolitik daran auszurichten und können dabei erste Erfolge vorweisen. Wichtig dafür ist, die ökonomischen, ökologischen und sozialen Aspekte der Nachhaltigkeit miteinander zu verknüpfen. Von diesen Erfahrungen können andere lernen und auch mithilfe der vorliegenden Publikation dabei unterstützt werden.

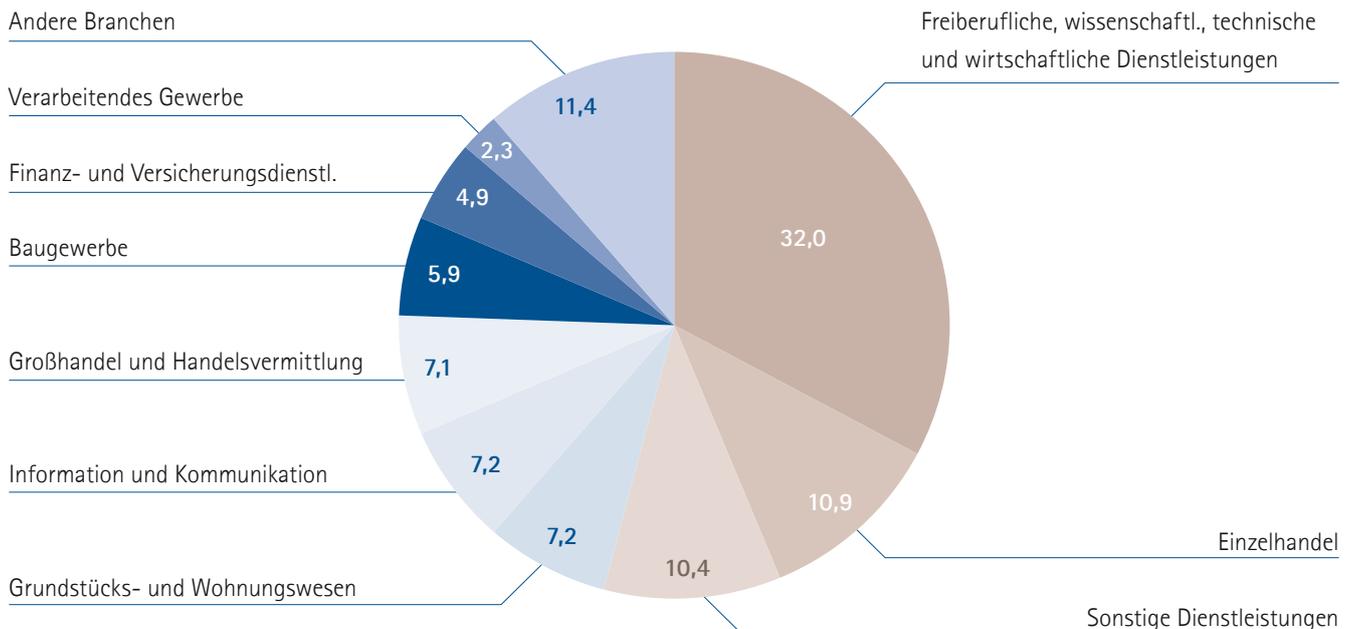


*Nachhaltigkeit ist mir schon immer ein großes Anliegen – sowohl als Ehrenamtsträgerin als auch als Unternehmerin. Nachhaltiges Wirtschaften verstehe ich dabei weder als Selbstzweck noch als Selbstläufer. Vielmehr bedarf es eines ganzheitlichen Ansatzes, der den Fokus einer Unternehmung auf die komplette Wertschöpfungskette, Mensch und Umwelt legt. Die Ausrichtung der eigenen Geschäftsaktivitäten auf Nachhaltigkeit ist allerdings ein Prozess, der nicht über Nacht abgeschlossen sein wird; doch wir sollten bereits heute an morgen denken und einfach starten.*

” ” **Marlene Haas**, Inhaberin, KULTpour

## IHK-ZUGEHÖRIGE UNTERNEHMEN NACH BRANCHEN

**Insgesamt 111.295 Unternehmen im IHK-Bezirk Frankfurt am Main (FFM, HTK, MTK)**



Anteil in Prozent. Eigene Darstellung. Datenquelle: IHK Frankfurt am Main, Stand 1. Januar 2016.  
 FFM: Frankfurt am Main, HTK: Hochtaunuskreis, MTK: Main-Taunus-Kreis, FRM: FrankfurtRheinMain

# AUF DEM WEG ZUM EHRBAREN KAUFMANN 2.0

## WIE ÜBERSETZT MAN NACHHALTIGKEIT IN DEN ALLTAG VON UNTERNEHMEN?

Die Industrie- und Handelskammern erhielten 1956 vom Gesetzgeber den Auftrag, für „Anstand und Sitte des ehrbaren Kaufmanns zu wirken“ – ohne konkrete Angaben zur Umsetzung.<sup>5</sup> Dieser Auftrag ist gleichermaßen traditionell wie innovativ.

Wer ein Unternehmen führt, muss profitabel wirtschaften. Doch um den langfristigen Unternehmenserfolg zu sichern, müssen Unternehmen auch die Verantwortung für die gesellschaftlichen Auswirkungen ihres Handelns übernehmen. Daher bleiben die bewährten Tugenden des ehrbaren Kaufmanns wie Verlässlichkeit, Ehrlichkeit, Glaubwürdigkeit, Loyalität und Respekt gegenüber seinen Anspruchsgruppen<sup>6</sup> (u. a. Kunden, Lieferanten sowie Mitarbeiter) angesichts der veränderten Rahmenbedingungen – wie etwa Klimawandel, Internationalisierung, Digitalisierung oder vernetzte Strukturen – stets aktuell. Diese wichtigen Eigenschaften von Unternehmern<sup>7</sup> unterstützen sie dabei, gute und begehrte Geschäftspartner und Arbeitgeber zu sein.



*Unternehmen sind grundsätzlich auf eine intakte Verkehrsinfrastruktur angewiesen. Insbesondere als Umzugsspedition sind wir viel in den Städten der Region unterwegs. Um die Mobilität unserer Mitarbeiter effizient und nachhaltig*

*zu gestalten und die Lärm- und Schadstoffbelastung durch unseren Fuhrpark zu minimieren, haben wir am Beratungsprogramm „süd-hessen effizient mobil“ teilgenommen. Betriebliches Mobilitätsmanagement hilft dabei, eigene Kapazitäten besser zu identifizieren, und gleichzeitig unterstützt es uns, Städte lebenswert zu erhalten, ohne den Wirtschaftsverkehr daraus zu verbannen.*



**Susanne Freifrau von Verschuer**, Geschäftsführerin, Internationale Spedition H. & C. Fermont GmbH & Co. Kommanditgesellschaft

Die Haltung des ehrbaren Kaufmanns kennzeichnet den Umgang mit der Verantwortung, die Unternehmen gegenüber Umwelt und Gesellschaft haben, hat aber nicht zwingend Einfluss auf das Geschäftsmodell und die Geschäftspolitik selbst. Mit einer nachhaltigen Wirtschaftsweise gehen Unternehmen darüber hinaus. Sie hinterfragen und überprüfen ihre Prozesse und Produkte, sie verabschieden sich von kurzfristigem Denken und versuchen, ihre Unternehmenspolitik an langfristigen Zielen zu orientieren. Häufig ist das nicht leicht, da der wirtschaftliche, politische und gesetzliche Rahmen eher auf kurzfristige Effekte zielt.<sup>8</sup> So führen sie den ehrbaren Kaufmann sozusagen in die Moderne hin zum „ehrbaren Kaufmann 2.0“.

Nachhaltiges Wirtschaften bedeutet, dass Unternehmen ihr Kerngeschäft wirtschaftlich erfolgreich, aber auch sozial und ökologisch verantwortlich betreiben. Unternehmen haben die Aufgabe, Produkte und Dienstleistungen anzubieten, die der Markt, also die Gesellschaft, verlangt, und damit Gewinne zu erzielen. Doch das einstige Paradigma

<sup>5</sup> Auszug aus dem IHK-Gesetz zur vorläufigen Regelung des Rechts der Industrie- und Handelskammern § 1 (1) (S. 1)

<sup>6</sup> Anspruchsgruppen sind diejenigen Gruppen, die ein berechtigtes Interesse an der Arbeit des Unternehmens bzw. den Auswirkungen der Unternehmenstätigkeit haben (engl. Stakeholder). Dazu gehören Mitarbeiter, Kunden, Kommunen, Nachbarn, Gewerkschaften oder Umweltverbände. Der Begriff ist klar abgegrenzt von den Shareholdern, also den Kapitalgebern.

<sup>7</sup> Im Text wurde auf eine geschlechterspezifische Trennung aufgrund einer besseren Lesbarkeit verzichtet.

<sup>8</sup> Siehe Kapitel „Forderung an die Politik: nachhaltiges Wirtschaften fördern“

des Ökonomen Milton Friedman („The business of business is business“<sup>9</sup>) ist nicht mehr zeitgemäß. Unternehmen sind im Verständnis der sozialen Marktwirtschaft Teil der Gesellschaft, von der sie profitieren, und als solche haben und übernehmen sie Verantwortung für gesellschaftliche Belange. Große Themen, die Unternehmen neben der ökonomischen Maxime heute beschäftigen, sind u. a. der Klimawandel, der effiziente Umgang mit natürlichen Ressourcen sowie die Achtung von menschenwürdigen Arbeits- und Lebensbedingungen im In- und Ausland. Unternehmen müssen sich mit diesen Themen intensiv auseinandersetzen, um das Gemeinwohl im Blick zu haben.

Unternehmen, die nachhaltig wirtschaften, setzen sich beispielsweise zum Ziel, effiziente Produktionsbedingungen zu schaffen, bei denen möglichst wenig Energie und Ressourcen verbraucht werden, oder die der Umwelt nicht schaden. Weiterhin können Unternehmen moderne Arbeitszeitmodelle schaffen, um beispielsweise die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern. Darüber hinaus schaffen Produkte und Dienstleistungen, wie etwa hocheffiziente Heizungsanlagen, auch einen Anreiz in der Gesellschaft, sich dem Thema Nachhaltigkeit zu stellen.

Nachhaltig wirtschaftende Unternehmen zahlen marktgerechte Löhne für die eigenen Mitarbeiter und achten darauf, dass dies über die ganze Lieferkette hinweg geschieht. Sie bemühen sich um flexible Arbeitszeiten, pflegen einen respektvollen Umgang mit den Beschäftigten und stellen sicher, dass alle ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt und weitergebildet werden. Sie fördern die biologische Vielfalt und, sofern sie global tätig sind, helfen an ihren Standorten, die regionale Entwicklung zu fördern und dort ein gutes Vorbild zu sein.<sup>10</sup>

Etliche Unternehmen in der Metropolregion FrankfurtRheinMain, die einen solchen Weg eingeschlagen haben, veröffentlichen bereits Nachhaltigkeitsberichte. Darin zeigen sie, wie sie die Aufgabenstellung „Nachhaltiges Wirtschaften“ verstehen und angehen. Ob dies im Einzelnen ausreichend ist, beurteilen die Anspruchsgruppen des Unternehmens. Generell aber gilt: Nachhaltiges Wirtschaften ist ein Prozess, bei dem sich die Unternehmen beständig weiterentwickeln.

Ein Bericht ist dabei nicht das Entscheidende. Viel wichtiger ist, dass nachhaltiges Wirtschaften nicht ein Appendix, sondern ernsthafter, glaubwürdiger, ambitionierter und integrierter Teil der Unternehmenspolitik sowie auch der Unternehmenskultur ist. In diesem Sinne sollte Nachhaltigkeit in der DNA des Unternehmens fest ver-



*Kleine und mittlere Unternehmen (KMU) werden oft über Generationen hinweg inhabergeführt. Geschäftsergebnisse und Personalplanung werden deshalb nicht in kurzen Jahresabschlusszyklen, sondern für nachfolgende Generationen gedacht. Darüber hinaus sind KMU häufig mit ihrer Region verwurzelt und übernehmen lokale Verantwortung für das Gemeinwohl. Der gemeinsame Austausch, z. B. im IHK-Ausschuss, kann KMU bei neuen Herausforderungen wie der Digitalisierung und der Globalisierung unterstützen, nachhaltig erfolgreich, sozial und ökologisch verantwortlich zu wirtschaften.*

” ” **Antje-Imme Strack**, Geschäftsführerin,  
UFS Universal FinanzService GmbH

<sup>9</sup> Vgl. Milton Friedman: The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits, The New York Times Magazine, 13. September 1970.

<sup>10</sup> Vgl. Lexikon der Nachhaltigkeit, [www.nachhaltigkeit.info/artikel/nachhaltiges\\_wirtschaften\\_sustainable\\_business\\_n\\_1498.htm](http://www.nachhaltigkeit.info/artikel/nachhaltiges_wirtschaften_sustainable_business_n_1498.htm), abgerufen am 25. Oktober 2016.

ankert sein. Das beginnt mit der Frage, wie die Verantwortlichkeiten im Unternehmen organisiert sind (Steht die Führung hinter dem Thema? Welche Befugnisse haben die Zuständigen?) und reicht über Vorgaben für die Einkaufspolitik bis hin zur Kopplung von Boni an die Erreichung von Nachhaltigkeitszielen. Ein Bericht kann dabei



*Die Einzigartigkeit unserer gewachsenen Natur- und Kulturlandschaft zu schützen und die touristischen Einrichtungen ressourceneffizient zu entwickeln, bilden die Grundvoraussetzungen für einen nachhaltigen Tourismus in*

*unserer Region. Die Achtung regionsspezifischer Traditionen und die Bewahrung regionaler Identität sind ein Schlüssel für die Akzeptanz zukünftiger Tourismusprojekte in der Bevölkerung.*



**Thomas Reichert**, Geschäftsführer, Haxen-Reichert Metzgerei-, Gaststätten- und Partyservice-Betriebsgesellschaft mbH

unternehmensintern unterstützen, alle Fragen systematisch anzugehen und sich gegenüber Kunden, Investoren und Anspruchsgruppen zu positionieren.

Eigentümer, Vorstände, Geschäftsführer und Führungskräfte eines Unternehmens tragen genauso wie Mitarbeiter eines Unternehmens Verantwortung dafür, wie Unternehmen einen Beitrag leisten, um die Wirtschaft insgesamt auf einen zukunftsfähigen Pfad zu bringen. Dabei steht es in keinem Widerspruch, Gewinn zu erzielen und gleichzeitig dem Gemeinwohl zu dienen. Denn nicht nachhaltig zu wirtschaften, kann die langfristige Existenz eines Unternehmens gefährden.

## WIE NÜTZT NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN UNTERNEHMEN?

Nachhaltiges Wirtschaften ersetzt die Kurzfristperspektive durch solides langfristiges Planen und Handeln. Es gibt eine Reihe von Gründen, die für nachhaltige Geschäftsstrategien sprechen, d. h., Geschäftsmodelle nachhaltig und zukunftssicher zu gestalten sowie Produkte und Dienstleistungen den derzeitigen Anforderungen des Marktes anzupassen.

- Im einfachsten Fall sparen Unternehmen mit einer nachhaltigen Wirtschaftsweise Ressourcen und verringern dadurch Kosten – Produkte oder Dienstleistungen werden schon deshalb wettbewerbsfähiger.
- Eine nachhaltige Unternehmensführung stärkt in der Regel auch die Innovationskraft von Unternehmen, da kontinuierlich darüber nachgedacht wird, wie das Produktportfolio bzw. die Produktionsprozesse weiter verbessert werden können, um beispielsweise Energie und Ressourcen einzusparen – auch in der Anwendung.
- Gut ausgebildete junge Menschen achten heutzutage nicht mehr nur auf die Vergütung, sondern verstärkt auf die Attraktivität des Arbeitgebers. Dabei spielt es häufig auch eine Rolle, ob sie sich mit den Produkten oder Dienstleistungen und mit dem Unternehmen als Ganzes identifizieren können. Nachhaltig wirtschaftende Unternehmen haben es daher oft leichter, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen.



- Unternehmen verbessern ihr Image gegenüber den Kunden. Kunden im B2B-Geschäft, die ihr Unternehmen selbst nachhaltig ausrichten, brauchen Geschäftspartner mit gleichem Verständnis. Oft wird gemeinsam an nachhaltigen Lösungen gearbeitet. Die Endkunden von heute werden kritischer beim Einkauf und achten verstärkt auf nachhaltige Produkte.
- Auch der Kapitalmarkt interessiert sich zunehmend dafür, wie ein Unternehmen zum Thema Nachhaltigkeit steht. Werden investierte Gelder nachhaltig angelegt? Eine zunehmende Zahl von Investoren zeigt Interesse daran, ihr Geld in Unternehmen zu investieren, die sich verantwortlich zeigen.
- Mit einer nachhaltigen Wirtschaftsweise verbessern Unternehmen ihre Position gegenüber den politischen Entscheidungsträgern sowie Bürgern in ihrer Kommune.

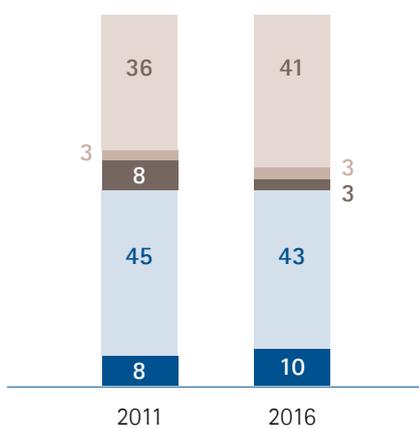


*Für Industrieunternehmen stehen der schonende Umgang mit natürlichen Ressourcen und die Verantwortung für künftige Generationen im Fokus. Die chemische Industrie nimmt dabei schon heute eine Vorreiterrolle ein, etwa beim Einsatz der Kraft-Wärme-Kopplung oder mit dem im Industriepark Höchst angewandten Konzept Waste-to-energy. Nicht zuletzt mit der Innovationskraft der chemischen Industrie werden globale Herausforderungen wie die Energieversorgung zu lösen sein.*

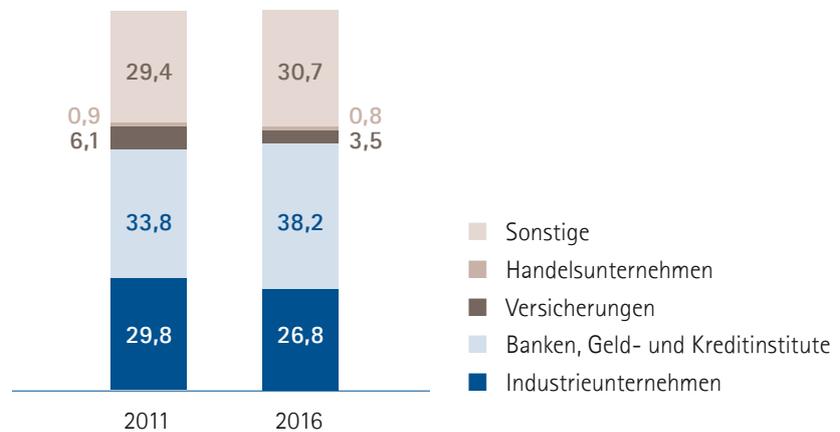
**Jürgen Vormann**, Vorsitzender der Geschäftsführung, Infraserv GmbH & Co. Höchst KG

## GEWERBESTEUERVORAUSZAHLUNGEN DER 100 GRÖSSTEN UNTERNEHMEN IN FRANKFURT AM MAIN

Anteil der Betriebe in Prozent



Anteil der Gewerbesteuer, gemessen an den Vorauszahlungen, in Prozent



Anteil in Prozent. Eigene Darstellung. Datenquelle: Stadtkämmerei Frankfurt am Main. Stand 21. Juni 2016

# SCHRITTE ZUM NACHHALTIGEN WIRTSCHAFTEN

Unternehmen sind gesellschaftliche Akteure, die von Menschen geführt werden und nicht ausschließlich den Interessen ihrer Besitzer bzw. Kapitalgeber verpflichtet sind. Sie können gesellschaftlichen Fortschritt gestalten, ihre Zukunftsfähigkeit überprüfen und tragen Verantwortung für das Gemeinwohl. Einerseits durch ihre Produkt- und Dienstleistungsangebote, andererseits im Engagement für das Umfeld, in dem sie agieren, das über das rein betriebswirtschaftliche hinausgeht. Mit dem Konzept des ehrbaren Kaufmanns 2.0 überwinden diese Unternehmen die Schwelle kurzfristigen Wirtschaftsdenkens hin zu einer nachhaltigen Unternehmensführung, indem sie ihre Prozesse und Produkte hinterfragen.

Der Weg hin zum nachhaltigen Wirtschaften erfolgt in strategisch geplanten Schritten, die die Anteilseigner und Anspruchsgruppen nicht überfordern und trotzdem anspruchsvoll sind. Folgende Schritte auf dem Weg zum nachhaltigen Wirtschaften sind sinnvoll:



*Der Außenhandel als Voraussetzung für Globalisierung und Produktvielfalt muss fair und weitsichtig betrieben werden. Unter nachhaltig betriebener Außenwirtschaft verstehe ich langfristige und transparente Partnerschaften,*

*die die Belange von Mensch und Umwelt berücksichtigen und integrieren. Dazu gehört, dass jegliche Form von Außenwirtschaft den Menschen stets nützt und ihre Beschäftigung und faire Entlohnung sichert.*



**Stefan Alexander Messer**, Vorsitzender der Geschäftsführung,  
Messer Group GmbH

## 1. WESENTLICHES IDENTIFIZIEREN

Zunächst sollten die Unternehmen wesentliche Handlungsfelder identifizieren, in denen sie Verantwortung übernehmen wollen und können. Diese Handlungsfelder liegen im Kernbereich der unternehmerischen Tätigkeit und sind von Unternehmen zu Unternehmen sowie von Branche zu Branche unterschiedlich. Was zu Unternehmen A passt, muss nicht zwingend zu Unternehmen B passen. Beispielsweise wird ein Bauunternehmer andere Handlungsfelder identifizieren als ein Finanzdienstleister. Der Bauunternehmer muss sich primär um die Beschaffung und Verarbeitung von Materialien kümmern. Woher stammt das Material?

Wurde es unter nachhaltigen Bedingungen produziert? Kann es zum umweltverträglichen Bauen beitragen? Wie kann der Ressourcenverbrauch am Bau reduziert werden?

Eine Bank hingegen sollte sich der Frage widmen, in welchen Projekten und Unternehmen ihre Gelder investiert sind: Ob diese zur Nachhaltigkeit beitragen und sozialen Standards genügen und wie ihre Produkte aussehen; ob die Bank ihren Kunden z. B. auch nachhaltige Investments anbietet. Es geht also um die Nachhaltigkeit im Kerngeschäft.

Eine Analyse der Anspruchsgruppen und des unternehmerischen Umfelds wird zusätzliche Aufschlüsse geben. Das ist sinnvoll, um die Erwartungen dieser Gruppen kennenzulernen und berücksichtigen zu können, aber auch sektorübergreifend einen Überblick zu bekommen, in welchem „Ökosystem“ das Unternehmen agiert. Etliche Unternehmen sind sich nicht in Gänze bewusst, wer ihr unternehmerisches Handeln beeinflusst – dies reicht von

Lieferanten bis hin zur Zivilgesellschaft – und ob Kontakt gepflegt wird. Auch hier muss ein Unternehmen entscheiden, wer seine wichtigsten Anspruchsgruppen und deren wesentliche Themen sind, und sich auf diese fokussieren.

## 2. ZIELE FESTLEGEN UND SYSTEMATISCH AGIEREN

Im zweiten Schritt sollte das Unternehmen versuchen, seine Aktivitäten im Bereich der Nachhaltigkeit zu systematisieren. Möglicherweise wurden schon Maßnahmen veranlasst, die es nun in ein sinnvolles Ganzes einzubetten gilt. Gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) sollten sich nicht davor scheuen, deutlich zu machen, in welche Richtung sich ihre Arbeit entwickelt. Und Unternehmen sollten sich langfristige, durchaus auch visionäre Ziele setzen, und diese in konkrete Einzelziele übersetzen. Die Ziele sollten mess- und überprüfbar sein. Wichtig dabei ist, dass der Blick auf die gesamte Wertschöpfungskette gerichtet ist, also von der Rohstoffbeschaffung bis zur Entsorgung bzw. zum Recycling. Für alle sind klare Verantwortlichkeiten festzulegen – für Unternehmen eigentlich selbstverständlich, aber dennoch erwähnenswert.

Wesentlich können übergreifende Themen wie Lieferantenbeziehungen, Demografie und Wirtschaftlichkeit sein, die im nachfolgenden Text in den vier Handlungsfeldern Markt, Arbeit, Umwelt und Gemeinwesen zur Orientierung zusammengefasst sind. Bestenfalls sind diese Handlungsfelder für ein Unternehmen im offenen Austausch mit den wichtigen Anspruchsgruppen ermittelt worden.

### HANDLUNGSFELD MARKT

Nachhaltiges Wirtschaften zeichnet sich dadurch aus, dass sich ein Unternehmen gegenüber den Marktpartnern entlang der gesamten Wertschöpfung verantwortlich zeigt. Daher ist es sehr bedeutsam, die eigene Wertschöpfungskette stetig im Blick zu haben. Die Palette reicht von der Frage, ob die eigenen Produkte und Dienstleistungen einen sinnvollen Beitrag für die Gesellschaft leisten, über die Art und Weise, wie die Rohstoffe für diese Produkte gewonnen werden, und endet bei deren Entsorgung. Der globale Markt bietet mit seinen verlängerten Werkbänken vielfältige Möglichkeiten in der Produktion. Nicht überall auf der Welt aber gelten die gleichen strengen Anforderungen an Dienstleistungsstandards, Produkteigenschaften und Herstellungsbedingungen. Und oft sind sehr verzweigte Produktionsketten nur schwer überprüfbar. Deshalb ist es für bewusst handelnde Marktakteure nicht nur entscheidend, Gesetze einzuhalten und mit Partnern, Mitbewerbern und Konsumenten einen angemessenen Umgang zu pflegen. Man sollte sich darüber hinaus auch für das Produkt oder die Dienstleistung in der gesamten Lieferkette verantwortlich zeigen.



*Der Großhandel sorgt als Mittler zwischen Herstellern und Abnehmerbranchen naturgemäß für eine Optimierung von Logistik, Sortimentgestaltung und Distribution. Das verringert Kosten und schont Ressourcen. Dabei arbeitet die Branche laufend an ihrer eigenen Aufstellung, um nachhaltig positioniert zu bleiben. Dazu gehört z. B. die Verbesserung der Energiebilanz des Warenlagers ebenso wie effizientes Fuhrparkmanagement. Hinzu kommen Trends wie die zunehmende Bedeutung regionaler Erzeugnisse, die der Großhandel aufgreift und umsetzt.*

„ **Johannes Erhart**, persönlich haftender Gesellschafter, ERHART KG

Beim nachhaltigen Wirtschaften ist es wichtig, dass die Geschäftsführung das Thema in ihr Handeln integriert, vorantreibt und strategisch einbettet. Des Weiteren sollte es intern klare Regeln und Prozesse geben, die neben einer angemessenen und transparenten Preisgestaltung auch soziale und ökologische Kriterien berücksichtigen, wie dies z. B. in Einkaufsrichtlinien geregelt werden könnte.

**Damit ein Unternehmen mit dieser Komplexität gut umgehen kann, sollen folgende Fragestellungen unterstützen:**

- Wie werden Nachhaltigkeitsaspekte in der Entwicklung der Produkte und Dienstleistungen berücksichtigt?
- Werden Regeln zur Wahrung von Produktverantwortung und Verbraucher-/Kundeninteressen verfolgt?
- In welchem Umfang spielt Nachhaltigkeit z. B. in der Beschaffung und bei der Auswahl von Lieferanten eine Rolle?
- Was tut das Unternehmen, um Bestechung auszuschließen?

**Betriebliche Maßnahmen, die dabei unterstützen können:**

- Verantwortliche und langfristige Gestaltung der Lieferkette, z. B. durch Einhaltung von Ethik-Kodizes, die z. B. Selbstverpflichtungen im Umgang mit Lieferanten und Produzenten einführen und Menschenrechte beachten;
- soziale und ökologische Verantwortung: einfordern von Umwelt- und Sozialstandards in der eigenen Produktion;
- bei Auftragsvergabe Angebote auf ihre Nachhaltigkeit und nicht ausschließlich auf den Preis prüfen;
- fortwährendes Hinterfragen und Anpassen des eigenen Geschäftsmodells: Warum ist das Unternehmen erfolgreich am Markt und welchen Beitrag wird mit dem Unternehmen am Markt für das Gemeinwohl geleistet?



*In der Medien- und Informationswirtschaft ist das Bewusstsein für Nachhaltigkeitsfragen traditionell stark ausgeprägt. Sie wirkt sich beispielsweise häufig bei Investitionsentscheidungen aus. Wir könnten noch besser sein, wenn wir eine unserer Kernkompetenzen, nämlich die Diskussion von und die kreative Auseinandersetzung mit ausgewählten Themenfeldern, noch stärker dem so wichtigen Generationenthema Nachhaltigkeit widmen würden. Gerade jetzt, nach der jüngsten Rekordschmelze an den Polen.*

**Hans Homrighausen**, Gesellschafter,  
Hans Homrighausen Stefan Herbert GbR

## HANDLUNGSFELD ARBEIT

Im Handlungsfeld Arbeit liegt das besondere Augenmerk auf der wertvollsten Ressource eines jeden Unternehmens: den Mitarbeitern.

Neben vielen gesellschaftlichen Veränderungen gehören der demografische Wandel und der damit einhergehende Fachkräftengpass zu den zentralen Herausforderungen der nächsten Jahrzehnte. Besonders gravierend wird zukünftig der Rückgang der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter sein. Auch die Metropolregion wird davon nicht ausgenommen bleiben. Gesellschaft, Wirtschaft und Politik berücksichtigen diese Fakten bislang

noch zu wenig. Geeignete Mitarbeiter zu finden, ist zunehmend schwierig, da Bewerber zunehmend auf die Attraktivität des Arbeitgebers – auch hinsichtlich seines nachhaltigen Engagements – achten. Die Personalbeschaffung in den Blick zu nehmen, ist vor diesem Hintergrund dringend geraten und kann gegenüber den Mitbewerbern ein Vorteil sein. Zugleich gilt es, das vorhandene Personal am Standort dauerhaft an das Unternehmen zu binden.

**Die wichtigen Fragen für ein Unternehmen sind also:**

- Wie wird mit den Auswirkungen des demografischen Wandels umgegangen?
- Werden die Themen Chancengerechtigkeit, Gesundheit, Weiterbildung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Inklusion in den Blick genommen?

Neben der gesetzlichen Einhaltungspflicht von arbeitsschutzrechtlichen Gesundheits- und Sicherheitsbedingungen gibt es weitere Möglichkeiten, um die Attraktivität des Unternehmens für Fachkräfte zu steigern. Dazu zählen Gesundheitsmanagementsysteme, die Einführung von Maßnahmen zu Antidiskriminierung und Chancengleichheit, das Angebot von Aus- und Weiterbildungen sowie die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, z. B. durch flexible Arbeitszeitmodelle.

Vorbildlich ist es, wenn sich alle Mitarbeiter nachhaltiges Wirtschaften zu eigen machen, das Thema also aus intrinsischer Motivation angehen. Das kann aber nicht vorausgesetzt werden. Daher bietet es sich an, über Anreizsysteme nachzudenken, die nicht nur monetär sein müssen, sondern vielmehr alle Mitarbeiter zu eigenverantwortlichen Gestaltern ihres Tätigkeitsfeldes im Sinne der Nachhaltigkeit aufrufen und befähigen sollen. Denn für ein Unternehmen, das sich dem nachhaltigen Wirtschaften verpflichtet, ist es höchst bedeutsam, sich auf Mitarbeiter stützen zu können, die in ihrem Arbeitsalltag darauf achten, dass die Prinzipien der Nachhaltigkeit eingehalten werden, und stets nach Verbesserungspotenzialen Ausschau halten. Motivierte Mitarbeiter identifizieren Einsparmöglichkeiten von Energie und Ressourcen bis hin zu neuen nachhaltigen Geschäftsmodellen.



*Nachhaltigkeit ist etwas, das in kleinen Schritten das große Ganze beeinflusst. Im Fokus unseres Nachhaltigkeitsgedankens steht daher ein ganzheitlicher Ansatz, der sowohl ökologische als auch soziale als auch ökonomische Aspekte umfasst. Unsere Bestrebungen unterteilen sich in folgende vier Bereiche: bewusste Ernährung, nachhaltiger Einkauf, Umweltschutz und Mitarbeiterförderung.*



**Karen Hoyndorf**, Geschäftsführerin Personal,  
 Compass Group Deutschland GmbH



*Unser Finanzplatz zeichnet sich durch seine enge Verbundenheit von Finanz- und Realwirtschaft aus. Einen zentralen Erfolgsfaktor bilden dabei langfristig solide Geschäftsbeziehungen, die auf Vertrauen aufbauen. Weil Vertrauen nur allzu schnell verloren gehen kann, braucht es eine Grundhaltung unternehmerischen Handelns, die auf Ehrlichkeit, Verlässlichkeit, Verantwortung und Nachhaltigkeit beruht.*



**Dr. Lutz Raettig**, Geschäftsleiter,  
 Morgan Stanley Bank International Limited

## HANDLUNGSFELD UMWELT

Wie stark die Unternehmensaktivitäten für die Umwelt relevant sind, ist abhängig vom Geschäftsmodell. Bei produzierenden Unternehmen wird die ökologische Verträglichkeit einen höheren Stellenwert haben als bei einem Dienstleistungsunternehmen. Umweltmanagementsysteme (wie EMAS<sup>11</sup> oder ISO<sup>12</sup> 14000) sind heute bereits weitverbreitete Maßnahmen, um die Umweltauswirkungen des Unternehmens zu überwachen und gesetzlichen Regeln Folge zu leisten.

### Fragen, die an dieser Stelle zu beantworten wären, sind:

- Welche Ressourcen werden in welchem Umfang genutzt?
- Welche Reduktionsziele will und kann sich das Unternehmen vornehmen?
- Werden die Treibhausgase bilanziert und gibt es auch hier Ziele zur Verminderung?
- Welche Maßnahmen zur Energie- und Ressourceneffizienz können umgesetzt werden?
- Wie können erneuerbare Energien eingesetzt werden?
- Können die Produkte selbst zur Energie- und Ressourcenschonung beitragen?
- Kann externes Wissen zur Erhöhung der Energie- und Ressourceneffizienz genutzt werden (z. B. Netzwerke)?

Weitere Möglichkeiten, um das Umweltbewusstsein innerhalb des Unternehmens zu schärfen, könnten sein, die Ressourceneffizienz in Produktion und Verwaltung zu untersuchen, negative Umweltauswirkungen an Unternehmensstandorten zu minimieren, den Materialverbrauch zu reduzieren, ein Abfallmanagement einzuführen etc.



*Eine nachhaltige Entwicklung zu schaffen, ist weltweit Aufgabe und Herausforderung für Staaten, Gesellschaften und Regionen. Auch Unternehmen in ihrer großen Vielfalt nehmen diese Problematik ernst und schaffen schrittweise Lösungen, wie etwa durch Steigerung der Energieeffizienz, Straffung von Produktionsabläufen oder Optimierungen auf dem Transportmittelmarkt. Viele Gespräche in den Landkreisen zeigen mir, dass der Zwang zur Nachhaltigkeit zunehmend präsent und in vielen Bereichen als Verantwortung anerkannt ist als auch durch intelligente Funktionslösungen Unterstützung findet.*



Horst Platz, Inhaber,  
Horst Platz Elektro-Industrievertretungen e. K.

## HANDLUNGSFELD GEMEINWESEN

Im Handlungsfeld Gemeinwesen liegt der Fokus darauf, das Unternehmen in das lokale Umfeld einzubinden. Es geht dabei um die Frage des gesellschaftlichen Beitrags des Unternehmens an den Standorten im In- oder Ausland.

### Fragen, die hier zu stellen sind:

- Welche Rolle spielt das Unternehmen in der Stadt, in der Region und eventuell darüber hinaus?
- Welchen gesellschaftlichen Beitrag leistet das Unternehmen?

<sup>11</sup> EMAS: Eco-Management and Audit Scheme

<sup>12</sup> ISO: International Organization for Standardization

Die Maßnahmen, um einen Beitrag am Standort zu leisten, sind sehr vielfältig. Im Vordergrund steht dabei zunächst die Geschäftstätigkeit selbst: Helfen die Produkte und Dienstleistungen, Probleme am Standort zu lösen? Belastet das Unternehmen sein Umfeld mit Emissionen und Lärm?

Es geht aber auch um die klassischen Maßnahmen wie Bildungs-, Kinder- und Jugendförderung, Spenden und Förderungen von Vereinen, Kunst und Kultur oder Investitionen in die regionale Versorgungs- und Infrastruktur. Idealerweise ist das lokale Engagement mit dem Kerngeschäft verbunden. Ein Beispiel dafür wäre ein Getränkehersteller, der sich für die Bildung der Kinder zum Thema Wasser engagiert oder sich an Standorten im Ausland für den Zugang der Menschen zu sauberem Wasser einsetzt.

Dies sind die Fragen und Aufgaben, die sich Unternehmen stellen sollten, wenn sie sich nachhaltiges Wirtschaften auf die Fahnen schreiben wollen. Entscheidend ist jedoch: Nicht alles auf einmal. Zunächst sollte man sich einen Überblick über die gesamte Themenpalette und die jeweilige Relevanz für das Unternehmen verschaffen und dann die eigenen Schwerpunkte definieren und sich darauf konzentrieren, hier signifikante Fortschritte zu erzielen.



*Nachhaltigkeit hat für uns zwei Dimensionen: Zum einen steht Bildung per se für Nachhaltigkeit, weil mit ihr sichergestellt wird, dass der Wirtschaft dauerhaft qualifizierte Fachkräfte zur Verfügung stehen. Dabei legen die im Bildungsausschuss versammelten Bildungsunternehmen Wert darauf, dass das durch sie vermittelte Wissen und die damit verbundenen Fertigkeiten langfristig zur Wertsteigerung der Kundenunternehmen und zur Beschäftigungsfähigkeit der Menschen beitragen. Zum anderen ist Bildung aber auch der entscheidende Schlüssel für die Umsetzung von Nachhaltigkeit. Vor allem durch Bildungsangebote werden den Beschäftigten Bedeutung und Handlungsoptionen der drei Facetten der Nachhaltigkeit „Ökologie, Ökonomie und Gesellschaft“ effektiv verdeutlicht.*

“  
 Dr. Udo Lemke, Geschäftsführer,  
 Provadis Partner für Bildung und Beratung GmbH



# FORDERUNGEN AN DIE POLITIK: NACHHALTIGES WIRTSCHAFTEN FÖRDERN

Im Sinne einer Verantwortungspartnerschaft sind die Unternehmen nicht allein gefordert: Auch die Kunden, die Politik und die Öffentlichkeit müssen ihrer gesellschaftlichen Verantwortung gerecht werden.

Die Art und die Möglichkeiten, wie sich ein Unternehmen gesellschaftlich engagiert, hängen von seiner Größe sowie den Branchen und Märkten ab, in denen es agiert. Auch die Beeinflussung der Zulieferkette kann je nach Branche, Struktur und Marktposition sehr unterschiedlich ausfallen.

Kleinere und mittlere Unternehmen verfügen häufig nicht über ausreichende finanzielle und personelle Mittel, um nachhaltiges Wirtschaften vollumfänglich zu implementieren. Um hier zu unterstützen, sind umsetzungsorientierte und pragmatische Konzepte für kleine und mittelständische Unternehmen empfehlenswert. Denkbar wäre dies, indem z. B. Weiterbildungs- und Informationsangebote gezielt gefördert werden. Passgenaue Information und Beratung, der Aufbau von Netzwerken und die Würdigung von „Best Practices“ können das vorhandene Engagement der Unternehmen unterstützen und helfen, nachhaltiges Wirtschaften stärker strategisch einzusetzen. Die IHK Frankfurt unterstützt und hält Einstiegsinformationen bereit.

Einheitliche Standards und Vorgaben werden einzelnen Unternehmen, vor allem den kleinen und mittleren, mitunter nicht gerecht. Sie können zu bürokratischen Belastungen führen und eine Hürde für das gesellschaftliche Engagement werden. Gerade die unternehmerische Freiheit der vom Mittelstand geprägten Unternehmerlandschaft sollte so weit wie möglich gewahrt werden. Allerdings fordern Unternehmen auch verlässliche Rahmenbedingungen und Zielvorgaben. Die Politik sollte den Unternehmen daher Raum für einen individuellen und freiwilligen Entwicklungsprozess lassen, um unternehmerische Verantwortung wahrzunehmen und das Gemeinwohl zu stärken.



*Asset-Finance-Partner zu sein, bedeutet für mich: Mit dem Mittelstand gemeinsam die richtige Finanzierungslösung für ihn zu finden, damit er in seine Zukunft investieren kann. So entstehen langfristige Partnerschaften zwischen*

*Finanzdienstleister und Unternehmen. Wir finanzieren Investitionen in die Realwirtschaft, die Arbeitsplätze schaffen und Wachstum bedeuten. Das ist für mich nachhaltiges Wirtschaften.*



**Kai Ostermann**, Vorstandsvorsitzender,  
Deutsche Leasing AG

Nachhaltiges Wirtschaften bietet nicht nur für Unternehmen viele Möglichkeiten. Auch die Politik und die Region werden

von dem Engagement profitieren, da dieses die Attraktivität des Standorts der Metropolregion FrankfurtRheinMain erhöht. Es bietet sich dabei an, Angebote zur Vernetzung von Partnern zu schaffen. Die IHK Frankfurt am Main engagiert sich und setzt sich dafür ein.



*Die Handelsvertreter/-innen stehen für Nachhaltigkeit, da sie vor Ort agieren und somit kurze Weg zwischen nationalen und internationalen Herstellern und Kunden ermöglichen. Durch den persönlichen Kontakt zum Kunden können Handelsvertreter/-innen schnell und effizient auf Wünsche, Änderungen und Entwicklungen nachhaltiger Produkte eingehen bzw. diese vorantreiben.*



**Wolfram Wätzold**, Inhaber,  
Industrievertretungen CDH

## ERWARTUNGEN DER UNTERNEHMEN AN EINE NACHHALTIGE POLITIK

Um langfristig, erfolgreich und nachhaltig am Markt agieren und wettbewerbsfähig sein zu können, sind Unternehmen auf ein verlässliches und stabiles wirtschaftspolitisches Umfeld angewiesen, das ihnen größtmögliche Entscheidungsfreiräume bietet. Strategische wirtschaftspolitische Entscheidungen sollten im Dialog mit den Unternehmen über die Dauer von Legislaturperioden hinaus verhandelt werden. Dabei wäre die Beachtung der folgenden Aspekte bei der wirtschaftspolitischen Rahmensetzung zur Stärkung der Nachhaltigkeit wünschenswert:

- Einheitlicher Ordnungsrahmen, gleiche und faire Spielregeln für alle; Nachhaltigkeit als Leitprinzip, verbunden mit der Gestaltungsfreiheit für Unternehmen. Es gilt das Postulat: So viel Regulierung wie nötig, so viel Freiheit wie möglich
- Nachhaltigkeit als Langfristaufgabe braucht verlässliche, berechenbare politische Vorgaben (Grenzwerte, Gesetze, Anreize, Unterstützung)
- Kontinuierliche Investitionen in nachhaltige Infrastruktur zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Wirtschaftsstandorts
- Staatliche Institutionen sollten beispielgebend für Unternehmen sein (z. B. Beschaffungspolitik, Mobilitätsmanagement)

Die wirtschaftlichen Ballungszentren in Deutschland sind international Vorreiter, stehen standortpolitisch miteinander im Wettbewerb und müssen sich auch im europäischen Vergleich stetig neu positionieren. Der Politik kommt dabei die Rolle einer Lotsin und Spielgestalterin zu, die mit gezielten Anreizen die Transformation zu einer nachhaltigen Wirtschaft und Gesellschaft stimuliert und so die Wettbewerbsfähigkeit von Standorten stärkt und nicht einschränkt.

# NACHHALTIGKEIT IN DER IHK FRANKFURT AM MAIN

Mit rund 220 Mitarbeitern, einer denkmalgeschützten „Betriebsstätte“ inmitten der Stadt Frankfurt am Main und in unserer Funktion als Bildungsstätte, Veranstaltungsort, Dienstleister sowie Politikberater fühlen wir uns als IHK Frankfurt am Main ebenfalls verpflichtet, im Sinne der oben beschriebenen Position einen strategischen Ansatz zu entwickeln, um die Ziele der Nachhaltigkeit in der IHK Frankfurt am Main zu stärken.

Um den Gedanken der Nachhaltigkeit darüber hinaus glaubwürdig in den Kreis unserer Mitglieder zu tragen und um in Sachen Nachhaltigkeit ein kompetenter Gesprächspartner sein zu können, ist uns bewusst, dass wir auch nach innen gerichtet nachhaltiger werden müssen. Wir sind hier bereits auf mehreren Ebenen aktiv, doch wie viele Unternehmen stehen auch wir noch am Anfang unserer nachhaltigen Entwicklung als Industrie- und Handelskammer.

Mit intensivem ehrenamtlichem Engagement wurde daher im Dezember 2014 der Arbeitskreis Nachhaltigkeit ins Leben gerufen. Er soll helfen, die bisherigen Nachhaltigkeitsziele in der IHK Frankfurt am Main sowohl in ihrer Strategie als auch im operativen Betrieb langfristig weiter zu verankern und umzusetzen sowie neue Ziele zu formulieren. Damit wollen wir unsere Bemühungen zur Nachhaltigkeit, die jeweils unterschiedlichen Anforderungen ausgesetzt sind, strategisch miteinander verknüpfen.

Um das zu erreichen, müssen auch wir eine mit Kompetenzen ausgestattete Verantwortlichkeit für Nachhaltigkeit in der IHK schaffen, die direkt mit der Geschäftsleitung zusammenarbeitet.

Wir wollen mit gutem Beispiel vorangehen und verpflichten uns daher als IHK Frankfurt am Main, im Jahr 2017 eine umfassende Nachhaltigkeitsstrategie mit konkreten Zielen für alle relevanten Bereiche vorzulegen.



*In der Bau- und Immobilienwirtschaft spielt der Erhalt von Werten eine wichtige Rolle. Der Begriff der Nachhaltigkeit bildet dabei eine zentrale Vokabel und ist für die Branche Chance und Herausforderung zugleich. Ein wesentlicher*

*Aspekt wird beispielsweise die Verbesserung der Energiebilanz des Gebäudebestandes sein. Wir stellen uns dieser Herausforderung für eine nachhaltige Gestaltung der Zukunft.*



**Prof. Dr. Mathias Müller**, geschäftsführender Gesellschafter,  
IWB Dr. Müller Immobilienwirtschaftliche Beratung GmbH

## UNSERE HANDLUNGSFELDER

Zu den Anforderungen im inhaltlichen Bereich der Politikberatung und im Dienstleistungsbereich der IHK Frankfurt am Main dienen u. a. Publikationen wie die vorliegende sowie die ausgleichende und abwägende Bündelung des Gesamtinteresses der in der IHK Frankfurt am Main vertretenen Branchen zur Stärkung einer nachhaltigen Wirtschaft.

Zu den Herausforderungen des operativen Betriebs der IHK Frankfurt am Main zählen die unmittelbar zum Betrieb notwendigen Ressourcen, also vom Energieverbrauch über die Beschaffung und das Mobilitätsmanagement bis hin zum Personalwesen. Das im Eigentum der IHK befindliche denkmalgeschützte Gebäude am Börsenplatz hat

eine Nettogrundfläche von 28.560 m<sup>2</sup>. Davon nutzt die Deutsche Börse AG mit ca. 10.006 m<sup>2</sup> etwa ein Drittel. Im Bereich des Energiemanagements bemühen wir uns mit vielen Maßnahmen permanent um eine effizientere Elektro-, Heizungs- und Wasserversorgung sowie um Abwasser und raumlufttechnische Anlagen. Die damit verbundenen Investitionen und Instandhaltungsmaßnahmen erreichen zum Teil erhebliche Volumina und werden in einer Zehnjahres-Planung fortgeschrieben und über das Facility Management strategisch umgesetzt.

Die IHK Frankfurt am Main gehört zu den größeren Veranstaltungsstätten in Frankfurt/Rhein/Main: In rund 5.000 Veranstaltungen mit mehr als 160.000 Besuchern, Gästen und Lehrgangsteilnehmern hatten wir im Jahr 2015 einen erheblichen Verbrauch an Kaffee (rund 14.800 Liter), Wasser (rund 80.000 Flaschen) sowie Gebäck (rund 520 Kilogramm) und damit verbundene Personalkosten im Bereich der Verpflegung und der Logistik. Auch hier gilt es, die verschiedenen Zieldimensionen (z. B. Kosteneffizienz, Nachhaltigkeit und Servicequalität) in einer Gesamtstrategie umzusetzen und weiterzuentwickeln. Gleiches gilt auch für die Beschaffungsstrategie der IHK Frankfurt am Main sowie das Mobilitätsmanagement.

Den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der IHK Frankfurt am Main steht die IHK in ihrer Funktion als Bildungsstätte mit ihren zahlreichen Bildungsangeboten zur Verfügung, damit sich diese permanent für die sich wandelnden Anforderungen der modernen Arbeitswelt fit machen können. Dieses zählt zu einem wichtigen Bestandteil der internen Personalstrategie. Maßnahmen zur Unterstützung des Gesundheitsmanagements und der Vereinbarkeit von Beruf und Familie gehören ebenso zu den Themen der Nachhaltigkeit in der IHK-Personalstrategie wie die Teilnahme der IHK Frankfurt am Main am Beratungsprogramm „südhessen effizient mobil“ zum betrieblichen Mobilitätsmanagement. Das Personalmanagement in der IHK Frankfurt am Main soll auch zukünftig bezüglich Nachhaltigkeit gestärkt und weiterentwickelt werden, um den Herausforderungen in Zeiten des demografischen Wandels gerecht zu werden.



*Längst achten Kunden neben Qualität und Preis von Waren auf Produkteigenschaften wie nachhaltige Herstellung und Regionalität. Nachhaltiges Engagement ist daher auch Imagepflege, ein Thema der Kommunikation mit Kunden, aber auch Mitarbeitern, Geldgebern, Anteilseignern und der Öffentlichkeit. Nachhaltigkeit im Unternehmen umfasst darüber hinaus Themen wie langfristige Planung, Umgang mit den Mitarbeitern, Sicherung der Stellung am Markt sowie die Nachfolgeregelung.*



**Dr. Joachim Stoll**, persönlich haftender Gesellschafter,  
Leder-Stoll OHG

Schauen Sie auf dem Themenportal „Nachhaltiges Wirtschaften“ der Internetseite der IHK Frankfurt am Main ([www.frankfurt-main.ihk.de/csr](http://www.frankfurt-main.ihk.de/csr)) vorbei, wo Sie aktuelle Informationen und Einstiegsinformationen rund um das Thema Nachhaltigkeit finden. Um immer auf dem Laufenden zu bleiben, empfehlen wir Ihnen auch das Abonnement des wöchentlich erscheinenden CSR-Newsletters ([www.frankfurt-main.ihk.de/csr/newsletter-abo/index.html](http://www.frankfurt-main.ihk.de/csr/newsletter-abo/index.html)).



# TEILNEHMER ARBEITSGRUPPE

(R=REDAKTIONSGRUPPE)

- Christian Arndt, LOCAL MEDIA
- Dr. Julia Backmann, BVI e. V.
- Oliver Barth, BNP Paribas Real Estate GmbH
- Dr. Thomas Büttner, twb Management und Consulting<sup>R</sup>
- Gabriele Cloß, Verband der Finanzdienstleistungsinstitute e. V.
- Bernd Föll, REWE Markt GmbH
- Dr. Hans-Werner Grunow, SHERPACON GmbH<sup>R</sup>
- Marlene Haas, kultpour<sup>R</sup>
- Matthias Hofmeister, F. Hofmeister Marmor- und Granitwerk GmbH
- Wolfgang Jäger, Polymertechnik Wolfgang Jäger
- Rupert Köhler, Rupert Köhler Handelsvertretung
- Dr. Marita Kraemer, Aufsichtsrätin
- Eric Kreuder, RM Inkasso GmbH
- Heike Mühlhans, ivm GmbH
- Frank Nagel, Hartmann Nagel Art & Consulting<sup>R</sup>
- Roland Pajunk, fishermen communications GmbH
- Dr. Lutz Raettig, Morgan Stanley Bank International Ltd.
- Jens Scheller, Freilichtmuseum Hessenpark GmbH
- Gisela Schreiber, Albin Stapf GmbH & Co. KG
- Antje-Imme Strack, UFS Universal FinanzService GmbH<sup>R</sup>
- Prof. Dr. Hannes Utikal, Provadis School of International Management and Technology
- Susanne Freifrau von Verschuer, Internationale Spedition H.&C. Fermont GmbH & Co. KG
- Jürgen Vormann, InfraserV GmbH & Co. Höchst KG
- Joerg Weber, Bürger AG für nachhaltiges Wirtschaften FRM<sup>R</sup>
- Rainer Zies, MKV GmbH Kunststoffgranulate

# PROJEKTTEAM

- Eva Mariel Bergauer, Leiterin Kompetenzzentrum Nachhaltigkeit, IHK Frankfurt am Main
- Dr. Ralf Geruschkat, ehem. Geschäftsführer, Wirtschafts- und Metropolenentwicklung, IHK Frankfurt am Main
- Marlene Haas, Vizepräsidentin der IHK Frankfurt am Main
- Victoria Lassak, Referentin, Wirtschafts- und Metropolenentwicklung, IHK Frankfurt am Main
- Heike Leitschuh, Autorin, Moderation & Beraterin für nachhaltige Entwicklung
- Joerg Weber, stv. Vorsitz Arbeitskreis Nachhaltigkeit der IHK Frankfurt am Main

# IMPRESSUM

## HERAUSGEBER

Industrie- und Handelskammer  
Frankfurt am Main  
Börsenplatz 4  
60313 Frankfurt am Main

## HINWEIS

Ergebnis der Arbeitsgruppe „Nachhaltiges Wirtschaften –  
Positionspapier“ auf Initiative des IHK-Arbeitskreises  
Nachhaltigkeit; Moderation und Mitautorin: Heike Leitschuh

## KONTAKT

Telefon 069 2197-1442  
E-Mail [e.bergauer@frankfurt-main.ihk.de](mailto:e.bergauer@frankfurt-main.ihk.de)

## GRAFIK

Hyprath Kommunikation, Bad Nauheim

## TITELBILD UND ILLUSTRATIONEN

fotolia.com, Sergey Nivens  
fotolia.com, malp

## DRUCK

Druckerei Lokay e. K., Reinheim

## DATENSTAND

November 2016, IHK Frankfurt am Main

Nachdruck – auch auszugsweise – nur mit Quellenangabe  
gestattet, Belegexemplar erbeten.

Die Veröffentlichung erfolgte nach bestem Wissen, ohne jegliche  
Gewähr und Haftung auf die Richtigkeit und Vollständigkeit aller  
Angaben.

ISBN 978-3-925483-65-3



[www.frankfurt-main.ihk.de](http://www.frankfurt-main.ihk.de)

**Industrie- und Handelskammer  
Frankfurt am Main**

Börsenplatz 4  
60313 Frankfurt am Main

**IHK-Service-Center**

Schillerstraße 11  
60313 Frankfurt am Main  
Telefon +49 69 21 97-0  
Telefax +49 69 21 97-14 24  
[info@frankfurt-main.ihk.de](mailto:info@frankfurt-main.ihk.de)

**IHK-Geschäftsstelle**

**Bad Homburg**

Louisenstraße 105  
61348 Bad Homburg  
Telefon +49 6172 12 10-0  
Telefax +49 6172 22 61 2  
[homburg@frankfurt-main.ihk.de](mailto:homburg@frankfurt-main.ihk.de)

**IHK-Geschäftsstelle**

**Hofheim**

Kirschgartenstraße 6  
65719 Hofheim  
Telefon +49 6192 96 47-0  
Telefax +49 6192 28 89 4  
[hofheim@frankfurt-main.ihk.de](mailto:hofheim@frankfurt-main.ihk.de)

